

Beraten nach der Krise

1. Eine neue Ausgangssituation

Die COVID -19 - Pandemie hat viele Gemeindeberatungsprozesse lahmgelegt und nach einer längeren Zeit gilt es nun, sie wieder aufzunehmen.

Nur wo steht das Klientensystem nach der Krise? Was hat sich durch die Krise bei ihnen verändert, an deren Weltsicht und mit dem Blick auf sich?

Welche **Verluste** musste das Klientensystem verkraften? Sind sie eher emotionaler, persönlicher Art oder sind sie eher personell und finanziell zu beschreiben. Mussten Einschränkungen der Arbeitszweige vorgenommen werden, die Auswirkungen auf die weitere Arbeit haben? Was davon muss inhaltlich und strategisch aufgearbeitet werden, damit die Organisation in Zukunft in Krisenzeiten besser gerüstet ist.

Was wurde durch die Krise womöglich auch **neu gewonnen**, an Einsichten, an Fähigkeiten, an neuen Erfahrungen von Solidarität, an Techniken wie beispielsweise durch Telefon- und Videokonferenzen und neuen digitalen Angeboten bis hin zu neuen theologischen Einsichten. Was davon soll bewahrt und womöglich ausgebaut werden?

Angenommen, das Klientensystem wäre heute noch im **Krisenmodus**, was hieße dies für die kommende Beratung? Ein nahtloses Anknüpfen an die Zeit vor der Krise wäre vermutlich nicht hilfreich.

Wie schwer wäre der Krisenmodus einzuschätzen und worin bestünde er? Ist er eher emotional zu bewältigen, oder geht es darum, eine Positionierung neu aufzuarbeiten oder muss darüber hinaus eine schnelle Feuerwehrhilfe im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Beratung geleistet werden, wenn beispielsweise eine Zahlungsunfähigkeit¹ droht?

In solchen Fällen ist dann zu prüfen:

- In welchem Krisenstadium befindet sich die kirchliche Organisation und welche Krisenursachen sind hierfür verantwortlich?
- Welche Handlungsoptionen und Sanierungsmaßnahmen sind vorhanden und wie können diese umgesetzt werden?
- Welchen Beitrag können die beteiligten Interessengruppen für die Sanierung leisten?
- Welche Chancen und Risiken bestehen auf dem Sanierungsweg?

Eine Beratung in der akuten Krise muss womöglich anders erfolgen als eine systemische Organisationsberatung im Normalmodus. Hier ist auch zu überlegen, ob die Gemeindeberatung dann fachlich nicht an ihre Grenzen kommt und auf ein anderes Beratungsformat verweisen muss.

In jedem Fall wird der Finanzrahmen 2021 für die Kirchengemeinden und Kirchenkreise ein anderer sein. Das Landeskirchenamt warnte Anfang April, dass die Kirchensteuern für die

¹ Offen bleibt, ob Kirchengemeinden grundsätzlich insolvenzfähig sind. Der Wikipediaartikel zur Insolvenzfähigkeit vertritt die Meinung: „... als Körperschaften des öffentlichen Rechts anerkannte Kirchen und kirchliche Organisationen sind nach Art. 4 Abs. 2, Art. 140 GG in Verbindung mit Art. 137 Abs. 3 Satz 1 Weimarer Reichsverfassung vom Insolvenzverfahren ausgeschlossen. (abgerufen am 1.4.2020: <https://de.wikipedia.org/wiki/Insolvenzunfähigkeit>) In jedem Fall ist aber ein Turnaround anzustreben. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit ist bei Kirchengemeinden mit dem Haushaltsicherungsgesetz zu begegnen. Vgl. auch zur Sache Martin Zumbült (2013): Insolvenzfähigkeit der Kirchengemeinde. Vermögensrechtliche Konsequenzen verfassungsrechtlicher Vorgaben, Beiheft 66 zum Münsterischen Kommentar zum Codex Iuris Canonici, hrg. von Klaus Lüdicke, 2013

EKvW 2021 um 10 bis 25 % einbrechen könnten und dementsprechend auch die Haushalte für 2021 aufgestellt werden sollten.² In welcher Weise Anpassungsrücklagen der Landeskirche und der Kirchenkreise eingesetzt werden können, sollte auf den entsprechenden Ebenen zu prüfen sein.

2. Beraten nach der Krise - Wie kann hier neu angesetzt werden?

Am Anfang steht die gemeinsame Orientierung. Wo stehen wir heute im Gegensatz zum Gestern? Was hat sich im Vergleich zum Beginn der Beratung verändert?

- In wieweit stellt sich das Beratungsthema heute anders dar als zu Beginn?
- In welcher Weise hat sich die Sicht auf das Beratungsthema verändert?
- In welcher Weise haben sich die Rahmenbedingungen verschoben und was folgt daraus?
- An welchen Stellen kündigen sich neue Herausforderungen an, wie werden sie eingeordnet und worin muss eine neue Strategie erarbeitet werden?
- In welcher Weise haben sich die grundlegenden Ressourcen verändert und welche Auswirkung hat dies auf das Beratungsthema?
- In welcher Weise haben sich Priorisierung von Aufgabenpaketen verschoben?
- Auf welcher Weise hat sich die anvisierte Zeitachse verändert?
- Welche Erwartungen stellen sich vonseiten der Anspruchsgruppen neu und anders? Was hat sich davon verschärft?
- Wie agieren im Feld Mitanbieter anders und neu, und was ist daraus ggf. zu lernen?
- Wo sind Verluste zu verzeichnen und aufzuarbeiten?
- Welche neuen Perspektiven haben sich ergeben, und welche neuen Einsichten sind für das Beratungsthema mit aufzunehmen?

Welche Interventionen wären denkbar, die anhand der systemischen Schleife abzuwägen und zu planen wären?

Ganz basal wären beispielsweise Rituale in Blick zu nehmen, die Trauer, Dank und Aussicht auf Perspektive einen Ausdruck verleihen.

Die Trauer könnte anhand von beschriebenen Tränen benannt werden, die in einem Krug gesammelt werden, ganz im Sinne von Psalm 56, 9: „Sammele meine Tränen in deinem Krug; ohne Zweifel, du zählst sie.“

Der Dank könnte durch beschriebene Herzen verdeutlicht werden, die in einem Korb gesammelt werden oder die neuen Einsichten in Form von beschriebenen Früchten, die dann an einen Baum geheftet werden. Alles könnte in Form eines Gebets vor Gott gebracht werden.

Denkbar wäre, eine Rückschau auf die wichtigen Momente der Beratung zu nehmen in Form eines Films, eines Prismas, einer Landschaft oder auch eines Redekreises etc. Fragen zur Veränderung im Vergleich von früher und heute könnten auch im Redekreis, Arbeiten in verschiedenen Ecken, World-Café etc. aufgearbeitet werden.

3. Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden

Was passiert eigentlich, wenn am Ende im Klientensystem die Hoffnung fehlt, die Beratung wieder aufzunehmen?

² Hier ist nicht nur das Einbrechen der Wirtschaft zu berücksichtigen, sondern auch das Stünden von Steuerschuld und nicht Veranlagung von Steuern auf Kurzarbeitergeld in NRW.

Die BeraterInnen sollten in jedem Fall ehrlich bleiben und das Containment von Vertrauen stärken. Sie sollten keine falsche Versprechungen machen, aber einen kleinen Schimmer von Hoffnung erkennen lassen. Wenn nicht gerade die Gemeindeberatung ein Quäntchen Hoffnung mit im Gepäck hätte, wer dann sonst.³

Vielleicht geht es am Anfang zunächst nur um das gemeinsame Orientieren, wo stehen wir gerade und was hat sich alles verändert.

Später kann die Perspektive von Futur 2⁴ eingenommen werden. Von der Zukunft auf die wundersame Problemlösung zu schauen, die ihre Kraft immer mehr ausweitet.

Marie-Luise Conen bemüht das Bonmot: „*Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden*“.

Beratung ist nicht gegen den Willen der Klienten wieder aufzunehmen, aber eine Auswertungssitzung wäre in jedem Fall anzustreben, um das organisationale Lernen des Klientensystems in dieser Phase zu sichern.

Beratung könnte aber das Klientensystem nun gerade stärken, Verantwortung für die Zukunft zu übernehmen und passende und nachhaltige Lösung für die aufgeworfenen Fragen zu entwickeln. Darum ist das neue Anfangen wichtig.

Dortmund, den 1.4.2020
Ernst-Eduard Lambeck

³ Die Theologie schenkt uns ein Orientierungswissen und lässt uns dabei selber Hoffnung schöpfen, die in dem Vertrauen auf „Gott der Hoffnung“ (Röm 15, 13) gründet. Sie ist eine Theologie der Hoffnung, die dem wirklichen Novum der bevorstehenden Ankunft des Reiches Gottes und damit der Parusie Christi entgegen sieht und diese transformierende Kraft heute schon im Hier und Jetzt erwartet. Diese große Hoffnung lässt sich dann heute schon in kleine Münze ummünzen und ggf. mit ihr auch in den Widerspruch mit der heutigen Wirklichkeit treten. Heraklit meint: „*Wer aber das Unverhoffte nicht erhofft, der wird es nicht finden.*“

In der Patmos-Hymne von Friedrich Hölderlin finden wir den Ausspruch: „*Nah ist und schwer zu fassen der Gott/ wo aber Gefahr ist, wächst das Rettenden auch.*“

Im Modus Beratung nimmt das Beraterteam jedoch mehr die Haltung der Hoffnung ein, ohne sie inhaltlich einzuklagen, drängerisch zu sein oder einem Alarmismus anheimzufallen. Beratung kann hier eher ein gelassenes Geschäft sein, weil es weiß, der tragende Grund muss nicht erst erschaffen werden. Sie vermittelt in der Beratung dieses Quäntchen Hoffnung und hofft auf den unbeabsichtigten Flügelschlag, um einen neuen emergenten Zustand zu erreichen.

⁴ Es ist eine neue Fragerichtung, die aus der Zukunft sich zurück in die Gegenwart denkt, um handlungsfähig zu werden. Die Möglichkeiten der Gegenwart werden von der gewünschten Zukunft her erschlossen.

Könnte in Coronazeiten ein soziales System wie die Kirchengemeinde in eine Sinnkrise geraten? Wie wäre dann darauf zu reagieren?

Nach Niklas Luhmann verarbeiten *soziale* wie *psychische* Systeme die Selektion der Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten nach Sinnzusammenhängen und sind damit über den Sinn strukturiert. Dies geschieht weitgehendst in den Dimensionen von Sozial-, Zeit- und Sach-Zusammenhängen. Sutter schreibt zur Sache: „Mit Sinn wird die Relation von Potentialität, also der Gesamtheit der Verweisungs- und Anschlussmöglichkeiten, und Aktualität, also der tatsächlich vollzogenen Selektionen, bezeichnet.“⁵

Würde ein System die Sinnstruktur seines Handelns verlieren, würde es in eine tiefe Krise stürzen.

Aber auch Einzelpersonen im Sinne von psychischen Systemen handeln nach Sinnzusammenhängen. Wenn nun soziale und psychische Systeme in sich operational geschlossen sind und selbstreferenziell die Umwelt betrachten, so besteht doch zwischen beiden eine enge Verbindung und prozessieren über den Sinn und verstehen ihn sogar als eine gemeinsame Errungenschaft.

Wenn also einzelne Mitglieder eines sozialen Systems an der Sinnhaftigkeit ihres Tuns zweifeln, muss jedoch nicht automatisch ein ganzes soziales System davon betroffen sein.

Meine derzeitige These ist, dass soziale Systeme wie Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen in den Coronazeiten vielfach gerade ein gutes Resilienzvermögen zeigen, weil sie als Solidargemeinschaft einer Corona-Pandemie begegnen können und in der gegenseitigen Unterstützungsleistung und menschliche Anteilnahme einen hohen sozialen Sinngehalt ausmachen. Zudem wird in der Öffentlichkeit durch Virologen und Politik ein gestuftes Verhalten anhand einer phasenuntergliederten Zeitachse verordnet und begründet. Sachlich bereits früh war das Coronavirus SARS-CoV-2 identifiziert worden und wird in seiner Wirkweise zunehmend erforscht. Forschungslabore haben bereits Testverfahren entwickelt und nach Impfstoffen werden derzeit gesucht und entwickelt. So wird Sinn in den drei obengenannten Dimensionen erfahren. Dabei erfährt der Mensch sich als soziales Wesen und in Teilen eben auch selbstwirksam, indem er eine Strategie entwickelt und sich vernunftsgesteuert dazu verhält.

Dennoch begegnen mir in der Öffentlichkeit von Einzelnen vertreten unterschiedliche Erklärungsmuster, die die Pandemie als gesellschaftliche Bedrohung einordnen und zum Teil auch erklärbar machen wollen. Ob sie tauglich sind, lass ich erst einmal dahingestellt. Ob sie helfen oder eher verwirren, müsste eigens untersucht werden. Deutungsrahmen in unterschiedlichen Spielformen treten hervor:

- Gaia-Theorie als ein universales biokybernetisches Gesamtsystem Planet Erde mit der Tendenz der Homöostase,
- als Verschwörungstheorie gewendet: das Gesamtsystem schlägt zurück und befreit sich von einem vermeintlich anthropischen Prinzip, bei dem der Mensch als intelligentes Wesen im Mittelpunkt steht,
- die Pandemie als bewältigungsbedürftige Kontingenzerfahrung im Sinne von Niklas Luhmann,
- die Pandemie als eine einkalkulierte aber nicht bewusst gemachte Konsequenz der Weltrisikogesellschaft im Sinne von Ulrich Beck,
- Verarbeitung der schwierigen Zeiten im Sinne des Nihilismus eines Friedrich Nietzsche. Vielleicht kann das folgende Zitat für diese Art der Verarbeitung stehen:

⁵ Tilmann Sutter (2009): Interaktionistischer Konstruktivismus. Zur Systemtheorie der Sozialisation, Wiesbaden (2009) 83

„Ich misstraue allen Systematikern und gehe ihnen aus dem Weg. Der Wille zum System ist ein Mangel an Rechtschaffenheit.“⁶

- die Pandemie als Strafe Gottes aktuell vertreten durch evangelikale Prediger im Umfeld von Donald Trump / USA,
- die Pandemie fordert die Menschen zur Solidargemeinschaft zur gegenseitigen Unterstützungsleistung und Anteilnahme heraus im Sinne: Wir schaffen das gemeinsam!
- Der christliche Glaube orientiert sich an einen die Schöpfung liebenden Gott, der mitleiden kann, Anteilnahme zeigt und uns Menschen zur Verantwortung, zur Solidarität und tätigen Liebe ruft.

Ganz unterschiedlich sind dann die menschlichen Verhaltensweisen, um die erlebte Krise zu verarbeiten. Es zeigen sich zu Teilen eine allgemeine Orientierungslosigkeit und Stresssymptome, die sich in Angstattacken oder in Apathie, in Alarmismus oder in Fatalismus äußern. Von allem ein bisschen zeigt sich in der derzeitigen öffentlichen Debatte.

Alle Verhaltensweisen sind menschlich verstehbar, und ihnen kann durch menschliche Zuwendung und Gespräch über das Erwartete begegnet werden, was in Zeiten von Kontaktsperre allerdings nicht leicht zu bewerkstelligen ist.

Auf der Ebene der versuchten Deutung könnten systemisch-orientierte Gemeindeberater hypothetisch beispielsweise der Gaia-Theorie eines E. Lovelock einiges abgewinnen, weil es die systemischen globalen Zusammenhänge von lokalen und regionalen Ökosystemen aufzeigt, ein integriertes Wissen unterschiedlicher Wissenschaften aufnimmt und gewisse Zentrismen im Denken und Handeln auflöst. Es geht um die Erde im Ganzen, um universell das Leben zu fördern und lebensfähig zu erhalten. Hier geht es dann um ein Zusammenwirken aller, ohne wieder Teilbereiche auszuklammern respektive auszuschließen.

Aber könnte grundsätzlich gedacht, ein wie auch immer gefundener Deuterahmen in der Sinnkrise für die Beratung wichtig sein?

Aus systemischer Sichtweise wird dies eher ein zweifelhaftes Unterfangen sein, weil allgemeine Begründungen und Verstehenszusammenhänge oftmals im Konkreten nicht weiterhelfen.

Bislang wurden auf einer mehr oder weniger universellen Ebene über die kirchlichen Organisationen hinausgehend einige Sinnangebote in Auswahl betrachtet. Doch macht dies für die neuere Systemtheorie offengestanden wenig Sinn, weil psychische und soziale Systeme in der Gesellschaft operational geschlossen gegenüberstehen und als „soziale und psychische Systeme (...) füreinander Umwelten“⁷ sind.

Aus systemischer Sicht helfen wohl eher zwei pragmatische Vorgehensweisen, um eine Kirchengemeinde oder kirchliche Einrichtung als soziales System in ihrer latenten Sinnkrise zu stärken:

In der Beratung wird es darum gehen, **das Klientensystem mit ihren ureigensten Kraftressourcen in Verbindung** zu bringen. Nicht die Berater tragen dann irgendeinen Deutungsrahmen an das Klientensystem heran, sondern gehen vielmehr mit den Klienten

⁶ Friedrich Nietzsche: Götzen-Dämmerung, Sprüche und Pfeile § 26. Erste Veröff. 24/11/1888 (KSA 6, S. 62), abgerufen am 16.4.2020 unter: <http://www.nietzschesource.org/#> (Friedrich Nietzsche: Digitale Kritische Gesamtausgabe. Werke und Briefe)

⁷ Tilmann Sutter (2009): Interaktionistischer Konstruktivismus. Zur Systemtheorie der Sozialisation, Wiesbaden (2009) 81

zusammen eine Suchbewegung ein, um die eigenen Kraftquellen des Klientensystems zu ergründen und die Sinnzusammenhänge in ihrer Arbeit zu aufzuspüren.

Im Bereich der Kirche wäre es verwunderlich, wenn die Kraftquellen nicht durch Einsichten des christlichen Glaubens gespeist würden, der Hoffnung und Orientierung schenkt. Es könnten beispielsweise bestimmte Psalmen sein oder andere Schlüsseltexte im Alten und Neuen Testament, die gemeinsam gelesen und die Sinnbezüge in ihnen gemeinsam erschlossen werden. In einem weiteren Horizont wäre dann zu fragen, welchen Auftrag die spezielle Kirchengemeinde oder kirchliche Einrichtung in ihrem Umfeld konkret hat, und woran das Umfeld spüren würde, dass die kirchliche Organisation ihren Auftrag wirkungsvoll umsetzt und lebt. Im Sinne des Golden Circle von Simon Sinek⁸ wäre also nach dem Why / Wofür der Organisation zu fragen und nach dessen kraftvollen Umsetzung. Eine andere Ebene könnte eingenommen werden, wenn man fragt: Wo würden die Mitarbeitenden in der Kirchengemeinde spüren, dass sie persönlich und im Miteinander in ihrer Kraft sind und mit Sinn die kirchliche Arbeit vorantreiben? Erleben sie die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und inwieweit können sie diese mit dem Grundauftrag der Organisation in Verbindung bringen?

Die neuere Systemtheorie würde dabei mit bedenken, dass sich der Sinn nicht automatisch aus den Dingen ergibt, sondern immer im Miteinander durch sog. Ko-Konstruktion erschlossen und neu belebt wird.

Auf diese Weise könnte man also auf verschiedenen Ebenen nach dem verborgenen Sinn der Organisation fragen. Der Sinn sollte also für die Bereiche des Auftrags, der Arbeitsweise, der erzielten Wirkung, der Arbeitskultur und der bewusst angegangenen und auf die Zukunft gerichteten Entwicklungsprojekte fruchtbar gemacht werden.

Die zweite pragmatische Vorgehensweise führt dazu, **sich den Aufgaben im Hier und Jetzt wieder zu widmen und diese zu lösen zu suchen**. Nicht die Suche nach den Ursachen und dem Warum wird zu einem Durchbruch verhelfen, sondern in der Hinwendung auf die Zukunft mit dem zukünftig Möglichen. Nur so stellt sich das Klientensystem ihrer wirklich gemeinsamen Aufgabe, auch in Zukunft etwas für andere zu erbringen, zu dem sie nur allein und einzig befähigt sind.

In dieser Weise wird Gemeindeberatung auch weiterhin mit gutem Grund in und nach den Coronazeiten **ressourcen-** und **lösungsorientiert** beraten und eben nicht mit einem Generaldeutesystem operieren. Die Klienten werden darin unterstützt, in ihrem zukünftigen Handeln in den Sozial-, Zeit- und Sach-Zusammenhängen den Sinn zu entschlüsseln und somit in die Lage versetzt werden, neue Entscheidungen zu treffen, die zukunftssträchtig sind.

Dortmund, den 9.4.2020
Ernst-Eduard Lambeck

⁸ Vgl. Andreas Diehl: Why, How, What – Der Golden Circle von Simon Sinek als Führungsinstrument, abgerufen am 9.4.2020 unter: <https://digitaleneuordnung.de/blog/why-how-what/>

Online-Beratung in Form der Videoberatung. Eine erste Einführung - Rahmenbedingungen und Besonderheiten bezüglich der Gemeindeberatung

Die Ausgangslage

Die Pandemie Covid-19 hat etliche Gemeindeberatungsprozesse lahmgelegt. Die verhängte Kontaktsperre ab dem 23.3.2020 durch die Landesregierung NRW macht eine Präsenzberatung oftmals unmöglich.

Daher sind erste Überlegungen begreiflich, bestimmte Beratungsprozesse in Form der Videoberatung in der Zeit des Shutdowns wieder aufzunehmen.

Doch welche Bedingungen unterliegen Videoberatungen, welche Chancen und Risiken müssen bedacht werden und welche Kriterien können leitend sein, Gemeindeberatungen als Videokonferenzen weiterzuführen?

Auffällig ist, dass die Fachstellen von Supervision und Personalberatung der EKvW bereits im Februar 2020 sich entschlossen haben, eine Online-Beratung hier in Form der Mail-Supervision und Chat-Supervision anzubieten. Sie versichern, dass Beratende eine entsprechenden Zusatzausbildung aufweisen.

Grundsätzlich kann die Onlineberatung ja sämtliche Formen der Beratung einschließen, „die auf die Infrastruktur des Internets angewiesen sind, um den Prozess der Beratung zu gestalten und die sowohl synchron/asynchron textgebunden (Forum, Einzelberatung, Chat) als auch synchron und textungebunden via Videochat, Avataren oder Internettelefonie stattfinden können.“⁹

Bislang lassen sich verbindliche Definitionen, Standards und einheitliche Zusatzqualifikationen vermissen. Allerdings konnten über die Deutschsprachige Gesellschaft für psychosoziale Onlineberatung (DGOB) ein Curriculum und Standards für eine entsprechende Zusatzqualifikation vereinbart werden. (Vgl. a. a. O., 177)

Was bedeutet das nun für die Gemeindeberatung? Unter welchen Bedingungen wäre eine Online-Beratung hier nun als Videoberatung in der Gemeindeberatung einsetzbar?

Unschärfen und erste Bestimmungsversuche

Nach Emily M. Engelhardt gibt es unzählige Begriffe für Online-Beratung, die in ihrer jeweiligen Bedeutung schwanken (Vgl. Emily M. Engelhardt):

- Internetberatung
- E-Beratung / E-Counseling
- Digitale Beratung
- Online Beratung
- Chat-Beratung
- E-Mail-Beratung
- Video-Beratung (in den drei Modi: Videokonferenzen in virtuelle Konferenzräumen - Videokonferenzen über Bildtelefone – Desktop-Videokonferenzen)¹⁰

⁹ Emily M. Engelhardt (2014): Online-Supervision – neue Perspektiven für die Praxis, in: KONTEXT 45,2, S. 172 – 185, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen (2014) 173

¹⁰ Vgl. ebd..

Dementsprechend korrespondiert, dass die Definition zur Onlineberatung noch nicht einheitlich ist.

Als ersten Versuch, ein Beratungsverständnis für Online-Beratung allgemeingültig zu formulieren, kann das Beratungsverständnis der Deutschsprachigen Gesellschaft für psychosoziale Onlineberatung (DGOB) 2018¹¹ angesehen werden. Das Beratungsverständnis geht von der Vielzahl von Beratungsschulen aus, ohne sich dabei dann auf ein bestimmtes Onlineberatungsformat schon festzulegen. Wesentlich für die Definition ist, dass die Onlineberatung sich einer bloßen Informationsverarbeitung verweigert, zur Selbstreflexion der Klienten befähigt und dazu anleitet und der Beratende sich gegenüber den Klienten lösungsneutral verhält.

„Definiert man Online-Beratung als alternatives Setting, eröffnet sich Ratsuchenden die Wahl, auf welchem Weg (örtlich/mündlich versus virtuell/schriftlich) sie psychosoziale Beratungsleistungen in Anspruch nehmen wollen. Die nach dem „Ankommen“ der Ratsuchenden beginnende Beratung orientiert sich – wie auch jetzt schon – am Beratungsverständnis (Wert- und Zielorientierung) der zum Einsatz kommenden Schulmethode(n). (...) Ein adäquates Verständnis von Online-Beratung erkennt an, dass die Entscheidung, in welchem Medium (schriftlich oder mündlich) sie beraten werden wollen, in der Hoheit der Ratsuchenden liegt. (...) Beratende Kommunikation kann offline wie online als bevormundend oder auf andere Art als unangenehm erlebt werden. Aus Sicht der DGOB setzt Online-Beratung daher die Bereitschaft zur kontinuierlichen Selbstreflexion voraus, insbesondere gegenüber persönlichen Eigenarten bei der Anwendung von Sprache. Problematische Anteile können bei der Erstellung von Texten deutlich zu Tage treten und bieten einen bevorzugten Einsatz zur Selbstreflexion des eigenen Beratungsstils. Online-Berater*innen, die im Sinne dieses Beratungsverständnisses beraten, arbeiten fehleroffen, d. h. sie sind in der Lage, sich mit den Ratsuchenden auf eine Metakommunikation über die Art und Weise der angebotenen Hilfestellung und der sprachlichen Darbietung dieser einzulassen.“ (Beratungsverständnis nach der Deutschsprachigen Gesellschaft für psychosoziale Onlineberatung (DGOB) (2018)

Videoberatung kann ergänzend nach Emily M. Engelhardt & Verena Gerner „als eine bildgestützte, synchrone Kommunikation von räumlich getrennten Akteuren im Rahmen eines personenbezogenen Beratungsprozesses verstanden werden“.¹²

Die Videoberatung wird nicht die Kommunikationsbandbreite einer Face-to-Face-Beratung ersetzen können, kann aber situativ geboten sein, wenn eine Präsenzberatung nicht möglich ist.

Höllriegel empfiehlt zudem eine Gruppengrenze von 5 Personen nicht zu überschreiten und im Bereich der Supervision bei Online Fallarbeit auf vier Personen zu begrenzen.¹³

Darüber hinaus empfiehlt es sich, nicht über 60-90 Minuten hinaus eine Videoberatung anzubieten. (Zeitbegrenzung)

Online-Beratung in Form der Videoberatung sollte sich daher selbst begrenzen und keine große Veränderungstiefe bearbeiten wollen.

Allgemeine Erwartungen an das Online-Beratungsformat

¹¹ Abgerufen am 16.4.2020: <https://dg-onlineberatung.de/beratungsverstaendnis/>

¹² Emily M. Engelhardt & Verena Gerner (2017): Einführung in die Onlineberatung per Video, in: e-beratungsjournal, 13. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2017) 20

¹³ Vgl. Katja Höllriegel (2013): Online-Supervision - Potentiale und Restriktionen, in: e-beratungsjournal, 9. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2013) 13

Dennoch scheint die Online-Beratung bei vielen hoch im Kurs zu stehen. Es werden allgemeine Erwartungen daran geknüpft so Höllriegel (2013)¹⁴:

- Reduzierung von Reisezeiten und Fahrtkosten,
- Ortsungebunden,
- flexiblere Terminfindung,
- schnelle Kommunikation,
- einhergehende Dokumentation.

Ob diese hohen Erwartungen diesem Beratungsformat gerecht werden, bleibt fraglich. Die Ortsungebundenheit kann dazu leicht führen, dass die Klienten sich innerlich schlechter von ihrem beruflichen Umfeld und den bisherigen Sichtweisen lösen können und der Schritt der inneren Distanzierung schlechter gelingt.

Die Reduzierung von Reisezeiten und Fahrtkosten stehen kürzen Arbeitsphasen gegenüber und die vermeintlich schnellere Kommunikation und auf den Punkt kommen kann dazu führen, dass die / der Beraterin für eine Entschleunigung plädieren und stärker als sonst dazu intervenieren muss.

Vor- und Nachteile der Videokonferenzen auch gegenüber einer textgebundenen Onlineberatung lassen ebenfalls abwägen. So tragen Emily M. Engelhardt & Verena Gerner (2017) folgende Gesichtspunkte zusammen.

„Mögliche Vorteile sind:

- die Übermittlung nonverbaler Signale (Mimik, Gestik)
- die Möglichkeit Kontextinformationen, die sich im Aufnahmebereich der Kamera und des Mikrofons befinden zu übertragen
- die Schaffung von sozialer Nähe durch Telepräsenz
- das Wahrnehmen von Pausen in der Kommunikation
- die Möglichkeit, Feedback schneller und unmittelbarer zu geben und ggf. Interpretationsfehler zu reduzieren
- der geringere Zeitaufwand im Vergleich zum Schreiben längerer Textnachrichten

Weitere Vorteile in der Praxis, wenngleich diese nicht die Videoübertragung für sich reklamieren kann, sind die Möglichkeit

- die gesamten Gespräche aufzuzeichnen und „nachschaubar“ zu machen, wobei der zeitliche Aufwand sicherlich größer ist als beim nochmaligen Lesen einer E-Mail.
- zusätzliche Tools zu nutzen (Bildschirmfreigabe, Text-Chat, Whiteboard), welche in Videokommunikationslösungen oft vorhanden sind. Hierbei tritt der Videokanal ggf. in den Hintergrund, da die Wahrnehmung auf die verwendeten Tools fokussiert wird.

Als Nachteile könnten folgende Faktoren gelten:

- hohe technische Anforderungen (Bandbreite, Equipment, Bedienung)
- fehlende Möglichkeit des direkten Augenkontakts
- Gefahr zusätzlicher Irritationen dadurch, dass die Kameras meist auf oder unter dem Projektionsmedium stehen, was dazu führt, dass die Gesprächsteilnehmer aneinander vorbeischaun (müssen)
- Kognitive Überforderung durch das ständige Fixieren des Bildschirms, das die Konzentration auf die eigentlichen Kommunikationsinhalte erschwert und zur Ermüdung führen kann.“¹⁵

¹⁴ Vgl. Katja Höllriegel (2013): Online-Supervision - Potentiale und Restriktionen, in: e-beratungsjournal, 9. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2013) 3-4.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Onlineberatung nicht vollständig eine Face-To-Face-Beratung ersetzen kann, weil es zur allgemeinen Kanalreduktion kommt und dabei nicht mehr alle Emotionen, Umgebungsfaktoren und Kontextbedingungen sichtbar werden. Hinzu ist das Agieren unter den Anwesenden eingeschränkter und eine Fixierung auf Inhalte tritt stärker zum Vorschein. Spätestens seit Paul Watzlawik wissen wir aus dem Bereich der Kommunikationswissenschaften, dass die Inhaltsebene nicht ohne das Hinzunehmen der Gefühlsebene zu verstehen ist. Watzlawik formuliert sein zweites Axiom dahin gehend: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“¹⁶ Hinzu bleibt noch nicht genügend betrachtet, dass die ansonsten kreisförmige Kommunikation hier digital zerstückelt wird, weil Reaktionen - Aktionen - Reaktionen nicht mehr flüssig aufeinanderfolgen.

Kann die Videoberatung für die systemische Organisationsberatung nutzbar gemacht werden?

Die Untersuchungen beziehen sich in den meisten Fällen auf die Online-Supervision und andere psychosoziale Beratungsformate und nicht auf komplexere Beratungsformate wie die der systemischen Organisationsberatung.

Was könnte die systemische Organisationsberatung von der Supervision an dieser Stelle unterscheiden? In den meisten Fällen wird nicht mit Subsystemen wie z. B. Teams oder kleinen Gruppen gearbeitet, sondern mit größeren Projektgruppen, die die ganze kirchliche Organisation in den Raum holen. Es sind unterschiedliche Schlüsselpersonen anwesend, die quer zur Hierarchie zur Mitarbeit eingeladen wurden. Es werden bei den Beratungsthemen immer das Ganze und die Auswirkungen auf die Subsysteme mitgedacht und das Gespräch mit den relevanten Umwelten dazu eröffnet, auch wenn operational geschlossen systemrelevante Antworten gefunden werden müssen. Systemische Organisationsberatung präferiert so die Beteiligung der Vielen und muss auf ihre Weise mit komplexen Situationen und Kontexten umgehen. Um Komplexität zu reduzieren, wird dies eben nicht im Ansatz eines vereinfachten Kommunikationsmodells gesucht, bei dem nur genügende Informationen verarbeitet werden und eine kreisförmige Kommunikation und die konstruktivistischen Annahmen und Ko-Konstruktionen beiseitegelassen werden können. Nach der neueren Systemtheorie und dessen Kommunikationsverständnis¹⁷ wird der Fokus gerade auf die Kommunikation als solches gelenkt. Dynamiken, der spezifische Verlauf und Entscheidungen kommen in den Blick. Es kommt zum Wechselspiel von Kommunikationsbeiträgen und im weiteren den dazu produzierten Erwartungen und ko-konstruierten Sinngehalten. In der Videoberatung lässt sich die Kommunikation aber nur gedämpft und womöglich digital zerstückelt beobachten. Wenn jetzt aus der systemischen Schleife heraus geplante Intervention ins Systemdunkel hinein gegeben werden, sind die Reaktionen weder voraussehbar noch voll beobachtbar. Das macht die Praxis der Videoberatung nicht einfacher. Denn nicht alle in der Videoberatung anwesenden Personen sind im vollen Maße allein schon technisch mehr im Blick zu behalten. In der Speakeransicht ist nur noch eine Person in der Kameraansicht zu sehen. Das Wippen der Füße oder die lässige Sitzhaltung kommt dabei aber schon nicht mehr ins Blickfeld. Erscheinen alle

¹⁵ Emily M. Engelhardt & Verena Gerner (2017): Einführung in die Onlineberatung per Video, in: e-beratungsjournal, 13. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2017) 21-22

¹⁶ Paul Watzlawik, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern ¹²(2011) 64

¹⁷ Vgl. zum Ganzen Jens. O. Meissner, Gian-Claudio Gentile, Harald Tuckmann: Kommunikation: Eine Hinführung zum Kommunikationsverständnis der neueren Systemtheorie, in: Rudolf Wimmer; Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg ²(2014) 192-216

Personen gleichermaßen auf den Desktop, dann sind die Personen kaum noch individuell und bezogen auf die Kommunikation beobachtbar. Kommunikationsbeiträge können nur noch zeitlich versetzt und hintereinander präsentiert werden und nicht mehr kreisförmig verstanden werden.

Erste Schritte zur Durchführung

Einige Überlegungen zu technischen wie inhaltlichen Voraussetzungen einer Videoberatung wollen bedacht sein. Emily M. Engelhardt & Verena Gerner tragen hier einige Aspekte zusammen.

„Für den ungestörten Ablauf der Videoberatung haben sich folgende vorbereitende Maßnahmen bewährt:

- Ein ruhiger Arbeitsplatz, der Hintergrundgeräusche und „Durchgangsverkehr“ minimal hält.
- Der von der Kamera erfassbare Hintergrund sollte zudem neutral und reizarm sein, um Irritationen zu vermeiden.
- Hilfreich für die Wahrnehmung ist eine gute Ausleuchtung des Gesichts, also Licht von vorne.
- Zudem sollte die Kamera so platziert werden, dass die Blickrichtung der Augen und die Kamera auf einer Linie sind, um den Eindruck eines „Vonoben-Herabschauens“ bzw. „Von-unten-Hinaufschauens“ zu vermeiden.
- Neutrale, reizarme Kleidung; auf grelle Rottöne verzichten.“¹⁸

Im Weiteren sind noch folgende Aspekte relevant:

- eine schnelle und stabile Internetverbindung (LAN besser als WLAN),
- eine datensichere Webkonferenzsoftware auf einem verschlüsselten Server als eine indirekte Voraussetzung zu Verschwiegenheitspflicht muss gewahrt bleiben nach § 203 StGB,
- wählen der Speaker-Ansicht

Damit die Videokonferenz abgestimmt und reibungslos beginnen kann, sollte Verabredungen mit den Klienten zuvor getroffen werden:

- „Termin der Videokonferenz (zuvor bereits abgestimmt)
- Zugangsdaten für die Einwahl in das Videokonferenzsystem
- benötigte technische Voraussetzungen
- empfohlene vorbereitende Maßnahmen
- Verhalten bei technischen Schwierigkeiten
- telefonische Kontaktdaten der Beraterin“¹⁹

Als fachliche Voraussetzungen sind folgende Merkmale zu nennen:

- eine abgeschlossene qualifizierende Beratungsausbildung,
- wünschenswerte Zusatzqualifikation in Online Beratung nach den Curriculumsbedingungen der DGOB,
- Erfahrung mit Online-Kommunikation und der besonderen Beziehungsgestaltung in diesem Bereich sowie den Wirkmechanismen.

¹⁸ Emily M. Engelhardt & Verena Gerner (2017): Einführung in die Onlineberatung per Video, in: e-beratungsjournal, 13. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2017) 23.

¹⁹ Ebd., 24.

Für die grobe Orientierung einer Durchführung könnten folgende Aspekte benannt werden:

- Es empfiehlt sich, nach dem Konzept des Blended Counseling vorzugehen. Es ist eine hybride Form von abwechselnder Präsenz- und Onlineberatung.²⁰
- Es ist hilfreich, zumindest bei der ersten Sitzung eine Face-to-Face-Sitzung durchzuführen, damit die Teilnehmenden ein reales Bild voneinander bekommen und ein Grundvertrauen aufgebaut werden kann. In der ersten Sitzung sollte der Beratungsauftrag geklärt werden und ein Contracting vorgenommen werden.
- Bei Beginn der Onlineberatung wird die/der BeraterIn eine minimale Einweisung in die Bedienelemente geben wie Hand heben und Speakeransicht.
- Danach wird eine kurze Phase des Small Talks eingeleitet, um die Beziehung zueinander wieder aufzubauen und in dem Beratungssetting anzukommen.
- Es folgt dann zügig der inhaltliche Einstieg in die Beratung.
- Wenn mit der Funktion der Datenkonferenz gearbeitet wird, dann muss entsprechend vom Berater der Bildschirm freigegeben werden. Hier können z. B. Notizen nebenher für alle festgehalten werden.
- Eine kleine Feedbackrunde sollte am Ende in jedem Fall erfolgen.
- Geklärt werden sollte durch den / die BeraterIn, wie die Videokonferenz wieder verlassen wird z. B. durch Handwinken.²¹

Worin könnte die Leistung²² der Videoberatung bestehen?

- Die Videoberatung sollte eine entschleunigte Kommunikation anbieten, die grundsätzlich zur Selbstreflexion einlädt.
- Die Videoberatung sollte an dem Beratungsauftrag anknüpfen.
- Sie sollte nicht einfach nur neue Informationen verarbeiten, sondern die gemeinschaftliche Reflexion stärken und hierzu anleiten.
- Der Berater sollte das Gespräch klar strukturieren und Interventionen setzen: Bewährt haben sich Interventionen wie Verlangsamung der Kommunikation, zirkuläre Fragen, systemische Hypothesen, Reframing, Arbeiten mit dem narrativen Ansatz, Arbeiten mit Bildern und Metaphern. Pausen sollten bei längeren Sitzungen ebenfalls geplant und einbezogen werden, z. B. durch das Einspielen von Musik.
- Generell sind wie auch sonst gewohnt, Methoden- und Sozialformwechsel zu bedenken. Die Software Zoom lässt z. B. auch Kleingruppenarbeit zu.

Ein vorläufiges Fazit

Es ist verständlich, in Zeiten von Kontaktsperrungen während der Zeit der Pandemie über Videoberatung im Bereich der Gemeindeberatung nachzudenken.

Aufgrund verschiedener Begrenzungen bezüglich Zeit (60 -90 Min), Gruppengröße bis 5 Personen, Kanalreduktion bis hin zu fehlenden Kontextinformationen sowie geringer Bearbeitungstiefe, wird eine Videoberatung kaum als systemische Organisationsberatung (OE) einsetzbar sein, im Einzelfall vielleicht im Bereich des Coachings hier im Einzelsetting oder kleiner Teams, wenn im Vorfeld bereits ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden konnte und dies als befristetes blended counseling, hier durch einen gekonnten Wechsel von Präsenz und Onlineberatung, eingesetzt werden kann.

²⁰ Vgl. Stefanie Weiß & Emily Engelhardt (2011): Blended Counseling - Neue Herausforderungen für BeraterInnen (und Ratsuchende!) e-beratungsjournal, 8. Jahrgang, Heft 1, Artikel 5 April 2012, 3ff.

²¹ Vgl. Emily M. Engelhardt & Verena Gerner (2017): Einführung in die Onlineberatung per Video, in: e-beratungsjournal, 13. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2017) 24-25

²² Vgl. Katja Höllriegel (2013): Online-Supervision - Potentiale und Restriktionen, in: e-beratungsjournal, 9. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2013) 6

Große Beteiligungsformate scheinen zudem im vornherein durch die Online-Beratung ausgeschlossen zu sein.

In jedem Fall muss die Online-Beratung sich einer bloßen Informationsverarbeitung verweigern und immer zur gemeinsamen Reflexion befähigen und anleiten.

Derzeit können die GemeindeberaterInnen leider keine Erfahrung mit Online-Kommunikation und der besonderen Beziehungsgestaltung in diesem Bereich sowie den Wirkmechanismen aufweisen geschweige denn eine entsprechende Zusatzqualifikation. Falls GemeindeberaterInnen sich auf das neue Medium einlassen und das neue Terrain der Videoberatung erkunden, wäre es hilfreich, wenn sie ihre Erfahrungen mit der Geschäftsstelle GBOE-Westfalen teilen.

Literatur

- Beratungsverständnis nach der Deutschsprachigen Gesellschaft für psychosoziale Onlineberatung (DGOB) (2018), abgerufen am 16.4.2020: <https://dg-onlineberatung.de/beratungsverstaendnis/>
- Emily M. Engelhardt & Verena Gerner (2017): Einführung in die Onlineberatung per Video, in: e-beratungsjournal, 13. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2017)
- Emily M. Engelhardt (2014): Online-Supervision – neue Perspektiven für die Praxis, in: KONTEXT 45,2, S. 172 – 185, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen (2014)
- Katja Höllriegel (2013): Online-Supervision - Potentiale und Restriktionen, in: e-beratungsjournal, 9. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2013)
- Jens. O. Meissner, Gian-Claudio Gentile, Harald Tuckmann: Kommunikation: Eine Hinführung zum Kommunikationsverständnis der neueren Systemtheorie, in: Rudolf Wimmer; Jens O. Meissner, Patricia Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg ²(2014) 192-216
- Stefanie Weiß & Emily Engelhardt (2011): Blended Counseling - Neue Herausforderungen für BeraterInnen (und Ratsuchende!) e-beratungsjournal, 8. Jahrgang, Heft 1, Artikel 5 April 2012
- Richard Reindl (2018): Zum Stand der Onlineberatung in Zeiten der Digitalisierung, in: e-beratungsjournal, 14. Jahrgang, Heft 1, Artikel 2 (2018)
- Paul Watzlawik, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern ¹²(2011)

Dortmund, den 16.4.2020
Ernst-Eduard Lambeck