

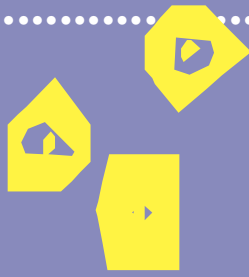
ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

LESEPROBE

Heft 17
Juni
2017

Nr

„interkulturell
beraten“



**Kostenlose Leseprobe aus:
ZOEGB 17-2017
interkulturell beraten**

Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung der Herausgeber urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Was kann in die Wahrnehmung gelangen und welche Möglichkeitsräume werden eröffnet, wenn es gelingt, seine Identität im „sowohl-als-auch“ zu konstruieren und Kirchengemeinden sich auf den „Dritten Raum“ (Homi Bhabha) einlassen? Burkhardt lädt dazu ein, dass Gemeinde- und Organisationsberatung Kirchengemeinden darin unterstützen, diese sogenannten „Zwischenräume“ zu entwickeln, mit diesem Konzept zu experimentieren.



Dietmar Burkhardt

„In unserer Kultur lernen wir wenig mit Konflikten umzugehen“, sagte der junge koreanisch-stämmige Kirchenvorsteher aus einer protestantischen Kirchengemeinde im Rhein-Main-Gebiet, und er begründete so, dass die Spaltung der Gemeinde auf Grund von Differenzen in der Frömmigkeitsausrichtung unausweichlich sei. Zwar war die Gemeindeberatung hinzugezogen worden, es war jedoch nicht möglich, sich auf eine gemeinsame Form der Konfliktbearbeitung zu einigen. So blieb nur die Trennung.

Wo für Konfliktbewältigung in interkulturellen Zusammenhängen kein Instrumentarium zur Verfügung steht, drohen Überforderung, Eskalation und letztlich das Scheitern. Besonders in Flüchtlingsinitiativen wird das derzeit deutlich. Waren sie vor zwei Jahren noch mit viel Elan und Engagement gestartet, so droht nun vielen Ehrenamtlichen die Kraft und die Geduld auszugehen. Das hat einerseits Ursachen in der derzeitigen Asylpolitik, andererseits jedoch auch in der mangelhaften Vorbereitung auf die Begegnung mit dem Fremden. Man dachte, guter Wille und Freundlichkeit sei schon genug Voraussetzung, um adäquat helfen zu können.

Dabei wurde jedoch zu wenig darauf geachtet, dass Menschen aus anderen kulturellen und religiösen Kontexten kommen und andere Werte- und Normensysteme mitbringen. In vielen Ländern des Nahen und Mittleren Ostens ist das Familienrecht beispielsweise oftmals konfessionell zugeordnet und nicht Aufgabe des Staates. Auch sind die Menschen dort in erster Linie beziehungs- und weniger zielorientiert. Hinzu kommt, dass Migrierende oftmals Bilder „vom Westen“ mitbringen, die wenig mit der hiesigen Realität zu tun haben. So kommt es leicht zu Irritationen in oder im schlimmsten Fall zum Abbruch der Kommunikation, wenn es an interkultureller Kompetenz fehlt.

Von Fremdheit und Zugehörigkeit

Hochverbundene und engagierte Mitglieder in parochial strukturierten Gemeinden konstruieren ihre Identitäten häufig in Kategorien von „wir“ und „die anderen“, „drinnen oder draußen“ und „entweder - oder“.



Das Denken bildet also ganz automatisch eigene und fremde Räume und damit auch Grenzen. Die einheimischen Kirchen sehen Gemeinden anderer Sprache und Herkunft oft zuerst als die »Anderen«, denen man mit Gastfreundschaft und diakonisch motivierter Hilfsbereitschaft begegnet. Das gemeindliche Leben gleicht vielerorts eher einem Nebeneinander als einem Miteinander.

Aber auch evangelische Christinnen und Christen, die eingewandert sind, werden meist in den landeskirchlichen Gemeinden nicht wirklich wahrgenommen, solange sie nicht beharrlich zeigen, dass sie dazugehören wollen. Dann aber werden sie oft „nostrifiziert“, „zu einem von uns“ gemacht. Kulturelle, sprachliche und spirituelle Unterschiede werden dabei oft übersprungen.

Der Soziologe Georg Simmel hat in seiner Studie über das Fremde von 1908 geschrieben, dass ich von einem Fremden, der am Horizont auftaucht, zunächst nichts weiß. Erst wenn er sich mir nähert, kann ich sein Äußeres erkennen und Vermutungen anstellen, woher er kommt, welche Sprache er spricht, welcher Kultur und Religion er sich verbunden fühlt. Doch dann weiß ich immer noch nicht, aus welchen Gründen und mit welchen Absichten er gekommen ist, wie lange er gedenkt zu bleiben oder welche Pläne, Wünsche, Träume, vielleicht auch Traumatisierungen er mitbringt. Wird dies alles, was ich von dem Fremden nicht weiß, übersprungen, verliert er seine eigene Identität. Nach Simmel wird der Fremde so in die Nichtexistenz verschoben. Dagegen ist eine Grundbedingung für ein gelingendes interkulturelles Miteinander, dass der Andere das Recht hat, anders zu sein und zu bleiben. Zwar kann aus Fremdheit im Laufe der Zeit Freundschaft oder Vertrautheit werden. Dennoch gilt der Satz von Julia Kristeva, dass wir uns selbst Fremde sind. Das kann der eigene, aber fremd wirkende Vorname sein oder die Irritation über eigenes Verhalten, das uns gegenüber uns selbst fremd werden lässt.

Universelle Botschaft und partikulare Organisationsform

Ein Blick in den in Deutschland lutherisch geprägten Protestantismus zeigt, dass dieser sich in einem Dilemma befindet. Einerseits verkündigt er die universelle Botschaft des Evangeliums - gerichtet an die ganze Welt und an alle Völker (vgl. Matthäus 28,18-20, Epheser 2,19 oder Römer 15,7), andererseits ist er partikular organisiert. Die Frage lautet also, wie sich universelle Botschaft und partikulare Organisationsform zueinander verhalten.

Der Religions- und Missionswissenschaftler Volker Küster stellt die europäischen Kirchen und ihre Theologien in den Kontext der Globalisierung und des Internets und kritisiert, dass sie als einstige Vorreiter einer globalen Ausbreitung des Christentums stetig provinzieller würden. Andere kritisieren, dass die Europäische Theologie unter dem Label „Aufklärung“ eine rationalistisch-reduzierende Interpretationsweise religiöser Erfahrungen versteht und diese als Maßstab an fremde Frömmigkeitsformen anlegt. So wird Christen vornehmlich aus „dem Süden“ oftmals unterstellt, sie vermischten christliche Religion und (vormoderne und naturreligiös gefärbte) Herkunftskultur in nicht akzeptabler Weise. Dabei wird jedoch verschwiegen, dass eigene Sprache, Kultur sowie Glaube ebenfalls in eins gesetzt werden, sodass die eigene Organisation oder Gemeinde als eine ethnisch-kulturelle Einheit erscheint. Die Missionswissenschaftlerin Claudia Währisch-Oblau hat dazu schon 2004 geschrieben, der deutsche Protestantismus bete, singe, glaube deutsch, er sei deutsch.

Das „Dazwischen“ oder der „Dritte Raum“ als Raum der Interkulturalität

Zugewanderte Protestanten dagegen konstruieren ihre Identitäten im „sowohl als auch“. Die Beziehungen zum Herkunftsland werden, soweit das möglich ist, aufrechterhalten. Sie verankern sich sowohl kulturell als auch konfessionell mehrfach, in der Kirchengemeinde und in „ihrer Migrationsgemeinde“. Sie können auch zugleich pfingstlerisch und lutherisch sein, die Dichotomien europäischer Theologie sind ihnen fremd, denn Ihre Identitäten sind meist transnational.

Die Frage lautet also: Wie können Protestantinnen und Protestanten von so unterschiedlicher Couleur gemeinsam Kirche sein? Die Antwort liegt im „Dazwischen“. Seit die postkoloniale Theorie zunehmend in Geistes- und Gesellschaftswissenschaften einwandert, ist das von dem Kulturwissenschaftler Homi K. Bhabha entwickelte Konzept des „Dritten Raumes“ auch zu einer Denkfigur in Theologie und Kirchentheorie geworden. Der Dritte Raum wird von Bhabha als ein Zwischenraum verstanden, der niemandem gehört und in dem Menschen aus ihren eigenen Räumen zusammenkommen und ihn gemeinsam gestalten. Dabei handeln sie kulturell aus, was in diesem Raum gilt.

Was damit gemeint ist, lässt sich gut am Bild einer Wohngemeinschaft veranschaulichen. In ihr ist meist die Küche der Dritte Raum. Es muss von den Mitgliedern der WG ausgehandelt werden, was in ihr gilt, wie beispielsweise das Einkaufen, das Abspülen, die Ordnung im Kühlschrank etc. organisiert wird, aber auch welche Reinlichkeitsvorstellungen in ihr gelten. Natürlich sind solche Aushandlungsprozesse nicht frei von Konflikten und Missverständnissen und auch in einer WG gibt es meist ein Machtgefälle

zwischen denen, die schon länger in ihr wohnen und jenen, die später hinzugekommen sind. Der Dritte Raum ist also keine Idylle, die sich einfach herstellen lässt. Eher ist er ein bildhaftes Gleichnis für eine Situation, in der Verständigung geschieht. Gemeinden, aber auch andere kirchliche Einrichtungen, können selbst zu einem Dritten Raum werden, wenn sie gängige normative Engführungen hinterfragen und damit „das Eigene“ relativieren. So eröffnen sich Anderen Möglichkeiten, Neues in diese Räume hineinzutragen und sie so zu Zwischenräumen werden zu lassen.

Die Theologin Andrea Bieler bezieht Homi Bhabhas Konzept des „Dritten Raumes“ auf Kirchentheorie und Theologie. Für Bieler ist „Zwischenraum“ ein theologischer Begriff mit einer eschatologischen Dimension, der sich dem einfachen Rückgriff auf Traditionen verweigert. Sie fragt, wie aus monokulturell angelegten Gottesdiensten interkulturelle Gottesdienste im Zwischenraum werden können.

Ein ähnliches Konzept vertritt die amerikanische Theologin Letty Russell mit ihrer „Theology of God's Welcome in a World of Difference“. In ihr lädt Gott zu sich an seinen Tisch ein. Die Gemeinde ist also selbst Eingeladene und nicht Einladende. Damit sind alle Gäste. ▶



Stühle über Grenze (Timmelsjoch)
Foto: Dieter Pohl



Dr. Sonja Radatz

Wer in der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Evangelischen Kirche arbeitet, weiß: Das kann manchmal ganz schön zäh werden. Und stellt fest: Je länger und zäher eine Organisationsentwicklung eingeschätzt wird, desto eher schrecken die Verantwortlichen davor zurück. Wer raschen Change braucht und praktisch sofort den Gemeindemitgliedern das gelebte Neue anbieten will, plant daher keine klassische Organisationsentwicklung mehr, sondern erfindet die Gemeinde lieber mit den Verantwortlichen neu – und begleitet die Gemeinde dann dabei, das Neue immer erfolgreicher zu leben. Sonja Radatz macht mit ihrem Relationalen Change-Ansatz eine 180°-Wendung zum klassischen Prozess und legt die Latte in der Organisationsentwicklung ungewohnt hoch.

Der Unterschied zwischen dem klassischen OE-Prozess und dem Relationalen Change in der Praxis

Kennen Sie das? Sie bekommen einen Auftrag für eine Organisationsentwicklung in einer Gemeinde, analysieren dann gewissenhaft die aktuelle Situation, setzen ein Projekt auf und definieren dafür schließlich die „Erfolgskriterien“. Dann gründen Sie eine Steuerungsgruppe, prüfen deren Ergebnisse immer wieder in „Sounding Boards“ (bestehend aus gemischten Gemeinde-Mitgliedern) und präsentieren nach vielen Monaten harter Arbeit die Ergebnisse in einem „Kick-off“. Und dann wird umgesetzt – in vielen zähen Workshops. Jeder sollte „lernen“, wie das Neue geht! Und das kann in einer größeren Gemeinde durchaus dauern... Dabei messen Sie häufig Ihren Erfolg an den Projekt-Erfolgskriterien und gar nicht so sehr an den eigentlichen, zu Beginn bestehenden Erfolgskriterien der Gemeinde. Sie erleben Widerstand, das Tal der Tränen und viele Storming-Prozesse: Genau so, wie es die Gruppendynamik vorgibt.

Ich erlebe sehr oft in meinem Lehrgang für Unternehmens- und Führungsbegleitung, dass BeraterInnen sich gar nichts anderes mehr vorstellen können. Sie arbeiten jahrelang an OE-Prozessen mit oft suboptimalen Ergebnissen, die vor allem der Methodik und nicht ihrer Anstrengung geschuldet sind; und viele Gemeinden wollen sich das alles erst gar nicht antun: Sie riskieren, dass viele Gemeindemitglieder schon wieder weggezogen sind, wenn der Prozess noch in vollem Gang ist und verlieren zusehends das Interesse an Innovation – ganz einfach nur deshalb, weil es so kompliziert, anstrengend und langwierig zu sein scheint. ►

Dabei geht es auch ganz anders, ist meine Erfahrung. Ich habe viele Jahre lang „Change“ beobachtet, wie er in unserem Leben stattfindet, und bemerkt: Da geht es immer andersrum. Wir werden nie auf den Change vorbereitet und niemals lässt uns das Leben zunächst alles analysieren, dann durchdenken und dann „in vielen Lernschritten umsetzen“. Vielmehr ist es doch so, dass das Leben uns eine neue Szene in unserem „Lebensbuch“ vorsetzt oder wir ein neues Kapitel in unserem Buch aufschlagen und dann sind wir praktisch schon mittendrin im Neuen. Und es liegt an uns, damit erfolgreich umzugehen: Mit dem Start in die Schule. Mit dem Start ins Berufsleben. Mit dem plötzlichen Ausfall der Kollegen im Job. Mit einem neuen Job. Mit dem Verlust eines Menschen. Mit dem Start in die Ehe. Mit der Geburt unserer Kinder
Was können wir daraus lernen?

1. Relationaler Change: Er beginnt dort, wo das klassische Change-Projekt aufhört

Lassen Sie uns Change nicht als Entwicklung sehen, sondern als Umzug – als einen Umzug, der nun notwendig ist oder für den wir uns entscheiden, weil wir ein besseres Haus für uns gefunden haben.

1.1. Die Gestaltung des Rahmens

Dann steht am Beginn die Definition des gewünschten oder notwendigen neuen Rahmens: der Ergebnisse, die wir ab sofort (neu) herstellen sollten oder wollen. Diese Ergebnisse lassen sich quantitativ, qualitativ und/oder als Rahmenbedingungen formulieren. Idealerweise sind diese aber nicht „schwammig“ beschrieben, sondern recht präzise und überprüfbar (wer „mehr Begegnung“ oder „gute Beziehungen“ als Rahmen formuliert, ist meines Erachtens von Beginn weg auf verlorenem Terrain!) und nicht als Ziel, sondern als laufend herzustellenden Zustand (Ziele erreicht man; Zustände lebt man; ich denke, die Kirche hat sich verdient, einen bestimmten optimalen Zustand zu leben und nicht irgendwelche Ziele zu erreichen (und dann vielleicht schon wieder zum nächsten Ziel zu hasten).

Die zentrale Frage aus Relationaler Sicht ist:

Welchen Rahmen soll die Organisation in Zukunft erfüllen?

Diesen Rahmen vergleiche ich gerne mit dem Umzug der Organisation in ein neues Haus – in dem ganz andere Erwartungen und Rahmenbedingungen zu erfüllen sind. Die Organisation spielt dann in einer anderen Liga mit einem anderen Rahmen – und keiner kann mehr die alten Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen sinnvoll praktizieren; ja jedes Organisationsmitglied „ist“ dann jemand anders!

Der Rahmen wird festgelegt, daraus Rahmen für die erste Ebene abgeleitet und jedem einzelnen Leiter der ersten Führungsebene angeboten: Und wenn er den Rahmen nicht akzeptiert, dann lehnt er das Angebot der Organisation ab. Denn Rahmen sind nicht (wie Ziele) verhandelbar: Sie entspringen der Vorstellung der Organisationsleitung, was hergestellt werden muss und ihnen machbar erscheint.

Und jede Leitung in der ersten Ebene leitet aus ihrem Rahmen wiederum Rahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter ab. Und so weiter...

Der Relationale Ansatz reduziert die Richtungsgestaltung der Leitung auf einen klaren und messbaren Organisationsrahmen und die daraus abgeleitete Positionierung (gewünschte Selbst- und Fremdbildbeschreibung als Antwort auf die Frage „Wer wollen wir sein und wie wollen wir von anderen beschrieben werden, wenn wir diesen Rahmen voll und ganz erfüllen wollen?).

Die Definition von Strategien wird den Führungskräften und Mitarbeitern in den einzelnen Bereichen überlassen, da diese wissen oder zumindest erarbeiten sollten, welche Wege sie – auch kurzfristig – einschlagen müssen, um ihren Rahmen jederzeit und nachhaltig zu erfüllen.

Ist das Neue definiert – und das dauert meiner Erfahrung nach nicht länger als ein paar Stunden – dann kann es schon gelebt werden; denn der Umzug hat bereits stattgefunden.



CULTURALLYE

Im Metalogverlag werden verschiedene Tools angeboten, die theoretische Konzepte von Kommunikation, Führung, Teamarbeit und Konfliktlösung auf spielerische Weise „übersetzen“. *Zum Thema interkultureller Dialog hat der Verlag das Würfelspiel „CultuRallye“ im Angebot.*

Das Spiel macht für die Teilnehmer erfahrbar, was es bedeutet, in einer fremden Kultur mit ihren je eigenen Spiel- und Kommunikationsregeln zu leben. Explizite und implizite Regeln sind Ausdruck einer jeden Kultur. Ob es sich dabei um die Kultur einer Volksgruppe oder aber um eine Firmen- oder eine Abteilungskultur handelt – wie auch immer: Regeln bilden sich sehr schnell heraus und bestimmen das Zusammenleben. Der Umgang mit den Regeln einer fremden Kultur ist der Fokus dieses Lernprojekts.

Das Spiel beginnt ganz einfach. An jedem Tisch beginnen die Akteure mit speziell entwickelten Würfeln miteinander zu spielen. Dabei lernen sie die Regeln kennen. Nach kurzer Zeit darf nicht mehr gesprochen werden. Jetzt wechseln einige Akteure den Tisch und spielen an einem fremden Tisch weiter. Was diese jedoch nicht wissen: Die Regeln an jedem Tisch sind verschieden. Ohne zu sprechen, müssen sie jetzt mit der fremden Situation umgehen und entweder neue Regeln lernen oder die eigenen „importieren“ und in das Spiel am jeweiligen Tisch eintragen. Auf jeden Fall ohne Worte!

Dieser sanft dosierte Kulturschock wirkt wie ein Augenöffner. Hier wird erlebbar, wie wir uns als Fremde in neuer Umgebung fühlen und was wir brauchen, um uns orientieren zu können. Nach der Würfelspielrunde werden die Erfahrungen aus dem Spiel in der Gruppe ausgewertet.

Gruppengröße

Das Spiel eignet sich für Gruppen von mindestens 9 bis 35 Personen.

Spieldauer:

ohne Auswertung etwa 20 – 25 Minuten.

Platzbedarf:

Benötigt wird ein Raum mit ca. 60m², in dem 4 Tische mit genügend Abstand Platz finden.

Zum Lieferumfang gehören:

8 Würfel, 320 Geldchips, 16 Kunststoffbecher, Spielanleitungen für die Tische, 1 detaillierte Anleitung. Lieferung im Holzkoffer.

Bestellmöglichkeit:

<https://www.metalog.de/de/culturallye.html>

(Erstveröffentlichung: www.futur2.org)

Zeitschrift für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung

Herausgeber:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung
und Organisationsentwicklung in der EKD-
Mühlenstr.126, 26180 Rastede

und

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN

Kaiserstr.2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-162970

Telefax: 06031- 162971

E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de

www.gboe.de

www.ipos-ekhn.de

Redaktion

Elke Breckner,

E-Mail: konfliktbeauftragte@ekhn-net.de

Hans-Joachim Güttler,

E-Mail: guettler-beratung@t-online.de

Susanne Habicht,

E-Mail: Susanne.Habicht@ib.nordkirche.de

Dr. Frank Hofmann,

E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Dieter Pohl („V.i.S.d.P“),

E-Mail: dieter.pohl47@googlemail.com

www.pohl-organisationsentwicklung.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht un-
bedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an Dieter Pohl.

Grafik: Raphael Schreiner,

Seeheim-Jugenheim

Druck: RehaWerkstatt Rödelheim,

Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

Bezugspreise:

pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft

Bezugsadresse siehe oben

Heft 17
JUNI
2017



Gesellschaft für Gemeindeberatung &
Organisationsentwicklung in der
Evangelischen Kirche in Deutschland

HERAUSGEBER:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung
und Organisationsentwicklung in der EKD
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede

und

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN

Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-16 29 70

Telefax: 06031-16 29 71

E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de

www.gboe.de

www.ipos-ekhn.de