

LESEPROBE

Heft 20  
August  
2020

Nr

„Beraten  
im  
Rahmen -  
und  
darüber  
hinaus“

Ich lebe mein Leben in wachsenden Ringen,  
 die sich über die Dinge ziehn.  
 Ich werde den letzten vielleicht nicht vollbringen,  
 aber versuchen will ich ihn.  
 Ich kreise um Gott, um den uralten Turm,  
 und ich kreise jahrtausendelang;  
 und ich weiß noch nicht:  
 bin ich ein Falke,  
 ein Sturm  
 oder ein großer Gesang.

Rainer Maria Rilke

Über die Geduld

Man muss den Dingen die eigene, stille, ungestörte  
 Entwicklung lassen, die tief von innen kommt und  
 durch nichts gedrängt oder beschleunigt werden  
 kann, alles ist austragen – und dann gebären...

Reifen wie ein Baum, der seine Säfte nicht drängt  
 und getrost in den Stürmen des Frühlings steht,  
 ohne Angst, dass dahinter kein Sommer kommen  
 könnte. Er kommt doch!

Aber er kommt nur zu den Geduldigen.

Und ich möchte dich, so gut ich kann bitten,  
 Geduld zu haben gegen alles Angelöstsein deinem  
 Herzen, und zu versuchen die Fragen selber lieb zu  
 haben, wie verschlossene Stuben, und wie Bücher, die  
 in einer fremden Sprache geschrieben sind.

Es handelt sich darum, alles zu leben. Forsche jetzt  
 nicht nach Antworten, die dir nicht gegeben werden  
 können, weil du sie nicht leben könntest. Und es  
 handelt sich darum, alles zu leben. Vielleicht lebst du  
 dann allmählich – ohne es zu merken – eines fernen  
 Tages in die Antworten hinein.

Rainer Maria Rilke, aus:  
 Briefe an einen jungen Dichter

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und  
Gemeindeberatung

**Herausgeber\*innen:**

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

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
 und Gemeindeberatung in der EKHN

www.foerderverein-oegb.de

– hier ist der PDF-Download und das Archiv  
der vergangenen Zeitungen, auch Abo- und  
Einzelkauf

**Redaktion:**

Elke Breckner,  
 E-Mail: konfliktbeauftragte@ekhn-net.de

Prof. Dr. Richard Hartmann,  
 E-Mail: Hartmann@thf-fulda.de

Birgit Jürgens,  
 E-Mail: birgit.juergens@kirche-oldenburg.de

Dr. Frank Hofmann („v.i.S.d.P“),  
 Kirchplatz 4, 36251 Bad Hersfeld,  
 E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht  
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an  
 Dr. Frank Hofmann.

**Grafik:**

Raphael Schreiner, Seeheim-Jugenheim

**Druck:**

druckwerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

**Bezugspreise:**

pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft  
 Bezugsadresse siehe oben

**Impressum und Redaktion**

2

**Editorial**

5

**Themenbeiträge I  
Beraten im *kirchlichen* Rahmen – und darüber hinaus**

Dr. Steffen Schramm	Beratung, die aus dem Rahmen fällt? Eine kybernetische Perspektive	7
Prof. Dr. Richard Hartmann	Wohin führt Beratung? – Methodische und ekklesiologische Beobachtungen	14
Dr. Franz Grubauer	Das notwendige Überschreiten von Grenzen zwischen System und Umwelt – Warum der Sozialraum in gesellschaftlichen Trans- formationsphasen für Organisations- beratung relevant wird	17
Dr. Sabrina Müller	Gemeindeberatung als theologisches Empowerment	21
Bernd Neukirch	Kirchenleitende Bedingungen für Veränderungsprozesse	26
Dr. Georg Plank	Im Geiste des Voneinander-Lernens – Pastoralinnovation	28
Christoph Gerken, Eva Hillebold	„Mitnehmen“ geht im Großgruppenformat	32

**Themenbeiträge II  
Beraten im *virtuellen* Rahmen – und darüber hinaus**

Christine Moore	Never waste a good crisis (Winston Churchill) – <i>Jetzt</i> ist die Zeit gemeinsamen Lernens und neuer Formen lebendigen Zusammenarbeitens	39
Anke Lüneburg	Online-Coaching und -Beratung – die große Lösung für die Zukunft? Sechs Denkanstöße zur Nutzung von Online- Plattformen und anderen Möglichkeiten	45
Markus Mütze	Gruppenprozesse online gestalten – Aspekte für gelingenden Kontakt und Bewegung in räumlicher Distanz	52
Irmtraud Weissinger	Lernen in Corona-Zeiten: „Da geht noch was!“	56
Stefan Winneke	Die digitale Kluft überwinden – Eine Einladung zur gemeinsamen Suche nach neuen Verbindungen von Organisationsentwicklung und IT-Beratung	60

**INHALT**

# INHALT

## Zur Diskussion gestellt

- |   |  |    |
|---|--|----|
| Sebastian Ottmann,<br>Prof. Dr. Joachim König | Was wollen wir bewirken? Wirkungsorientierung<br>in der kirchlichen Gemeinde- und Sozialarbeit | 63 |
| Elke Breckner                                 | Neue und Alte (Be-)Rufe  | 67 |

## Materialkoffer



- |                                    |                                    |    |
|------------------------------------|------------------------------------|----|
| Eva Hillebold,<br>Christoph Gerken | Im Speed-Dating dreifach verbunden | 69 |
| Eva Hillebold,<br>Christoph Gerken | Wer entscheidet was?               | 71 |

## Pioniere der Gemeindeberatung

- |                |  |    |
|----------------|--|----|
| Jutta Rottwilm | „Ich mache das, was dran ist!“ –<br>Gespräch mit Sigrid Düringer | 72 |
|----------------|--|----|

## Buchbesprechung

- |                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| Dr. Frank Hofmann | Benjamin Stahl, Anja Hanser, Michael Herbst<br><i>Stadt, Land, Frust?</i><br>Eine Greifswalder Studie zur arbeitsbezogenen<br>Gesundheit im Stadt- und Landpfarramt | 76 |
|-------------------|---|----|

## Aus der GBOE

- |                  |  |    |
|------------------|--|----|
| Matthias Schmidt | „Wieviel Konstanz braucht Veränderung?“ –<br>Bericht von der DACH-Tagung | 78 |
|------------------|--|----|

## Veranstaltungen

80

## Aus der Redaktion

- |                   |                     |    |
|-------------------|---------------------|----|
| Dr. Frank Hofmann | Dank an Dieter Pohl | 80 |
|-------------------|---------------------|----|

## Adressen der Gemeindeberatung

81

*Never Waste a good Crisis  
(Winston Churchill): Jetzt  
ist die Zeit des gemein-  
samen Lernens und neuer  
Formen des lebendigen  
Zusammenarbeitens*

*Auf Christine Moore bin ich aufmerksam geworden über Dagmar Hlebic, die ich als Trainerin im Rahmen der GB/OE-Ausbildung des IPOS kennengelernt habe. Als Christine Moore und ich unsere Kameras für dieses Interview anmachten, haben wir sofort unsere gemeinsame Begeisterung für Kolumbien festgestellt, weil im Hintergrund des Raumes eine Hängematte hing. Wir haben eineinhalb Stunden miteinander gesprochen, und die Zeit verging wie im Flug.*



Christine Moore

THEMENBEITRÄGE

**Als es anfang mit dieser anderen Zeitrechnung, wie haben Sie als OE-Beraterin darauf reagiert, was haben Sie als Erstes gemacht?**

Als Erstes habe ich einen Zoom-Account gekauft. Ich dachte mir schon, diese Uhr wird nicht mehr zurückzudrehen sein. Ich war schon seit einigen Jahren an dem Thema Online-Beratung dran, aber bisher blieb es seitens der Kunden immer bei höflichen Reaktionen auf Blended Learning oder „OE digital“. Sie hatten sich dann doch immer wieder für die vertrauten Präsenzveranstaltungen entschieden.

Ich habe zwei Standbeine. Mit einem Standbein bin ich Schulentwicklungsberaterin. Der erste Auftrag wurde abgesagt, ein Tag bevor die Schulen geschlossen wurden. Am nächsten Tag hätte der Workshop stattgefunden. Mit meinem anderen Standbein bin ich Demografieberaterin. Ich berate zum Umgang mit verschiedenen Generationen in Bezug auf Führung, Personalentwicklung, Wissensmanagement als Teil eines Konsortiums im Rahmen eines EU-finanzierten Projekts des Österreichischen Sozialministeriums. Auch da kamen kurz danach die ersten Absagen. Es hat erst schleichend begonnen, aber dann waren erstmal alle Aufträge weg.

INTERVIEW

**Das ist ja erstmal ein Schock. Alle Aufträge weg. Wie haben Sie auf diese Situation reagiert?**

Ja, so war es, und dann haben wir uns zusammen telefoniert. Wir, das sind meine Kolleginnen Angelika Güttl-Strahlhofer, Lotte Krisper-Ullyett, Marie Osterbauer-Hofer und Barbara Roth. Wir sind zusammengeschlossen unter „red I ma“ – das steht für die Erweiterung von OE in den digitalen Raum. Bisher war kein Druck vom Markt. Wir trafen uns immer mal, aber hatten kein gemeinsames Packende. Aber auf einmal war es da: Es war für mich wie eine Neugründung. Ich musste mein gesamtes Geschäftsmodell neu entwickeln. Bei allem, auf das ich mich bisher verlassen hatten, musste ich fragen: Wie können wir das im Online-Raum umsetzen? In der Theorie hatte ich mich viel damit beschäftigt, aber ich hatte keine Übung! Es war eine extrem steile Lernkurve innerhalb kürzester Zeit. Als Gruppe haben wir uns dann auch gegenseitig durch diese Zeit getragen.

**Was ist durch die intensivierte Zusammenarbeit im Rahmen von „red I ma“ Neues entstanden?**

Zunächst einmal haben wir das Open House initiiert, in einer Nacht- und Nebelaktion. Das Open House ist ein wöchentliches Online-Treffen und wir laden für eine Stunde ein. Wir wollten keine langen Zeiten beanspruchen. Die Einladung war zum gemeinsamen Experimentieren, was im Online-Raum geht. Uns war bewusst, wir müssen selber lernen, und wir können es nicht alleine, sondern nur mit anderen zusammen. Wir wollten einen Raum, in dem Fehler gemacht werden können und gemeinsames Lernen möglich ist. Und der Community-Gedanke war uns wichtig. Wir wollten kein Programm reingeben, sondern die Teilnehmenden ansprechen, ihren eigenen Ideen und Wünschen nachzugehen und sich auch die Host-Rolle fürs Ausprobieren zu nehmen. Wenn niemand etwas vorgeschlagen hat, haben wir selber etwas reingegeben. Es ging total schnell und verschiedene Leute haben mitgemacht. Wir haben den Raum gehalten. Durch den Community-Ansatz, auf den meine Kollegin Lotte Krisper-Ullyett auf der theoretischen Grundlage von Étienne Wenger (Schweizer Sozialforscher mit dem Schwerpunkt auf

Communities of Practice) spezialisiert ist, ist ein anderer Spirit in die Gruppe gekommen. Wir waren in dem Setting nicht die Dienstleister, sondern Teilnehmende einer lernenden Gruppe. Es ging uns darum, unsere eigenen Kompetenzen zu schärfen.

**Ihre Dienstleistung war gewissermaßen den Raum zu eröffnen und zu halten. Und diese Raumeröffner-Rolle wurde dadurch ermöglicht, dass Sie 5 von „red I ma“ sich in neuer Qualität in dieser besonderen Situation miteinander verbunden haben ... Und dadurch haben sie einen neuen Raum in neuer Qualität eröffnet ...**

Ja, und zwar ganz schnell und ganz offen. Jede\*r konnte sich anmelden. Kostenfrei. Wir selbst wollten nicht den Druck haben, etwas „bieten“ zu müssen. Wir wollten lernen, gemeinsam, auf Augenhöhe. Unsere Ergebnisse haben wir in einem rotierenden Dokument gesammelt. Da ist eine schöne Ernte zusammengekommen, die jetzt auch allen Teilnehmenden zur Verfügung steht.

Am Anfang haben wir das nicht erwartet, dass wir eine so reiche Ernte haben werden. Es gab auch interne Diskussionen. Bringt uns das was? Wir waren uns nicht immer sofort und bei allem einig. Wir haben es dabei belassen und sind trotzdem drangeblieben. Und jetzt sind auch Aufträge aus diesem Open House heraus entstanden. Wir haben gewissermaßen unsere Produktentwicklung in dieser Community of Practice gemacht. Wir haben gelernt, dass es sich lohnt, wenn man in Kontakt tritt und in Großzügigkeit teilt. Und von der Theorie her betrachtet: Wir haben agil gearbeitet. Näher dran am Kunden hätten wir kein Produkt entwickeln können. Aus einem anfänglichen „Mache mer was!“ (auf Wienerisch) ist viel entstanden.

**Das ist eine tolle Erfahrung. Super spannend. Sie haben Ihre Zusammenarbeit in „red I ma“ auf eine andere Qualitätsstufe gehoben, haben eine neue Art und Weise der Produktentwicklung erprobt, haben ihr Rollenspektrum erweitert – vom Dienstleister zum Raumeröffner und haben sich in einem neuen Geist, dem Community Spirit, mit anderen Menschen verbunden. Das hört sich sehr wertvoll an, was**

**bei Ihnen in dieser kurzen Zeit gewachsen ist. Ich freue mich für Sie! Können Sie ein paar Erfahrungen mit uns teilen, wie Online-Beratung gelingen kann?**

Ja, gerne. Eine wichtige Erkenntnis von uns ist diese Spur: Wie bringen wir die analoge Welt in die Online-Welt? Zum Beispiel: Kann man eine Kamera oder das Smartphone auf einen Flip fokussieren. Dann kann ich am Flip arbeiten und trotzdem online moderieren oder beraten. Das Analogie bekommt eine besondere Wertigkeit im Online-Raum. Oder diese Idee: Astrid Roth, eine Teilnehmerin des Open House, hat als Icebreaker den „Kühlschrank-Challenge“ erfunden. Das geht so: Jede\*r geht zum Kühlschrank und holt das heraus, was am längsten im Kühlschrank liegt und bringt es mit in das Zoom-Meeting. Dann tauscht man sich zum Beispiel „über die alte Soße“ aus. Das hat enormen Charme, das Haptische, das Greifbare in die nicht-greifbare Welt hineinzubringen.

Dann fällt mir ein, die Online-Moderation ist langsamer. Menschen zu bewegen dauert ein wenig länger. Und zum Beispiel kann man nicht über Blicke oder Gesten moderieren, sondern muss die Menschen immer mit Namen ansprechen.

Außerdem ist mir das noch besonders wichtig geworden: Wenn man den ganzen Tag online unterwegs ist, dann fehlen die Zeiten dazwischen. Normalerweise habe ich ca. zwei Kundentermine pro Tag. Dazwischen bin ich unterwegs, mit dem Fahrrad, mit der Bahn, mache eine Pause, esse etwas, mache ein Debriefing im Kopf. Ich nehme bei diesen Wegen Anderes wahr, z. B. das, was in der Stadt los ist. Das fehlt bei der Online-Arbeit. Wir müssen uns an unsere alten Zeitmanagement-Trainings erinnern: Immer einen Puffer lassen! Jetzt müssen wir uns wirklich zurückerinnern und bewusst diese Puffer einbauen und auch bewusst andere Wege gehen als vom Schreibtisch in die Küche und wieder zurück.

Spannend ist auch diese Beobachtung: In einem Zoom-Meeting fühlt man es nicht so stark, wenn z. B. der CEO hereintritt. Im realen Raum spürt man die Anspannung. Aber virtuell sitzt auch der CEO in einem Kästchen, das genauso groß ist wie die anderen Kästchen der Mitarbei-

tenden. Selbst wenn man wollte, man kann ihn nicht größer zoomen. Er hat auch keine bessere Leitung als die anderen. Und Statussymbole sind weniger deutlich. Die Technik produziert eine „kalte Egalität“. Damit meine ich, sie macht keinen Unterschied zwischen CEO und Mitarbeiter\*in. Für Zoom sind wir alle gleich.

Ach ja, und dann fällt mir das noch ein: Die virtuelle Welt verändert die Wirkungsmöglichkeiten von Personen. Da ist z. B. ein charismatischer Typ, dem es in der Offline-Welt leicht gelingt, Menschen zu gewinnen. Der wirkt „schwächer“ im Online-Raum. Während z. B. ein ruhiger, introvertierter Mensch wiederum leichter seinen „Platz“ im Online-Raum einnehmen kann. Und man kann es auch noch puristischer machen: Wir machen ein Brainstorming mit ausgeschalteter Kamera ... Dann geht es nur noch darum, was gesagt wird, und nicht von wem...

**Dazu fällt mir noch etwas ein. Ich habe mich in den letzten Jahren viel mit Laloux beschäftigt. Und einer seiner drei Durchbrüche ist ja die Ganzheit. Ich habe mich immer gefragt, wie bekomme ich mich denn „ganz“ in den professionellen Kontext. Und jetzt, auf einmal, sehen Sie meine Hängematte und darüber wurde eine Annäherung zwischen uns möglich. Und meine fünfjährige Tochter läuft manchmal durch das Bild und ist eben aufgrund der Kita-freien Zeit einfach auch da. Und damit bin ich gleichzeitig und für andere sichtbar in meiner professionellen Rolle auch in meiner Mutterrolle anwesend. Das hatte ich vorher noch nie, dass „mein ganzes Leben“ in meinen professionellen Raum hereinscheint.**

Irgendwie wird es gerade menschlicher ... Vielleicht legen wir gerade die Rollen ab und werden „einfach“ professionelle Menschen ... mit all unserem Eigenleben ...?!

**Frau Moore, Danke für diese Einblicke in Ihre Lernerfahrungen mit Online-Beratung. Ich habe den Eindruck, da sind drei Aspekte – das Haptische reinholen, Zeitpuffer einplanen, Räume und Wege variieren – die wir relativ leicht lernen können. Wir haben schon die Fähigkeit. Aber wir müssen unsere Aufmerksamkeit bewusst darauf richten. Dann haben sie zwei neue Effekte beschrieben, die wir vorher**

**so nicht kannten, nämlich die unterschiedliche Wirkung von charismatischen und introvertierten Menschen in der Online-Welt und auch die Egalität des Bildes ... Ergänzend dazu, gibt es Ihrer Beobachtung und Erfahrung nach noch Weiteres, was wir an Fähigkeiten weiter entwickeln dürfen?**

Ja. Wie schon deutlich wurde, mich und uns beschäftigt sehr das Thema Lernen, das eigene Lernen, das Lernen der Kunden, neue Möglichkeiten und Formen des Lernens, und auch der Druck, jetzt etwas lernen zu müssen, um den Anschluss nicht zu verlieren. Es gibt kein Zurück mehr. Weiterhin beschäftigt uns das Thema Zusammenarbeit, Kollaboration: Es wird nur in stärkerer Verbindung miteinander, es wird nur gemeinsam gehen, die aktuellen Herausforderungen und die Komplexität zu bewältigen. Und schließlich sind wir in der Suchbewegung: Wie geht der Transfer vom Online- in den Offline-Raum und vice versa. Ich gehe davon aus, dass es irgendwann wieder Beratung im Offline-Raum geben wird. Ich gehe aber auch davon aus, dass einiges im Online-Raum bleiben wird. Ich selbst möchte auch gar nicht mehr überall mit dem Auto anreisen, wenn es möglich ist, eine Veranstaltung ressourcenschonend online durchzuführen. Und dann? Wie geht der Transfer von dem einen in den anderen Raum? Und wie funktioniert Kollaboration, Zusammenarbeit an einem Thema, in einem Prozess, unter diesen Bedingungen und Möglichkeiten? Im Moment sind es für mich „zwei Welten“, in denen wir unterwegs sind, gleichzeitig, nacheinander. Zwei Welten, mit verschiedenen Sprachen, Kanälen, Dynamiken, Geschwindigkeiten, Dichten. Wie lassen sich diese Welten miteinander verbinden? Was braucht es dafür? Wie können wir Online und Offline beobachten, unterscheiden und mit ihnen umgehen, und trotzdem in einem gemeinsamen Prozess bleiben? Ich denke, wenn diese beiden Welten auseinanderdriften, dann wird es gefährlich. Und ich denke, wenn es auseinanderdriftet, dass die einen nur online und die anderen nur offline unterwegs sind, dann wird das auch gefährlich.

Das ist wirklich für mich das im Moment unbekanntes Dritte. Vieles kennen wir schon oder können wir uns durch Schulungen erschließen.

Aber diesen Transfer, das haben wir noch nicht miteinander erlebt und erfahren. Da braucht es noch etwas, was entwickelt werden darf. Und ich denke, das wird auch in Unternehmen und in der Gesellschaft verstärkt Thema werden.

**Da ist also im doppelten Sinne eine Gefahr des Auseinanderdriftens: Die zwei Welten online und offline. Und Menschen und Organisationen, die sich eher in der einen oder in der anderen Welt bewegen oder wohler fühlen. Meine Hypothese ist: stark wird es und zukunftsfruchtig ist es, wenn die Beidhändigkeit gelingt, sich in der Online- und Offline-Welt zu bewegen, und – wie Sie gerade eindrücklich geschildert haben – die Verbindung zwischen den Welten gelingt. Damit wäre eine neue Rolle von OE vielleicht auch „Wandlerin und Brückenbauerin zwischen den Welten“ zu sein?!**

Genau. Also, die Online-Welt ist jetzt da und wird nicht mehr weggehen. Twitter hat unbefristet auf Online-Arbeit umgestellt. Ab dieser Woche können alle Mitarbeitenden für immer zu Hause arbeiten. Wenn ich nochmal an das Auseinanderdriften anschließen darf: In der Gesellschaft ist es ja so: Die einen können nur draußen arbeiten, zum Beispiel im Supermarkt oder in der Paketzustellung. Und die anderen arbeiten von zu Hause aus. Es haben ja nicht alle die Wahl! Damit müssen sich die einen einem höheren Risiko aussetzen als die anderen ... Und dann: Die Digitalisierung nimmt den Menschen Arbeit weg. Es ist jetzt vielleicht wirklich die Zeit für das bedingungslose Grundeinkommen gekommen ... durch das wiederum Neues entstehen kann? Es kommen jedenfalls ganz neue gesellschaftlich relevante Fragen auf uns zu oder bereits bestehende spitzen sich zu!

Jetzt möchte ich nochmal anschließen an das, was die aktuellen Entwicklungen für uns als OE-Berater\*innen bedeuten: Wir sind aufgefordert, genau das zu tun, was wir sonst immer von unseren Kunden erwarten: Es ist jetzt an uns, aus der Komfortzone herauszutreten, zu lernen, unser Eigenes zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Auf manches können wir uns verlassen, z. B. unsere Moderationskompetenzen, die richtigen Fragen zu stellen, Inhalte zu konzeptualisieren, nächste Schritte zu suchen.



Aber, wir haben jetzt einen immensen Schub in Richtung Arbeit 4.0. bekommen, der nicht mehr zu ignorieren ist. Dem müssen wir uns nun auch stellen, in unserer Art und Weise zu arbeiten, und auch mit Blick auf die Themen, die Arbeit 4.0. jetzt noch stärker nach vorne bringt: Zusammenarbeit, neue Teamkonstellationen und Teamdynamiken, gemeinsam Denken, Kreativität, Führungsverständnis 4.0., Augenhöhe. Berater\*innen tun gut daran, sich an diese Energien anzupassen und z. B. auch ganz konkret, Führungskräfte darin zu unterstützen, das auszuhalten, wenn es ihnen schwerfällt. Die neuen Freiräume und die Flexibilität der Mitarbeitenden werden sich nicht zurückdrehen lassen, sondern sie werden sich institutionalisieren. Und das ist ja auch der Wunsch z. B. der Generation Y. Ich beobachte, zum Beispiel im Schulumfeld, dass teilweise mit großem Kraftaufwand versucht wird, das Bestehende aufrechtzuerhalten. Vielleicht gelingt es noch eine Weile, mit Fleiß und Kraft das Bestehende aufrechtzuerhalten; eine andere Entscheidung wäre, in die neuen Formen, die jetzt ihren Durchbruch haben, zu investieren. Das ist eine strategische Entscheidung.

**Zeigen sich gerade vielleicht auch neue Werte? Dann befänden wir uns in der tiefsten Stufe der Veränderung, in einem Werte- und Kulturwandel, der sich gerade vor unseren Augen vollzieht und – wir stecken alle mittendrin?**

Ja, Werte wie Augenhöhe, Egalität, Fairness, Gemeinschaft, Solidarität und Vertrauen werden durch die neuen Formen und Möglichkeiten der Kommunikation gestärkt. Und genau diese Werte brauchen wir, um adäquat mit der Komplexität der Situation umzugehen. Gerade Vertrauen ist schon und wird noch stärker die dominierende Währung sein, mit der gehandelt wird. Und jüngere Generationen, die brauchen und wollen das. Die tradierten Muster von Kontrolle – der Chef schaut, ob auch alle da sind und wer wie lange im Büro ist – sind nicht mehr haltbar. Anders formuliert: Der Mensch wurde in der Arbeit immer noch wie eine Maschine behandelt, jetzt können wir durch die Maschinen zu mehr Menschsein auch in der Arbeit kommen. Und natürlich ist es auch notwendig, jetzt behutsam zu sein,

niemanden zurückzulassen oder zu verlieren. Manche haben Angst. In der Angst aber kann man nicht lernen. In der Angst kann keine Kreativität entstehen. Das ist auch eine Frage für Berater\*innen, wie wir mit der Angst gut umgehen können.

**Wir haben jetzt schon über sehr sehr viel gesprochen. Gerne möchte ich es jetzt noch mal verdichten: Wenn wir alles mit hineinnehmen, was jetzt zwischen uns im Gespräch im Raum ist: Als OE-Berater\*innen auf unsere Kernkompetenzen vertrauen, neue Formen der Zusammenarbeit wagen, gemeinsames Lernen fokussieren, ... wenn Sie an Ihre bestmögliche Version von OE-Beraterin und an die bestmögliche Version von unserer „Zunft OE“ denken, und sich mit diesem Potenzial, das in der Luft ist, in Verbindung setzen, wenn Sie da hin-spüren ... Was spüren, sehen Sie da?**

Ich sehe eine Verstärkung eines Trends, der ohnehin da ist: Vom Berater zum Begleiter. Als systemischer Berater sind wir sowieso nicht die Wissenden. Wissen ist nicht etwas, das weitergegeben werden kann. Und doch geht es jetzt nochmal verstärkt um das gemeinsame Lernen. Das ist für mich der zentrale Unterschied: Die Menschen werden noch intensiver die neuen Formen der Zusammenarbeit und damit verbundene Freiräume nutzen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen. Wir rücken damit näher an unsere Kunden heran, weil uns das gemeinsame Lernen-Dürfen und Lernen-Müssen darüber, wie wir diese neuen Formen und Freiräume gestalten und leben können, vereint. Das hat viel mit unserem Selbstverständnis und unserer Rolle zu tun, was sich da gerade bewegt. Daran müssen wir arbeiten.

**Können Sie das noch etwas ausführen? Wie verändert sich Ihrer Wahrnehmung nach gerade die Rolle vom Berater, von der Beraterin?**

Es ist wirklich der Fokus auf gemeinsames Lernen und auch mehr vom Kunden lernen. Und durch mein Lernen als Begleiter\*in und gemeinsames Lernen mit dem Kunden wachsen wir in Antworten hinein. Es geht jetzt als Begleiter\*in darum, Teil von diesem gemeinsamen Prozess zu werden und nicht den Prozess von außen zu beraten. Im gemeinsamen Gehen ►

zeigt sich der Auftrag, und die Umsetzung des Auftrags entsteht, wächst, und dieses Wachsen unterstützen wir aus den verschiedenen Perspektiven als Kunde und Begleiter\*in. So irgendwie. Ich habe da selbst noch nicht so intensiv darüber nachgedacht, es geschieht ja gerade erst, hatte sich schon angedeutet, ist aber durch die letzten zwei Monate immens beschleunigt worden, dieser Trend.

Tja, wo wir dann Mühe haben werden, ist: Was sagen wir dem potenziellen Kunden im Akquisegespräch? Was sagen wir, wozu er uns brauchen könnte? Kann ich das so formulieren? Wollen Sie gemeinsam mit mir lernen? Dafür will der Kunde vielleicht keinen Tagessatz x zahlen ...

**Doch, vielleicht ist das ein Weg. Es kostet Mut, genau das zu sagen. Gestern hatte ich so eine Situation. Wir hatten vier Workshop-Tage geplant. Der erste war ausgefallen. Insgesamt sind es 12 Personen, ich kenne die noch nicht. Ich hab' dann gesagt, ich weiß auch nicht, ob es geht, wie es geht. Aber ich lasse mich mit Ihnen auf dieses Experiment ein. Der Kunde hat sich eingelassen. Etwas kalte Füße habe ich jetzt auch: Denn ich weiß gerade wirklich nicht, wie das, was ich verstanden habe, im Online-Raum umgesetzt werden kann ...**

Von der Theorie her ist mir jetzt der Fritz Glasl eingefallen mit seinen Entwicklungsphasen von Organisationen. Es gab jetzt einen immensen Schub in Richtung der letzten Phase, die er beschreibt, der Assoziierungsphase. Ich muss das Interesse der anderen zu meinem Interesse machen, sonst macht Kollaboration keinen Sinn. Ich muss den Gesichtspunkt des Ganzen einbeziehen: In der Assoziationsphase müssen wir den Organisationsegoismus überwinden und in die soziale Vernetzung hineinkommen. Im Zentrum der Assoziationsphase steht die Verbindung der Organisation mit anderen Organisationen, mit Menschen, mit der Gesellschaft, um einen gemeinsamen Purpose herum. Da haben wir mit viel zu ringen und miteinander viel zu ringen, in Verbindung miteinander. Es geht jetzt um die massive Vernetzung zwischen Menschen, Organisationen, Gesellschaften, es geht um die kulturvernetzten

Organisation. Obwohl wir alle ganz einsam in unseren Wohnzimmern herumsitzen, ist die Einsamkeit abgeschafft worden. Es gibt kein isoliertes Lernen mehr. Wir schaffen das alles nur miteinander. Daher ist das zentrale Thema unserer Zeit das Lernen in Netzwerken, das gemeinsame Lernen mit Anderen. Die Komplexität unserer Zeit ist nur durch Kollaboration zu bewältigen. In dieser Paradoxie. Alleine aber in stärkerer Verbindung. Es kann gelingen.

**Das wäre doch ein gutes, starkes Schlusswort ...! Vielen Dank, liebe Frau Moore, dass Sie sich die Zeit genommen haben, Ihre inneren Bewegungen mit uns geteilt haben und für dieses für mich sehr inspirierende Gespräch.**

Vielen Dank auch von meiner Seite. Ohne die Vernetzung über Dagmar Hlebic hätten wir uns nie kennengelernt, und ich habe in diesem Gespräch auch für mich neue Ideen entwickelt.

Danke.

#### Christine Moore

- Systemische Organisationsentwicklerin
- Lehrende im Bildungswesen
- Expertin für Online-Facilitation und Durchführung von digitalen OE-Prozessen
- Schulentwicklerin
- Demografieberaterin

Ansässig in Wien

1 Tochter, 11 Jahre

Hobbies: Kleider nähen

Zu finden unter: <https://red-ma.eu>

#### Elke Breckner

- Mitglied der Redaktion der ZGBOE
- Selbständige Organisationsberaterin (50 %)
- Zentrale Konfliktbeauftragte in der EKHN (50 %)

Ansässig in Frankfurt

1 Tochter, 5 Jahre

Hobbies: Salsa tanzen

Zu finden unter:

<https://www.ipos-ekhn.de/zkbs>

Heft 20  
AUGUST  
2020



Gesellschaft für Gemeindeberatung &  
Organisationsentwicklung in der  
Evangelischen Kirche in Deutschland

**HERAUSGEBER\*INNEN:**

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung  
und Organisationsentwicklung in der EKD  
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede  
[www.gboe.de](http://www.gboe.de)

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN  
[www.foerderverein-oegb.de](http://www.foerderverein-oegb.de)

Hier sind zu finden:

- PDF-Download
- Archiv der vergangenen Hefte
- Abo- und Einzelkauf

Einzelpreis: 10 € pro Heft