

11. Oktober 2014

Seite 1 | 9

»Begabt leben – mutig verändern«

Dr. Claudia Neusüß

Impuls auf dem Werktag der EKBO

Sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrter Bischof Dröge,
sehr geehrte Pröpstin von Kirchbach,
sehr geehrter Präses Böer,

haben Sie sehr herzlichen Dank dafür, dass ich heute auf Ihrem WERKTAG 2014, Ihrem Perspektivkongress zu Ihnen, den Aktiven, den Mandatierten der EKBO, der evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz mit dem Blick der »Externen« sprechen darf.

Meine Außensicht auf ihren Reformprozess mit dem Fokus »Begabt leben – Mutig verändern« erfolgt als gelernte Politikwissenschaftlerin, vor allem aber in meiner beruflichen Tätigkeit als Personal- und Organisationsentwicklerin. In dieser Rolle begleite ich Menschen und Organisationen, als Beraterin und Coach in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Fragen von Vielfalt, von Geschlechtergerechtigkeit, von sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit gehören dazu. Besonders treibt mich die Frage um, wie Organisationen ihre Lernfähigkeit steigern und lernende Gemeinschaft werden können.

Besten Dank auch dafür, dass ich nicht nur zu Ihnen sondern heute Nachmittag auch mit Ihnen im Welt-Café, zum Thema »Grenzen- engagiert arbeiten und gesund bleiben« in Dialog treten darf.

Ich habe gehört, es werden im besten Sinne lernende und einflussnehmende Tischgesellschaften gebildet, an denen das wertschätzende »hinhören« gleichermaßen praktiziert wird, wie das »hörbar« werden, um Neues entstehen zu lassen. Es ist mir eine Ehre und Herausforderung!

Im Folgenden möchte ich drei Themen näher beleuchten, die ich unter dem Aspekt »Begabt leben – mutig verändern« besonders spannend finde:

»Begabt leben – mutig verändern«
Dr. Claudia Neusüß

1. Zur Ausgangslage – Stichwort: Volkskirche
2. Dynamiken von Veränderung
3. Vielfalt wertschätzen

Seite 2 | 9

1. Zur Ausgangslage

Sie sind eine Organisation, die schrumpft. Das ist gut. Vor allem aber: Damit sind sie nicht allein! Schulen, Gemeinden, Unternehmen denken verstärkt darüber nach, was zu tun ist, wenn weniger Kinder eingeschult werden, die Bevölkerungszahl in kleinen Städten und Dörfern sinkt, Fachkräfte fehlen. Entwicklungen, die auch unter dem Stichwort demografischer Wandel und seinen Folgewirkungen diskutiert werden.

Schrumpfen ist jedenfalls etwas sehr Aktuelles, auch wenn die Gründe für die Beschäftigung mit dem Thema und Ursachen für das Phänomen variieren. Wie man Schrumpfen gut bewältigt, gar als Chance nutzt zu neuern, das möchten gegenwärtig viele wissen. Ein Selbstläufer ist es jedenfalls nicht. Hier können sie als EKBO beispielhaft wirken, Vorbild sein.

Wachsen ist gut! Schrumpfen ist schlecht! Ist das so? Oder ist das bloß eine alte an der Maxime immerwährender Expansion orientierte Vorstellung, eine markt-radikale Sichtweise im Sinne von größer, besser, mehr ... mehr von allem! Das sei der Weg, den es anzustreben gälte.

Demgegenüber könnte ein anderes Verständnis von Wachstum stehen, ein Wachstum, was eher qualitativ als quantitativ, gesellschaftlich eher gemeinwohl- als profitorientiert daherkommt. Ein Wachstum oder vielleicht besser eine Entwicklung, welche an sozialen Schieflagen und gesellschaftlichen Herausforderungen ansetzt und dort Neuerungen schafft. Der Organisationsberater Wolfgang Looss (2011) spricht davon, dass die Welt dort in Unordnung gerate, wo die Individualinteressen größer seien als das Gemeinwesen.

Schaut man auf die Privatwirtschaft sieht man, dass die kleinen Betriebe häufig eine besondere Stabilität haben. Sorgfältiger überlegen, wo sie und wie sie investieren, Kredite verantwortlich tilgen. Vorstellungen von »guter Arbeit« entwickeln. Keine schlechten Eigenschaften angesichts von Finanzkrisen und Spekulationsblasen. Es sind übrigens viele Frauen unter den kleinen Unternehmer_innen und Selbständigen!

Kleiner werden ist eine große Herausforderung. Denn: wie macht man das eigentlich gut? Was bedeutet das für bestehende Gewissheiten und Leitbilder, für vorhandene Strukturen, was bedeutet es für die Aufteilung finanzieller Ressourcen, die Ausgestaltung von Berufsbildern. Wie muss sich das Engagement ändern, wenn die Ressourcen knapper werden, welches Potenzial, welche Freiheit steckt im Ehrenamtlichen, aber auch welche Grenzen?

»Begabt leben – mutig verändern«
Dr. Claudia Neusüß

Seite 3 | 9

Schrumpfen kann qualifizieren. Weniger machen, aber das gut. Bewusster. Fokussierter. Aber auch wahrnehmbar und in die Öffentlichkeit wirkend?

Stichwort: Volkskirche

Die Anforderungen an Ihre Kirche sind groß. Sie stehen im Mittelpunkt vieler Erwartungen und gesellschaftlicher Großthemen. Die ungelöste Flüchtlingsfrage, das Miteinander von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Familie im Wandel, eine zeitgemäße Sexualethik, die Menschenrechte aller Geschlechter. Die Neuorganisation von Wirtschaft, Arbeit und Leben, die die wichtige Frage der Pflege und Fürsorge einbezieht. Und all dies vor dem Hintergrund einer zunehmenden Abnahme der Bedeutung von Religion für viele Menschen. In der Tat keine kleine Aufgabe!

Ihre Kirche will Volkskirche sein. Nah am Menschen, offen und mit Einfluss auf die Gesellschaft.

Beispiele für den großen Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklung finden wir bei den sozialen Bewegungen; die Bürgerbewegung der DDR, die die Wende einleitete, die Umwelt-, die Friedens- oder die Frauenbewegung. Letztere waren oder sind in der Zahl mit Blick auf die Gesamtbevölkerung nicht unbedingt riesig. Eine frühe Protagonistin der zweiten west-deutschen Frauenbewegung erzählte mir einmal über die 70iger Jahre: »Wir waren nie sehr viele auf der Straße – aber sehr gut hörbar!«

Der Einfluss sozialer Bewegungen speist sich nicht unbedingt aus ihrem »Massencharakter«, sondern daraus, dass sie etwas, was im Raum liegt – etwa gesellschaftliche Hierarchien und Unrechtszustände - zum Ausdruck bringen und für Veränderung streiten. Unrechtszustände zur richtigen Zeit, an der richtigen Stelle hörbar machen, gute und kritische Fragen stellen, diskursfähig werden, Streitbar sein. Darin lag und liegt ihr Einfluss.

Einflussnehmen, in die Gesellschaft zu wirken, ist keine Frage allein der Größe. Welche Voraussetzungen braucht Veränderung, um zu gedeihen? Welche Dynamiken lassen sich bei Veränderungsprozessen erkennen? Und: Welche sind nützlich für Neuerung?

2. Dynamiken von Veränderung

In unserer beratenden Praxis arbeiten wir oftmals mit dem Bild der (Lern-) Reise, wenn es um Veränderung geht. Am Anfang steht an zu klären, was auf dem Weg gebraucht wird. (Reise-)Ziele werden formuliert, Aufgaben geklärt. Auch das Gepäck will sortiert und zusammengestellt werden.

Auch das »Gepäck« im Kopf will sortiert werden. Wir alle haben Vorstellungen von der Welt. Begibt sich eine Organisation und mit ihr die Menschen einer Organisation auf den Weg der Veränderung, lohnt es sich zu Beginn - und auch immer wieder - dieses »Wissen im Kopf« zu vergewissern und sich darüber auszutauschen. Salopp gesagt: »Runterladen«, was auf der Festplatte ist!

Übrigens: Nicht wenige Unternehmen nehmen von dort die Abkürzung und gehen direkt in die Entwicklung neuer Produkte. Hauptsache es geht schnell. Millionen werden hier in den Entwicklungsabteilungen jährlich in den Sand gesetzt. Weil die Umgebung nicht gesichtet wird, die Zielgruppen in ihrer Vielfalt nicht gut genug erforscht werden, nicht weit genug raus und nicht nah genug ran gegangen wird. Weil man denkt, man wüsste, was gebraucht wird, auf der Grundlage dessen, was sich im eigenen Kopf an Annahmen befindet.

Ein Beispiel aus dem Bereich der Geschlechter und der Technikentwicklung: Bei der Entwicklung der ersten Airbags für Autos hatte man schlicht vergessen, dass manche Menschen manchmal schwanger sind und auch dann gern Auto fahren und an Sicherheit interessiert sind.

Besser ist also die Wahrnehmung schärfen und das Umfeld erkunden. Bischof Dröge spricht davon »neugierig« zu werden.

Augen aufmachen, Fragen stellen, nachfragen. Weniger schon wissen müssen, als vielmehr verstehen wollen. Ganz genau wissen wir oftmals auch gar nicht, was uns im Inneren ausmacht, da sind Normen von Erlaubtem und Nicht-Erlaubtem, unbewusste Aufträge, in Vergessenheit geratene Möglichkeiten. Schichten liegen über dem, was wir im Potenzial sein könnten.

Beispiel: In der Biografiearbeit mit Frauen und Männern stellen wir fest, dass Berufswünsche von Kinder und Berufswünsche als Teenager und als junge Erwachsene oftmals differieren. Im Kinderalter ist die Berufspalette noch groß, später verengt sie sich auf ein kleines Spektrum an frauen- und männertypischen Berufen, je nachdem welche Vorstellungen von normativer Weiblichkeit oder normativer Männlichkeit einwirken.

Von der Komfortzone in die Lernzone

»Begabt leben – mutig verändern«
Dr. Claudia Neusüß

Wenn wir ausschließlich in der Komfortzone bleiben, finden wir unsere Potenziale vielleicht nie heraus. Da geht's ruhig zu, aber wenig Entwicklung findet statt. Gehen wir darüber hinaus, dort wo positive Herausforderungen auf uns warten, wo vielleicht ein bisschen Schweiß auf der Oberlippe steht, das Herz schneller schlägt, aber nicht rast, dort sind Menschen in der Lernzone. Dort sind wir in besonderem Maße »in Entwicklung«. Wird es zu viel, merken wir auch das. Wir befinden uns dann in der Panikzone, dort wo der negative Stress überhand nimmt, Überforderung und »Burn-out« drohen.

Seite 5 | 9

Den Koffer zu sichten, Inventur zu machen, kann bedeuten, auf eine (innere) Entdeckungsreise zu gehen, und dabei auch die innere Freiheit zu entdecken. Welche Annahmen habe ich von mir, meinen Möglichkeiten und Grenzen? Welche Annahmen habe ich über mein Umfeld und welche über die Welt? Was bin ich in der Lage wahrzunehmen und zu empfinden? Was blockiert und hindert mich, mich zu entwickeln? Was brauche ich, um dies zu tun?

Die Politikwissenschaftlerin und Buddhistin Silvia Wenzel (2002) formuliert es folgendermaßen: »Jeden Tag bilden wir Hunderte von Hypothesen, meist völlig unbewusst. Wir machen uns Bilder von Menschen und Arbeitsabläufen, von Situationen, Gegenständen und von uns selbst. Je häufiger wir diesen Prozess bemerken, desto einfacher kann unser Leben werden. ...Es geht nicht darum ... uns zu zensieren, es geht nur darum zu merken. Nicht-urteilendes Gewahrsein öffnet den Raum.«

Zur neugierigen Orientierung im Feld gehört es, Perspektivwechsel zu ermöglichen. Zum Beispiel so: »Wenn Sie heute ein Mitglied der Gemeinde im ländlichen Raum sind, stellen Sie sich vor, Sie wachen morgen in Gestalt des Bischofs auf und verbringen so einen Tag. Wie würden Sie an diesem Tag die Frage der Kommunikation mit den Gemeinden angehen?«

Oder andersrum, wenn Sie heute Bischof sind und morgen als ehrenamtliches Gemeindemitglied im jungen Erwachsenenalter aufwachen würden, wie würde Ihr Tag aussehen und welche Wünsche und Ideen hätten Sie im Umgang und in der Kommunikation mit der Landeskirche?

Perspektivwechsel heißt unterschiedliche Brillen aufsetzen und sich einlassen. Die eigene Reflexivität steigern. Sich porig machen, durchlässig für andere Perspektiven und daraus kreative Energie schöpfen.

Widerstand

Ein Wort an dieser Stelle zum Thema Widerstand. Manche Menschen bewegen sich freudvoll in neugieriger Erkundung, manche Menschen erleben diese Phase mit Störgefühlen, gehen in den Widerstand.

»Begabt leben – mutig verändern«
Dr. Claudia Neusüß

Seite 6 | 9

Widerstand in der Sprache der Organisationsentwicklung gilt als gebundene Veränderungsenergie. Den Widerstand umarmen ist die Empfehlung. Kontakt aufnehmen, die Gründe erfahren. Dahinter steckt die schlichte Erkenntnis, dass nicht immer und überall jede Veränderung per se gut ist. Manchmal erfüllt sie die Funktion des Kritikers/der Kritikerin im Team und hilft Entscheidungen besser werden zu lassen. Manchmal eröffnet Widerstand die Machtdimension. Auch dies ist ein wichtiger Aspekt in der Phase der Erkundung des Umfeldes.

Abschied nehmen

Veränderung bedeutet auch: Abschied nehmen von Überkommenem, von vielleicht auch lieb Gewonnenem, von Vertrautem. Von Routinen, die das Handeln oftmals erleichtern, weil ganz klar ist, wie´s läuft. Sie aufzugeben kann erst mal irritieren, kann nerven, macht Arbeit. Dann ist manchmal erst einmal nichts mehr klar. Das auszuhalten ist nicht einfach.

Abschied nehmen ist im Prozessverlauf von Veränderungen eine gern unterschätzte Dimension. Loslassen kann Angst, kann traurig machen. »Jetzt kommt das Tal der Tränen«, hört man manchmal in der Sprache der Organisationsentwickler_innen, wenn klar wird, was aufgegeben werden muss und dass es Kraft und Zeit kostet, dem Neuen den Weg zu ebnen.

Abschied nehmen kann auch ärgerlich oder unsicher machen. Gerade dann, wenn noch nicht so richtig klar ist, wohin die Reise gehen soll. Manchmal sind in solchen Phasen der Veränderung die Ziele noch recht abstrakt. Was genau ist gemeint? Was heißt das für mich ganz konkret?

Nicht selten wird dann der Ruf nach klarer Ansage deutlich: »Jetzt soll aber einmal jemand sagen, wo der Hammer hängt«, wo´s wirklich lang gehen soll! In einer solchen Phase gilt es, Unsicherheit aushalten zu lernen und trotzdem im Vertrauen zu bleiben.

Meine Erfahrung: diese Phase ist wertvoll. Wenn wirklich Neues in die Welt soll, braucht es eine Vergewisserung darüber, welche Dinge, welche Haltungen, Aktivitäten, welche Annahmen und Gewissheiten nicht mehr oder zumindest nicht mehr in dem Maß und in der Bedeutung wie bislang dazu gehören sollen oder können. Dies ist reichlich Sortierarbeit im eigenen Kopf, in der engeren Gemeinschaft, in der Organisation. Entscheidungen müssen gefällt werden. Manchmal schmerzhaft. Abschied nehmen braucht Rituale.

Und: Wer, wenn nicht Sie, ist dazu in der Lage?

»Begabt leben – mutig verändern«
Dr. Claudia Neusüß

Mutig verändern – das Neue zulassen

Seite 7 | 9

Ich kann nur denken, was ich kenne. Ein Satz über den ich in letzter Zeit viel diskutiert habe, etwa wenn es um die Frage »Frauen in Führungspositionen«, also die Frage von Vielfalt in Leitungsgremien gegangen ist. Warum sagen weniger Frauen als Männer, bei gleichen Bildungsvoraussetzungen, dass sie eine Leitungsposition anstreben? Weil sie es nicht kennen – oftmals die Vorbilder fehlen – oder realistischere für weniger wahrscheinlich halten, dass sie es werden? Die vorhandenen Strukturen, die Spielregeln nicht attraktiv finden? Zu leicht ist jedenfalls zu sagen, »es gibt sie nicht!« oder »die wollen ja gar nicht!«.

Verflüssigung und Machtfragen

Der Organisationsberater Wolfgang Looss (2011) beschreibt Veränderungsprozesse in Organisationen, wenn diese sich verflüssigen. Dann tauchen Machtfragen auf. Wer wird gehört, wer wird beteiligt, wer entscheidet. Wie sind die Definitionsrechte verteilt? Im Normalfall entstehen Spannungen in einem solchen Prozess. Konkurrenzen um knapper werdende Ressourcen, ein mehr an Aufgaben und Verantwortung. Alle Mitglieder einer Organisation müssen sich wertemäßig und in ihren Haltungen neu verordnen.

Beispiele: Familie ist, wo Sorge stattfindet, die Vielfalt der sexuellen Orientierungen, Männer in KITAS und Frauen in Führung. Vielleicht ist der ein oder die andere unter ihnen, die sagt: Ich weiß nicht, ob ich da mitkomme. Veränderung kann manchmal ganz schön anstrengend sein.

Als Politikwissenschaftlerin habe ich gelernt, die Welt auch als System von Beziehungen, als System von Machtbeziehungen zu verstehen. Wir entwickeln Bilder von dem was ist, »bauen«/konstruieren quasi die Welt im Austausch miteinander. So gesehen, sind wir alle Baumeister_innen von Wirklichkeit. Eine Wirklichkeit, über die wir uns permanent verständigen müssen, um sie voneinander kennen zu lernen und gemeinsam (neu) zu schaffen.

Folgt man diesem Gedanken, dann ist die »gut formulierte Nachricht« (Franz Hütter/Anke von Kempen 2014) nicht aus Prinzip verständlich, sondern nur »der Ausgangspunkt für ständige dialogische Klärung«. Eine solche Sicht bedeutet aber auch Verantwortung für den Dialog zu übernehmen und darin Handlungschancen zu sehen.

Experimentiergeist und Prozesse von Feedback prägen diese Phase, bevor im Weiteren Prozesse (neu) gestaltet, Kultur und Strukturen weiterentwickelt, Erfolge nachhaltig gesichert und institutionalisiert werden können.
Mein letzter Punkt: Wie kommt die Vielfalt ins Spiel?

»Begabt leben – mutig verändern«
Dr. Claudia Neusüß

Seite 8 | 9

3. Vielfalt wertschätzen – Kompetenzen entwickeln

Öffentliche Bildungsinstitutionen, ebenso wie Unternehmen der Privatwirtschaft, stehen vor erheblichen Herausforderungen. Deutschland wird internationaler. Dies ist auch im Kleinen erlebbar. Vor kurzem war ich auf einem »Bar Camp« als Referentin eingeladen, organisiert von früheren Studierenden von mir. Selbstverständlich wurde in allen Workshops ausschließlich englisch gesprochen, ohne, dass die Veranstaltung als international bzw. »findet in englischer Sprache statt« ausgemalzt war. Einfach deshalb, weil sonst keine Kommunikation unter all den jungen Leuten aus Spanien, Polen, China und Berlin möglich gewesen wäre. Wollten wir diese Zielgruppe mit unseren Qualifizierungsangeboten erreichen, bräuchten diese entsprechende Übersetzung und Ansprache.

Bis 2030 wird jeder dritte Mensch in Deutschland einen Migrationshintergrund haben. Gleichzeitig werden die Deutschen älter, die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft verstetigt sich. Lebenslagen differenzieren sich weiter aus. Zunehmend mehr Frauen (mit Kindern) in Westdeutschland folgen der ostdeutschen Praxis und entscheiden sich für eine kontinuierlichere Berufstätigkeit. Zunehmend mehr und jüngere Männer verstärken ihr Engagement als aktive Väter. Junge Menschen der Generation Y, Frauen und Männer suchen nach neuem Sinn und größerer (Zeit-)Souveränität in der Organisation von Arbeit - All dies sind gesellschaftliche Megatrends!

Vielfalt eröffnet für Organisationen erhebliche Potenziale. Die Innovationsfähigkeit steigt deutlich mit dem Maß der Vielfalt. Vielfalt ist gleichwohl voraussetzungsvoll, braucht geeignete strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen, braucht neue Kompetenzen. Vielfalt ist kein Selbstläufer!

In Ihrem Prozess nimmt Vielfalt einen großen Stellenwert ein. Und Sie bringen einiges davon mit. Stadt und Land, Ost und West, Männer und Frauen, unterschiedliche soziale Hintergründe.

Gleichzeitig gehört zu einer Perspektive der Vielfalt der Blick auf die eigene Homogenität. Wo steht Vielfalt noch eher nur auf dem Papier, wo ist sie lebendige, wertschätzende Praxis?

Und überhaupt: Welche Vielfalt ist gemeint, wenn Sie darüber sprechen? Wo haben Sie wichtige gesellschaftliche Möglichkeiten zu wirken? Wird beispielsweise sexuelle Vielfalt als »gute Gabe Gottes« vertreten (taz: 21.07.2014)? Wieviel Vielfalt ist

gewünscht, wieviel realistisch schaffbar? Wo sind Sie schon gut aufgestellt und in welchen Bereichen wünschen Sie sich, (noch) vielfältiger zu werden? Zum Beispiel mit Blick auf Generationenvielfalt, Internationalität und Inklusivität.

»Begabt leben – mutig verändern«
Dr. Claudia Neusüß

Seite 9 | 9

Politisch wird Vielfalt dort relevant, wo die Frage nach den Potenzialen mit der Frage nach sozialer Ungleichheit verknüpft wird. Dort geraten gesellschaftliche Schief lagen in den Blick. Meine Erfahrung zeigt, Vielfalt braucht Kompetenzen und profitiert von präzisen Zielen und Planung.

Fazit und Ausblick

Wann werden Menschen zu Macher_innen ihrer Zukunft?

Veränderung braucht den Glauben, dass Veränderung möglich ist. Veränderung braucht den politischen Willen, dass Veränderung gewünscht ist und profitiert von einer Führungsspitze, die dahinter steht. Veränderung braucht beständig Brennholz und Sauerstoffzufuhr, um die nötige Energie zu erhalten. Veränderung braucht engagierte Akteur_innen und ist Gemeinschaftsaufgabe.

Organisationen in Veränderung benötigen Orientierung, um zu navigieren. Sie haben sich für einen partizipativen Prozess entschieden, Ihre Schwerpunkte, Themen und Thesen definiert. Sie sind aufgebrochen. Ein solcher Prozess braucht Zeit und Atem. Ein solcher Prozess beinhaltet die Chance, nachhaltig zu sein. Als Bürger_in, als »Mutbürger_in«, als »Agent_in des Wandels« bin ich tätig. Ich bin Handelnde, ich lerne, weil ich tue. Ich mache einen Unterschied. Zukunft beginnt bekanntlich immer jetzt.

Werfen sie Ihre gute Kraft in die Waagschale, mischen Sie sich ein! Ich wünsche Ihnen einen freudvollen und erfolgreichen Werktag – und: bleiben Sie »unterwegs«!

Vielen Dank!