

KONFLIKT LINIEN



IMPULSE ZUR
BEZIEHUNGS-
ORIENTIERTEN
ORGANISATION-
ENTWICKLUNG

Lasst uns streiten.

VON STÜHLEN, STEINEN UND RESSOURCEN

EIN WEGWEISER DURCH DAS HEFT

Seit wir Konfliktpotential vor vier Jahren gegründet haben, haben wir im Rahmen vielfältiger Seminar- und Beratungsformate mit Menschen aus über hundert sächsischen Organisationen gearbeitet. Mit der Zeit reifte bei uns der Wunsch, unsere Erfahrungen und Gedanken in einer Publikation aufzubereiten – das Ergebnis haltet ihr nun in euren Händen. Wir wollen mit dieser Broschüre einen Einblick geben in Themen, die uns in unserer Arbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen wiederkehrend begegnen und relevant erscheinen. Und wir skizzieren Perspektiven für Konfliktbearbeitung und Organisationsentwicklung, die wir in der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen von NGOs und Vereinen entwickelt und erprobt haben.

Gemeinsamer Ausgangspunkt der hier versammelten Beiträge ist unser aktuelles Jahresprojekt »Konfliktfähige Strukturen – lebendige Integrationsprozesse«. Ziel dieses Projekts ist die Stärkung diversitätsorientierter Entwicklungsprozesse in sächsischen Organisationen. Dass wir ein Projekt mit dieser Ausrichtung schon in seinem Titel mit dem Wort »konfliktfähig« verbinden, irritiert immer wieder. In vielen Organisationen besteht eine Tendenz zur Konfliktvermeidung – besonders dann, wenn es um Diversität in den eigenen Strukturen geht. Wir gehen davon aus und erleben immer wieder, dass Konflikte der Schlüssel für Entwicklungsprozesse zu einem produktiven und lebendigen Zusammenarbeiten in Vielfalt sind.

Was aber macht es mit einem Team, wenn heikle Konfliktfelder beständig umschiffen und Unterschiede zwischen seinen Mitgliedern aus Angst vor ihrer Thematisierung verleugnet werden? Dieser Frage widmet sich Lukas Perka und stellt die Potentiale für eine konstruktive Bearbeitung dar, wenn diese Beziehungsdynamiken nicht individualisiert, sondern als Ausdruck struktureller Konflikte verstanden werden → SEITE 6.

Struktur und Beziehung sind kein Gegensatzpaar. In vielen Organisationen werden Strukturen zwar vorwiegend als Mittel zur



Optimierung von Prozessen betrachtet und die Menschen darin als austauschbare Funktionsträger*innen – doch das ist nicht zwangsläufig so. Grundzüge eines Ansatzes beziehungsorientierter Organisationsentwicklung, in der Raum für Diversität und die damit einhergehenden konfliktiven Aushandlungen ist, bringt uns Lena Spiecker näher → SEITE 12.

Zwei große strukturelle Herausforderungen, die einer beziehungs- und diversitätsorientierten Entwicklung in vielen Organisationen entgegenstehen, sind eine permanente Überlastung und eine Diffusität im Umgang mit informellen Hierarchien und formalen Leitungspositionen. Über ihre Erfahrungen und Entwicklungen in diesen und weiteren Konfliktfeldern sprechen Toschka Heise und Ida Hadel von der Initiative Awareness e.V., die wir als Konfliktpotential im Rahmen verschiedener Formate kennengelernt und begleitet haben, im Interview → SEITE 18.

Ein zentrales Mittel, um strukturelle Konflikte in Organisationen bearbeitbar zu machen, ist, sie in konkreten Bildern auszudrücken. Simon Kolb sprach mit Bárbara Santos, der künstlerischen Leiterin des Berliner KURINGA Theaters über das Potential von Tischen, Stühlen und nicht zuletzt unseren eigenen Körpern, um abstrakte Strukturen greifbar zu machen und zu transformieren → SEITE 24.

Das Objekt, von dem Karl-Heinz Bittl-Weiler in seinem Beitrag ausgeht, ist ein Stein – der Stein des Sisyphos. Er widmet sich der Vergeblichkeit, der wir in zivilgesellschaftlicher Arbeit immer wieder begegnen, umreißt die Gefahr, uns in einem fremdbestimmten Funktionsmodus zu erschöpfen – und gibt Impulse, wie aus dem Kreislauf der Vergeblichkeit ein Kreislauf der Entwicklung werden kann → SEITE 30.

Beziehung und Diversität sind zwei große Ressourcen, die wir schnell aus dem Blick verlieren, wenn wir die oft prekären äußeren Rahmenbedingungen sehen, in denen die meisten Organisationen arbeiten. Beziehungsräume zu schaffen, in denen wir wahrnehmen können, wie es uns in unseren Strukturen geht, Verbundenheit und Verschiedenheit erleben und neue Handlungsideen entwickeln, ist unser Beitrag zur Veränderung, den wir euch in unseren Ausblick skizzieren.

Wir freuen uns, wenn die Beiträge in dieser Broschüre anregen, motivieren und vielleicht auch irritieren; wenn sie Impulse sind, euch mit den eigenen Strukturen und eurem Platz darin auseinanderzusetzen. Dabei geht es uns nicht darum, Masterpläne für die perfekte Organisationsstruktur zu präsentieren, sondern das Hier und Jetzt in seiner Vielschichtigkeit wahrzunehmen und zu verändern. Eine schöne Erkenntnis aus unserer Auseinandersetzung mit strukturellen Konflikten lautet: Jeder Stuhl hat sein eigenes Dilemma. In diesem Sinne: Nehmt Platz und viel Freude beim Entdecken!

3 VON STÜHLEN, STEINEN UND RESSOURCEN EIN WEGWEISER DURCH DAS HEFT

WAHRNEHMEN

6 In Harmonie vereinzelt

Über Konflikttabus und ihren Preis – Wie können wir der Angst vor dem Unterschied begegnen?

12 Streitend zur Veränderung

Durch Konflikte wachsen – aber wie? Ein Ansatz zur beziehungsorientierten Organisationsentwicklung

BEGEGNEN

18 »Es braucht mehr Momente des Feierns«

Über heikle Steuerräder, Überlastungserfahrungen und kollektive Lernprozesse: am Tisch mit Ida und Toschka von der Initiative Awareness e.V.

24 Die Macht der Metapher

Bárbara Santos berichtet im Interview vom Veränderungspotential ästhetischer Ansätze

VERÄNDERN

30 Was bringt Gruppen in die Kraft?

Von Sisyphos, unserem Umgang mit dem Scheitern und von Beziehungen als Basis für eine gemeinsame politische Arbeit

36 GEMEINSAM INNEHALTEN, UM WEITERZUGEHEN EIN RESSOURCENORIENTIERTER AUSBLICK

38 IMPRESSUM / KONTAKT

In Harmonie vereinzelt

LUKAS PERKA

In vielen Organisationen gelten Unterschiede und Konflikte als gefährlich und werden tabuisiert. In der Folge herrscht oft eine leidvolle Beziehungslosigkeit. Ein strukturelles Problem, das strukturelle Konfliktbearbeitung erfordert.

Es läuft unsere Weiterbildungsreihe »Kraftvolle Strukturen gestalten«, das Thema des Tages sind Konflikte rund um Raum. Ich frage die Gruppe, welche Konflikte sie in diesem Bereich erleben. Eine Teilnehmerin schildert, dass sie in ihrer Organisation viel Vereinzelung erlebt, die sich sinnbildlich im Rückzug aller Mitarbeiter*innen in ihre jeweiligen Räume ausdrückt. Ich bitte sie, einen Grundriss der Büroräume mit Kreide auf den Boden zu malen und mehrere Personen aus der Seminargruppe zu einem Standbild anzuordnen, das die Situation abbildet. Sie positioniert alle Beteiligten getrennt voneinander in ihren Büroräumen, jeweils mit ihren Bildschirmen beschäftigt. Im Anschluss öffnen wir die Situation zur Bearbeitung. Die Fallgeberin und ich als Leitung der Übung nehmen nach und nach Veränderungen der Positionen und Körperhaltungen der Personen im Standbild vor. Nach zahlreichen Interventionen findet sich das Team im vorher leeren Gemeinschaftsraum der Organisation ein. Die Beteiligten sind ratlos, was sie dort miteinander anfangen sollen.

Ich erinnere mich, wie verblüfft ich als Außenstehender bei der Begleitung dieser Übung war. In der anschließenden Reflexion wurde deutlich: Der gemeinsame physische Raum hatte sich gefüllt, aber der Beziehungsraum war leer geblieben. Sich von der eigenen Arbeit abzuwenden, ihre vermeintliche Dringlichkeit zu relativieren und sich eine Pause zu erlauben, nahmen die Teilnehmer*innen der Weiterbildung überwiegend als angenehme Entlastung wahr. Der Schritt in den gemeinsamen Raum hingegen löste bei den meisten Stress aus: Bin ich hier wirklich willkommen? Was kann und will ich den anderen von mir zeigen? Muss ich nun irgendetwas liefern, um die spürbare Leere zu füllen?

»Ich habe kein Gegenüber«

Ein in der Methode begründetes Phänomen, könnte man meinen. Schließlich kamen in der Übung ja nur Stellvertreter*innen der tatsächlichen Teammitglieder zusammen. Die realen Personen hätten sich möglicherweise über die gemeinsame Auszeit gefreut und sich viel zu sagen gehabt. Vor dem Hinter-

Teilnehmer*innen des Seminars »Kraftvoll(e) Strukturen gestalten« bei einer Gruppenübung zum Thema Macht



grund der Erfahrungen aus unserer Arbeit mit mehr als 200 Personen aus ca. 100 zivilgesellschaftlichen Organisationen in Sachsen ist diese Deutung eher unwahrscheinlich. Vielmehr zeigt die Übung ein typisches Bild für die Dynamik in vielen Vereinen und Initiativen: Alle haben extrem viel zu tun, eilen von Aufgabe zu Aufgabe und wenden sich nach einem abgeschlossenen Projekt statt der Kollegin oder dem Mitstreiter lieber gleich dem nächsten Vorhaben zu. Trotz eines in vielen Gruppen klar formulierten solidarischen Anspruchs erleben sich viele in der Praxis oft als vereinzelt und erschöpfte Kämpfer*innen in sich immer weiter zuspitzenden gesellschaftlichen Verhältnissen.

Um dieser Vereinzelung und Erschöpfung zu begegnen, braucht es mehr Kontakt. Doch was steht dem im Weg? Ist für die Pflege von Beziehungen im nahen Arbeitsumfeld angesichts der vielfältigen gegenwärtigen Krisen schlicht keine Zeit? Oder stimmt die nach der oben beschriebenen Übung nahe liegende Deutung, dass das Miteinander uns Angst macht? Dass die Fokussierung auf den

»EINE QUELLE DER BEZIEHUNGS-
LOSIGKEIT IN ZIVILGESELL-
SCHAFTLICHEN ORGANISATIONEN
IST DIE ANGST VOR DEM
UNTERSCHIED.«

nie versiegenden Aufgabenfluss auch eine Flucht vor dem Kontakt mit anderen ist? »Ich habe kein Gegenüber« – dieser Satz ist mir als eine wiederkehrende Problembeschreibung der Einsamkeit in der eigenen Organisation aus unser Seminarreihe in Erinnerung geblieben. Wie kommt es, dass wir zwar zusammen sind, uns Räume teilen und Projekte auf die Beine stellen – doch am Ende so wenig Verbundenheit erleben?

Eine Hypothese, die wir auf Basis unserer Erfahrungen in den Projekten der letzten Jahre entwickelt haben: Eine Quelle der Beziehungslosigkeit in zivilgesellschaftlichen Organisationen ist die Angst vor dem Unterschied. In vielen Kontexten wirken extreme

Anpassungsdynamiken an in der Regel ungeschriebene und unausgesprochene Gruppennormen. Um dazuzugehören, passen wir uns an den abgespürten Gruppenkonsens an, etwa in unserer Sprache, unserem Kleidungsstil, unserer Gestik, unserem emotionalen (Nicht-)Ausdruck, unseren Standpunkten. Das sorgt an der Oberfläche für Harmonie – und führt untergründig zu Spannungen und Erschöpfung. Wir investieren viel Energie, um wahrzunehmen, was unser Gegenüber braucht und verlieren darüber den Bezug zu unseren eigenen Bedürfnissen. Menschen, die dieses Verhaltensmuster verinnerlicht haben, sind auf den ersten Blick sehr angenehme Kolleg*innen: Sie begegnen allen freundlich und empathisch, verfolgen aufmerksam das Geschehen und übernehmen, ohne zu murren Aufgaben für die Gruppe. In Seminargruppen, in denen ich eine derartige Zugewandtheit erlebe, spüre ich oft eine Ambivalenz in mir. Auf der einen Seite bin ich dankbar und froh über das unkomplizierte Arbeiten, doch mit der Zeit meldet sich bei mir ein Misstrauen: Ist der wohlwollende Bezug auf die Inhalte und Erfahrungen der anderen echt – oder eine sozial erwünschte Fassade? Würde irgendjemand mir signalisieren, wenn etwas, was ich tue, für Ärger sorgt? Habe ich in diesem Sinne ein Gegenüber?

Mehr Unterschiede, mehr Konflikte

Ein weiteres Beispiel aus unserer Seminarreihe, das die Ängste vor dem Ausscheren aus dem Kollektiv illustriert: eine Gruppenübung zum Thema Macht → SEITE 33. Zwei Personen bauen im Seminarraum einen Parcours aus Stühlen, Seilen und Bettlaken auf, den die restliche Gruppe anschließend durchlaufen soll. Dabei haben alle Gruppenmitglieder verbundene Augen. Nur eine Person kann sehen und die anderen durch den Parcours führen, darf dabei aber als einzige nicht sprechen. Während des Aufbaus geht die Gruppe vor die Tür. Sie muss bestimmen, wer von ihnen die anderen als Sehende*r führen soll. Der Entscheidungsprozess ist zäh. Große Vorsicht ist spürbar, einen ersten Vorstoß zu machen. In der Reflexion wird deutlich, dass das Gefährliche darin besteht, jemanden durch die Vergabe einer Sonderrolle aus der Gruppe herauszuheben. Es fühlt sich heikel an, einen Unterschied zu machen zwischen einer einzelnen Person und der Gruppe.

Was hindert uns, in dieser Situation unverblümt zu sagen, dass wir uns die Rolle zutrauen und sie gerne übernehmen würden? Damit hätten wir mehrere Dinge ausgedrückt, die wahrgenommenen Gruppennormen entgegenstehen: Wir würde damit sagen, dass wir uns für kompetent halten – und nicht nur dass: Wir halten uns sogar für kompetenter als andere, besser geeignet, um diese Rolle auszuüben. Zudem würde der Vorstoß ausdrücken, dass die besondere Sichtbarkeit und Bedeutung, die mit der Rolle als Sehende*r einhergehen, für uns attraktiv sind – dass wir gerne mehr Raum einnehmen wollen als andere. Und falls uns das Feld nicht einfach überlassen wird, sondern sich weitere Kandidat*innen melden sollten, könnte es noch wilder werden: Wir wären möglicherweise sogar bereit, um den Platz zu konkurrieren!

Kompetenzunterschiede zu thematisieren, Anerkennung und Bedeutung für sich

Zu bestimmen, wer die Gruppe bei dieser Übung anführt: keine leichte Entscheidung!



zu beanspruchen, Konkurrenzdynamiken zu eröffnen – all das ist in den meisten Organisationen tabu. In Kontexten, wo diese Tabus nicht wirken, können Unterschiede sichtbar werden. Wir können besprechen, was wir wollen, was wir können und brauchen. Wir können – und müssen auch regelmäßig – darüber in den Konflikt gehen. Denn je mehr Unterschiede im Raum sind, desto mehr gibt es zu verhandeln.

Was aber sind die Konsequenzen, wenn wir uns in unserer Verschiedenheit nicht zeigen und Konflikte vermeiden? Das wirkt paradox, denn auf den ersten Blick verspricht die Symbiose ja Nähe und Verbundenheit. Wir sind alle gleich und haben uns lieb, so der oberflächliche Eindruck. Darunter liegen in der Regel jedoch zahlreiche Enttäuschungen, Verletzungen und Kränkungen. Denn wir alle wollen mit unseren Fähigkeiten und unserer Persönlichkeit gesehen werden, uns willkommen fühlen und Anerkennung erfahren. Einen Großteil unserer Kompetenzen und Charakterzüge in einem symbiotischen System als »falsch« zu erleben und daher zu verstecken, ist mit Schmerz und Scham verbunden, was wiederum zu einem zunehmenden Rückzug voneinander führt.

Zurück zur Übung vom Anfang und dem dabei entstandenen Unbehagen im Gemeinschaftsraum: Gehen wir bewusst oder unbewusst davon aus, dass wir mit etwas Persönlichem, das wir von uns zeigen, wahrscheinlich Irritation auslösen oder Ablehnung erfahren, dann ist es ein wirkungsvoller Schutzmechanismus, uns ganz auf unsere Funktion zu beschränken und auf unsere Aufgaben zu fokussieren.

Es ist zentral, die geschilderten Probleme nicht als individuelles Versagen zu begreifen. Auch wenn wir die Ängste vor Abwertung oder Ablehnung persönlich wahrnehmen, sind ihre Ursachen meist strukturell. Wenn in einer Organisation systematisch die Aufgabenebene gegenüber der Beziehungsebene bevorzugt wird, schlägt sich das in der Gestaltung der Stellenbeschreibungen, der Projektziele, der Teambesprechungen und vielen weiteren formalen Strukturen nieder, die in aller Regel so hohe Arbeitsanforderungen stellen, dass für Beziehung kaum Platz ist. Hier eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten zur Veränderung.

Kleine Rituale können der Beziehungsebene mehr Raum verschaffen, etwa eine

»AUCH WENN WIR ÄNGSTE VOR ABWERTUNG ODER ABLEHNUNG PERSÖNLICH WAHRNEHMEN, SIND IHRE URSACHEN MEIST STRUKTURELL.«

Verbindungsrunde zum Anfang jedes Teamtreffens, bei der alle teilen, mit welchen Gefühlen sie in das Treffen gehen. Rahmenvereinbarungen wie das Postulat »Störungen haben Vorrang« können den Anspruch verregeln, nicht über Unbehagen oder Irritation hinweg zu arbeiten, sondern sie besprechbar zu machen und als wichtigen Hinweis auf bislang unberücksichtigte Themen im Arbeitsprozess zu betrachten. Rollen wie die einer Teamkoordination können explizit das Mandat und Ressourcen dafür erhalten, Konflikt- und Beziehungsthemen in den Blick zu nehmen und zu bearbeiten. Damit derartige Veränderungen nicht zur zusätzlichen Belastung im Sinne eines Das-jetzt-auch-noch werden, sind möglicherweise aber strukturelle Einschnitte auf anderen Ebenen nötig: Es braucht eine Prüfung, ob die gesetzten Ziele der Organisation mit den bestehenden finanziellen und personellen Ressourcen überhaupt umsetzbar sind, ohne dass die Mitarbeiter*innen permanent ihre Grenzen überschreiten.

Was nach einer technischen Machbarkeitsstudie klingt, berührt auf einer tieferen Ebene die impliziten Gruppennormen, die für die Gestalt der Struktur zentral sind. So tappeten mein Kollege und ich im Begleitungsprozess eines krisengeschüttelten Teams beispielsweise einmal mehrere Sitzungen lang im Dunkeln und fanden kaum Ansatzpunkte für konstruktives Arbeiten. Der Wendepunkt war eine Sitzung, bei der wir alle Teammitglieder baten, die in der Gruppe wirkenden Normen aufzuschreiben. Am Ende der Sammlung verdichteten wir sie gemeinsam zu einem Satz: »Alles andere im Außen ist wichtiger als wir.«

Dieser Satz erscheint mir exemplarisch für viele zivilgesellschaftlichen Organisationen, mit denen wir arbeiten. Als werteorientierte Zivilgesellschaft in Sachsen sind wir seit Jahren permanent in der Defensive. Die gesellschaftlichen Verhältnisse verschlech-

tern sich ohne Unterlass und wir – als gefühlt letzte Bastion der sozialen Gerechtigkeit, der Antidiskriminierungsarbeit, des Klimaschutzes – müssen mit aller Macht dagegen ankämpfen. Koste es, was es wolle.

Der Preis dieser radikalen Außenorientierung ist immens: Für die Wahrnehmung unserer Grenzen ist keine Zeit. Für die Pflege unseres Miteinanders im Team ist keine Zeit. Für die Auseinandersetzung mit Angst und Verzweiflung angesichts der sich zuspitzenden Verhältnisse ist keine Zeit. Für das Feiern kleiner Erfolge, für die Würdigung der Beiträge anderer ist keine Zeit. Für Dissens, Konflikt und Auseinandersetzungen ist keine Zeit. Für die Integration neuer Impulse, für das Experimentieren mit alternativen Formaten und Strategien, für lustvoll-kreative Prozesse – keine Zeit. Auch für uns selbst bleibt keine Zeit, weder als Einzelne noch als Gruppe. Erst wenn wir Sachsen vor den Rechten bewahrt und das Klima gerettet haben ...

Nur ausgefüllte Strukturen sind kraftvoll

Wenn wir strukturelle Änderungen auf der formalen Ebene beschließen, ohne uns mit dieser non-formalen Seite der Struktur zu beschäftigen, werden die Anpassungen ins Leere laufen. Definiert ein Team Zeiten für die Pflege von Beziehungen – seien es ein fester Supervisionsrhythmus, regelmäßige gemeinsame Mittagessen oder institutionalisierte emotionale Austauschräume zur eigenen Arbeit – ist das ein wichtiger Schritt. Besteht allerdings weiterhin die Norm, dass nur das Wirken der Organisation im Außen bedeutsam ist, werden diese Zeiten nicht zu echten Beziehungszeiten. Dann werden etwa parallel Mails gecheckt und Telefonate geführt. »Wichtige« Termine überschneiden sich ungünstigerweise mit Teamsitzungen, sodass viele doch nicht dabei sein können. Und aus der gemeinsamen Zeit wird Zeitverschwendung. Eine formal definierte Beziehungszeit füllt sich nicht automatisch – genauso wie ein voller Gemeinschaftsraum ein leerer Beziehungsraum sein kann.

Im ATCC-Ansatz → SEITE 15 arbeiten wir mit einem doppelten Strukturbegriff. Wir betrachten neben der formal geregelten, auf Papier festgehaltenen Ebene immer auch die non-formale Ebene der Strukturen: ihre Beziehungsseite, die Praxis, die den formalen Rahmen im Organisationsalltag ausfüllt. Die

non-formale Seite ist der lebendige Anteil einer Struktur. Formal bin ich in meiner Rolle zum Beispiel Leitung, habe klar definierte Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Non-formal fülle ich diese Rolle sehr unterschiedlich aus: mal als visionärer Antreiber, mal als empathischer Zuhörer, mal als strenger Bürokrat. In diesem non-formalen Bereich liegt das Potential, uns in unserer Verschiedenheit zu zeigen – und mit unserer Angst vor Verletzungen.

Ohne Vertrauen keine Sichtbarkeit

Damit wir uns in unserer Organisation sicher genug fühlen, um sichtbar zu werden, brauchen wir Vertrauen. Wir brauchen das Vertrauen, dass wir uns mit unseren Ideen, unseren Gefühlen, unseren Wahrnehmungen zeigen können, auch wenn sie vom Gruppenkonsens abweichen – und zwar ohne dafür lächerlich gemacht oder abgewertet zu werden. Der Grad an Vertrauen, der in einer Organisation herrscht, ist ebenfalls Teil der non-formalen Seite ihrer Struktur. Ich muss nicht mit jeder einzelnen Person in meinem Team ein individuelles Vertrauensverhältnis aufbauen, sondern auf den Rahmen vertrauen können.

Die Leitungsrolle trägt eine große Verantwortung für das Vertrauen in der Organisation. Denn ein vertrauensvoller Rahmen entsteht nur, wenn einzelne den Mut haben, sich als erste verletzlich zu zeigen. In unseren Seminaren tragen wir zum Beispiel dazu bei, indem wir an allen Runden und fast allen Übungen teilnehmen und beim Teilen persönlicher Erfahrungen den Anfang machen. Damit gehen wir in Vorleistung und öffnen den Raum für die Teilnehmenden, ebenfalls etwas Persönliches zu zeigen. Zugleich geben wir dabei die Orientierung für einen dem Kontext angemessenen Grad an Offen-

»WANN IMMER WIR UNS VERLETLICH ZEIGEN, BRAUCHEN WIR EIN GEGENÜBER, DAS UNS EINE RESONANZ ZU DEM GIBT, WAS WIR EINBRINGEN.«



Lukas Perka (im Bild) leitet mit Julia Legge durch das Seminar »Kraftvoll(e) Strukturen gestalten«

heit und Tiefe, um unstimmgigen Selbstentblößen vorzubeugen.

Doch eine einzelne Person hat es nicht alleine in der Hand, ob Vertrauen entsteht. Wann immer wir uns verletzlich zeigen, brauchen wir ein Gegenüber, das uns eine Resonanz zu dem gibt, was wir einbringen: Das berührt mich – irritiert mich – oder inspiriert mich – oder oder ... Verletzlichkeit ohne Resonanz schafft große Unsicherheit. Wenn ich mich aus der Deckung wage und die Gruppe mich im Unklaren lässt, was meine Äußerung bei ihnen auslöst, bin ich angespannt und potentiell beschämt. War ich unangemessen oder zu viel? Liege ich mit meiner Wahrnehmung völlig daneben?

Auch Resonanz braucht einen Rahmen, der entsteht, indem Personen explizit dazu einladen und als Vorbilder vorangehen. Häufig ist unser Impuls, nur »nette« Resonanz zu teilen, doch ausgesuchte Freundlichkeit ist gerade nicht vertrauensbildend. Bei einer Übung in unserer am Anfang beschriebenen Seminarreihe beispielsweise sollte jede Person verdeckt aufschreiben, als welches

Tier sie sich in der Gruppe erlebt. Anschließend zogen wir die Tiere nacheinander und versuchten zu erraten, wer das Faultier, das Erdmännchen oder den Bernhardiner aufgeschrieben hatte. Diese Runde habe ich als tiefen Kontaktmoment erlebt: Die Tiere luden uns ein, über die Qualitäten jedes Mitglieds unserer Gruppe nachzudenken. Ebenso thematisierten wir die jeweiligen Schattenseiten: Was macht mir an diesem Tier Angst? Die Konfrontation mit verunsichernden Anteilen und das Wertschätzende konnten nebeneinanderstehen. Für mich machte die Übung deutlich spürbar, dass es zum Vertrauensaufbau beides braucht: einerseits mich zu zeigen, andererseits von den anderen gesehen zu werden.

»Heute ist etwas Besonderes!«

Vor mehreren Jahren lud ich die inzwischen verstorbene Gründerin des Berliner Paulo Freire Instituts Ilse Schimpf-Herken zu einem Seminar mit BFD-Freiwilligen ein, um dort einen Biografie-Workshop zu leiten. Zu Beginn breitete die damals 72-jährige Ilse ein buntes Tuch in der Mitte des Raumes aus, stellte einen Blumenstrauß darauf und erklärte mir strahlend: »Das mache ich immer, wenn ich ein Seminar gebe. Damit alle wissen: Heute ist etwas Besonderes!« Ihr Enthusiasmus hat mich damals sehr berührt und auf die ganze Gruppe extrem cooler, teils verkatert zum Workshop erscheinender junger Erwachsener abgefärbt.

Und die Erinnerung berührt mich noch heute. Ich spüre in diesem »Heute ist etwas Besonderes« die aufrichtige Freude an der echten, nicht normierten Begegnung. Und in dem Blumenstrauß, den ich heute selber gerne zu Seminaren mitbringe, sehe ich ein Symbol für eine Struktur, die diese Begegnung feiert und damit Raum für Beziehung in Verschiedenheit öffnet. ●

LUKAS PERKA ist Trainer für konstruktive Konfliktbearbeitung und erfahrungsorientierte politische Bildung bei Konfliktpotential. Er hat gemeinsam mit Julia Legge die Weiterbildungsreihe »Kraftvoll(e) Strukturen gestalten« entwickelt und nun das dritte Jahr in Folge mit wechselnden Schwerpunktsetzungen angeboten.

Streitend zur Veränderung

LENA SPIECKER



Ein Ansatz zur beziehungsorientierten Organisationsentwicklung

WAHRNEHMEN

Auf dem Weg zu einer veränderten Organisationsstruktur begegnet uns allzu oft eine Überforderung damit, alle Beteiligten ehrlich in den Prozess einzubinden und die Potentiale der aufkommenden Konflikte dabei zu erkennen und zu nutzen. Wie könnte eine Alternative zu entfremdeten Umstrukturierungsversuchen von Organisationen aussehen?

Es ist kalt. Kurz vor Weihnachten mache ich einen Spaziergang mit meiner Tante durch die Straßen von Frankfurt. Als wir gerade am Mainufer entlang schlendern, sprechen wir über die aktuellen Herausforderungen in ihrem Job. Sie ist in der Personalabteilung einer sehr großen, international tätigen Firma. Human Resources Management. Die brutale Ehrlichkeit dieses Begriffs löst bei mir ein Schaudern aus. Ich merke, dass mein Körper sich anspannt. Ich stecke die Hände in die Taschen und laufe mit ein bisschen mehr Abstand zu ihr weiter. Meine Tante erzählt, dass ihre Firma kürzlich ein kleineres mittelständisches Unternehmen aufgekauft habe. Die »neue« Belegschaft füge sich aber nicht so ein, wie meine Tante es gern gesehen hätte. Sie lässt Begriffe fallen wie »undankbar«, »eingesessen« und »faul«. Sie würden den Fortschritt nicht akzeptieren. Es stünden eh Stellenkürzungen an und wer nicht mitmache, müsse dann wohl gehen. Selbst schuld. Ab diesem Moment höre ich ihr nicht mehr zu. Ich frage mich: Was muss in einem Unternehmen schief laufen, damit sich die Mitarbeitenden so verhalten? Sie tun mir leid und ich fühle mich beschämt zu wissen, dass viele bald ihren Job verlieren werden. Mit lauter Irritation und Wut im Bauch verabschiede ich mich kurze Zeit später von meiner Tante.

Einige Jahre später arbeite ich als Beraterin für Konfliktbearbeitung. In dieser Rolle begleite ich auch Prozesse in Organisationen, die sich in Umbrüchen befinden. Dafür habe ich bewusst Ansätze und Kreise gewählt, die den Menschen und die Organisationen als Ganzes und seine Eingebundenheit in gesellschaftliche (Macht-)Verhältnisse in den Blick nehmen. Als Teil von Konfliktpotential arbeite ich fast ausschließlich mit Vereinen, Gruppen und Initiativen, deren Ziele sich von privat-

wirtschaftlichen Logiken der Gewinnmaximierung und Effizienzsteigerung abwenden. Vielmehr ist es uns ein Anliegen, die Strukturen jener Organisationen zu verbessern, die für eine sozial und ökologisch gerechtere Gesellschaft eintreten.

Gerade sitze ich mit meinem Kollegen Simon Kolb im ersten Treffen der Begleitung des Vereins *BefA* (Name geändert), als ich jedoch schlagartig an den Spaziergang mit meiner Tante erinnert werde. Meine Erinnerung kommt in dem Moment, als ich von der Geschäftsleitung wieder diese Sätze höre: Die Mitarbeitenden seien unmotiviert, unproduktiv und inkompetent. Der notwendige Fortschritt würde systematisch verhindert. Bei mir kommt das bereits bekannte Unbehagen von damals auf und Bedrückung macht sich breit. Ich fühle mich plötzlich unsicher auf meinem Stuhl. Habe das Gefühl, dass auch ich unter Beobachtung stehe und bewertet werde.

Ein »Friss oder Stirb« wird es mit uns nicht geben

Die Arbeit mit dem Verein ist zäh und fühlt sich an, als würden wir uns im Kreis drehen. Bis zum Schluss lässt sich nicht gut greifen, was das Ziel des Prozesses ist. In den Vorgesprächen werden Konflikte beschrieben. Die Leitung und der Vorstand wollen die Organisation »umstrukturieren«, die Belegschaft fühlt sich ungesehen, überrannt, und stellt sich gegen das schnelle Tempo, mit dem der Prozess vorangetrieben wird. Konfliktbearbeitung und Organisationsentwicklung – beides scheint hier notwendig zu sein. Wir bemühen uns um einen Spagat, der sich mit der Zeit aber eher wie ein großer Knoten anfühlt. Die Versuche, die Perspektiven und Anliegen des Leitungsteams und die der Mit-

WAHRNEHMEN



Lena Spiecker (r.) mit anderen Teilnehmenden bei einer Konferenz von JUGENDSTIL* in Berlin

arbeiter*innen gleichermaßen sichtbar zu machen, scheitern.

Als beim dritten Treffen dann eine Mitarbeiterin, die als »BlockiererIn« des neuen Systems wahrgenommen wird, ihre Kündigung bekannt gibt und ein Vorstandsmitglied diese Entscheidung als »Lösung des Problems« beschreibt, fällt bei mir der Groschen: Es gibt überhaupt kein Interesse daran, die Sorgen und Potentiale von beiden »Seiten« verständlich zu machen und zu einem gemeinsam getragenen Prozess zu kommen, an dessen Ende eine Struktur steht, mit der sich alle wohl fühlen. Hier geht es ums Gewinnen und Verlieren. Die Mitarbeiterin hat den Kampf aufgegeben und die Aussage des Vorstandes wird zum Anfang vom Ende unserer Begleitung. An diesem Punkt setzen Simon und ich eine klare Grenze und ich löse mich aus meiner Verstrickung. Daraufhin endet die Zusammenarbeit und bei mir stellt sich langsam Erleichterung ein.

Wie schon nach dem Gespräch mit meiner Tante lässt mich auch diese Schlüssel-situation gedanklich nicht los. Gemeinsam

mit meinen Kolleg*innen von Konfliktpotential beschließen wir noch im laufenden Begleitungsprozess, dass wir eine klarere Vorstellung davon entwickeln müssen, was unsere Antwort auf »beziehungslose Umstrukturierungsprozesse von wenigen« ist, die uns immer wieder auch in unserer Arbeit mit zivilgesellschaftlichen Initiativen und Vereinen begegnen.

Sich diesem Thema zu widmen, ist ein wichtiges Learning für uns, denn ohne Klarheit über die Herangehensweise an solche größeren Organisationsentwicklungen und Umstrukturierungen, laufe ich sicher immer wieder in die Arme meiner Tante.

Das ist der Startschuss für unsere Arbeit an einem Konzept der beziehungsorientierten Organisationsentwicklung.

Krisenintervention oder Organisationsentwicklung?

Die erste Frage, die sich uns stellte: In welchem Verhältnis stehen unser Konfliktbearbeitungsansatz nach den ATCC-Standards und die beziehungsorientierte Organisa-

tionsentwicklung zueinander? Die Konfliktbearbeitung nach dem ATCC-Ansatz stellt die Wahrnehmung ins Zentrum. Wahrnehmung zum Beispiel der eigenen Anteile in einem Konflikt, ohne diese gleich auf- oder abzuwerten. Es sollen alle Partizipierenden sichtbar werden können. Der Konfliktbegriff ist hier bewusst sehr weit gefasst, denn Konflikte sind allgegenwärtig und treten immer dann auf, wenn Menschen zusammenkommen und Bedürfnisse verhandeln.

Wenn eine Organisation sich in einem Konflikt aufgrund der Umstrukturierung befindet, wie wir ihn im Beispiel vorfanden, müssen wir uns dann nicht erst einmal auf die Beruhigung der aktuellen Lage konzentrieren, ehe wir uns an die Strukturveränderungen wagen? Es stellte sich heraus, dass wir mit dieser Frage gleich an den Kern des zu entwickelnden Konzepts vorgedrungen waren. Denn nach reiflicher Diskussion wurde klar: Der Konflikt ist ja nach unserem Verständnis bereits der Zugang zum Transformationsprozess. Die Bearbeitung dessen, was im Team die größten Spannungen erzeugt, bringt uns am schnellsten an die Stellen, an denen die ersten Strukturveränderungen notwendig sind. Dabei ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass alle Anteile in einem Team – seien es ängstliche, fordernde, abwertende, blockierende oder innovative Anteile – einen Zweck erfüllen und wertvoll sind. Sie müssen alle gleichwertig sichtbar werden können, um einen integrativen und beziehungsorientierten Prozess zu erreichen.

Wir legen die Grundlagen der Konfliktbearbeitung des ATCC-Ansatzes auch unserem Konzept der beziehungsorientierten Organisationsentwicklung zugrunde und werden uns in der weiteren Entwicklung in besonderem Maße auf das spezielle Vorgehen konzentrieren. Wichtige Schritte auf dem Weg zu einem gelungenen Organisationsentwicklungsprozess wären demnach:

1. Der Gesamtprozess braucht ein klares Ziel und einen eindeutigen strukturellen Rahmen.

Am Anfang von jeder unserer Begleitungen steht die Auftragsklärung. Hier klären wir den Rahmen und das Ziel. In kürzeren Prozessen reicht dafür meist ein Vorgespräch mit einzelnen mandatierten Vertreter*innen aus der Gruppe. Auf dieser Grundlage machen wir dann einen Vorschlag für den Ablauf. In einem

längeren Organisationsentwicklungsprozess ist es notwendig, eine »Sondierungsphase« zu vereinbaren, in welcher wir uns einen Überblick über die in der Gruppe auftretenden Themen und Konflikte verschaffen. Am Ende der Sondierung kann dann das Ziel für den Gesamtprozess vereinbart werden. Die Abwesenheit eines solchen klaren Rahmens und Ziels hätte im Fall des Vereins *BefA* dazu geführt, dass wir uns in dem Prozess verlorren und vergeblich versucht haben, die Erwartungen der Auftraggebenden zu erfüllen. Zudem gab es nicht genügend Klarheit über unsere Rolle und den Ablauf. Die zeitliche Dimension des Auftrags war ebenso ungeklärt wie die Frage, mit wem wir arbeiten: (erstmal nur) mit der Leitung oder (gleich) mit dem gesamten Team? All diese Dimensionen müssen klar geregelt sein, bevor wir uns in den ersten Bearbeitungskreislauf begeben.

2. Wir arbeiten im Hier und Jetzt mit dem, was im Vordergrund sichtbar wird.

Wie bereits oben erläutert, beschreibt der aktuell drängendste Konflikt den Einstieg in den Prozess. Hiervon ausgehend erarbeiten wir, welche Verantwortungsübernahme notwendig ist und stoßen damit gegebenenfalls schon erste Strukturveränderungen an.

ATCC

ATCC steht für »Approche et Transformation Constructive de Conflits« und bedeutet sinngemäß: Konflikte wahrnehmen und konstruktiv bearbeiten. Der Ansatz wurde maßgeblich von Karl-Heinz Bittl-Weiler, Hervé Ott und Karen Johnne entwickelt und verbindet verschiedene Strömungen der humanistischen Psychologie mit Perspektiven aus der Friedens- und Konfliktforschung sowie emanzipatorischen pädagogischen Zugängen wie dem »Theater der Unterdrückten«. Zentral für ATCC ist die Arbeit mit der eigenen Wahrnehmung im Hier und Jetzt, die Öffnung des Blicks für das Potential und die Vielschichtigkeit von Konflikten sowie die kreative Erarbeitung von Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme durch die Konfliktbeteiligten.

»WENN KONFLIKTE DIE SPANNUNG DARSTELLEN, DIE ENTSTEHT, WENN UNTERSCHIEDLICHKEIT VORLIEGT, DANN BESCHREIBT KONFLIKTBEARBEITUNG IN UNSEREM VERSTÄNDNIS DIE WAHRNEHMUNG DIESER SPANNUNG UND DIE BENENNUNG IHRER URSACHEN.«

Beispielsweise hatten wir vor kurzem erst eine Anfrage von einem kleineren Verein, der in kurzer Zeit zwei Projekte bewilligt bekommen hatte, wodurch die Zahl der Mitarbeitenden schlagartig stark anstieg. Sie fragten uns an, ob wir eine Klausurtagung begleiten könnten, auf der sie die Grundlagen ihrer Arbeitsweise besprechen wollten. Bei einem Vorgespräch mit dem Vorstand kam heraus, dass es aktuell Konflikte mit einer sehr engagierten Mitarbeiterin gab. Bei genauerem Hinsehen wurde deutlich, dass die beschriebene Person viele Aufgaben erfüllte, die eigentlich der Leitung des gesamten Teams zufallen würden. Da aber keine Leitung existierte und sie deshalb auch nicht den offiziellen Auftrag hatte, diese Aufgaben zu übernehmen, übertrat sie ständig Grenzen, was dann zu Konflikten führte. Statt uns also bei der Begleitung ganz allgemein anzuschauen, welche Kommunikation sich das

neue Team voneinander wünschte, arbeiteten wir sehr konkret daran, die Rollen der Mitarbeitenden ausreichend zu klären, und legten einen besonderen Blick auf die bisher nicht besetzte Leitungsrolle.

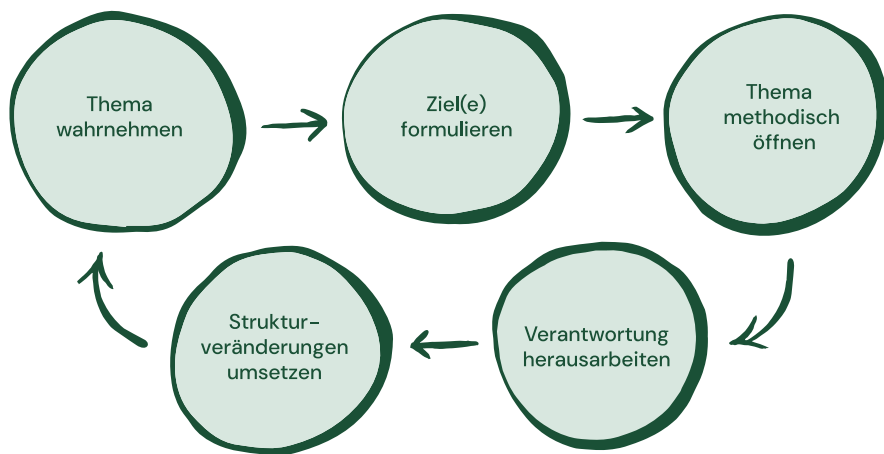
3. Wir arbeiten zirkulär.

Zirkuläres Arbeiten heißt, dass wir den Gesamtprozess in mehrere kleinere Bearbeitungsprozesse aufteilen. Diese »Unterprozesse« haben in sich eine abgeschlossene Struktur. Wir vereinbaren für jeden von ihnen auf Grundlage des aktuellen Konflikts ein Ziel, tauchen in die Themen ein, die rund um das Ziel sichtbar werden und beschließen am Ende gegebenenfalls benötigte Strukturveränderungen.

Zirkuläres Lernen oder Arbeiten, basiert auf den Grundlagen des Gestalt-Ansatzes und geht davon aus, dass wir immer wieder zu denselben Themen zurückkommen. In jeder Bearbeitungsschleife haben wir jedoch neue Erkenntnisse gewonnen und Aspekte in unsere Betrachtung integriert. Jeder Zyklus besteht aus drei bis fünf Treffen und baut aufeinander auf. So ist eine konstruktive Bearbeitung einzelner Teilbereiche der Umstrukturierung gewährleistet. Der Prozess ist für alle erfolgreicher und wir stellen sicher, am Wesentlichen dranzubleiben und dem Ziel für den Gesamtprozess immer näher zu kommen.

4. Wir konzentrieren uns auf integrative Prozesse.

Erinnern wir uns an die zu Beginn formulierten Fragen: Was läuft in einem Unternehmen oder einer Organisation schief, dass die Leitung ihre Mitarbeitenden so abwertet? Und



warum stellen sich Mitarbeitende so massiv gegen die oft legitimen Veränderungsbestrebungen ihrer Leitung? Wir erleben eine solch angespannte, bedrohliche Stimmung nicht nur in großen Unternehmen mit Leitung: Auch in der Begleitung von selbstverwalteten und vermeintlich hierarchiearmen Gruppen sind wir immer wieder mit ähnlichen Phänomenen konfrontiert.

Wenn Verschiedenheit in einem Team keinen Platz hat – wenn ich demnach nicht gesehen werde – entsteht Vereinzelung und Beziehungslosigkeit → SEITE 6–11. Das erwähnte Unbehagen kann sich wieder ungehindert ausbreiten. Das Team oder die Gruppe befindet sich dann im Funktionsmodus, in welchem Ergebnisse und Aufgaben überhöht, die Beziehungen untereinander jedoch abgewertet werden. Es kann nur wenig Vertrauen zwischen den dies betreffenden Menschen entstehen, was wiederum eine konstruktive Bearbeitung erschwert. Wenn Konflikte die Spannung darstellen, die entsteht, wenn Unterschiedlichkeit vorliegt, dann beschreibt Konfliktbearbeitung in unserem Verständnis die Wahrnehmung dieser Spannung und die Benennung ihrer Ursachen. Dabei ist es unerlässlich, dass die Teilhabenden sich zeigen. Integration heißt hier also nicht, dass alle sich einer bestehenden Norm anpassen sollen, sondern, dass die Potentiale der Unterschiedlichkeit herausgearbeitet und in einer neuen Struktur sichtbar und wirksam werden können.

Ergebnis eines solchen Prozesses kann natürlich auch immer sein, dass einzelne Beteiligte sich nicht mehr mit dem Ziel der Gruppe identifizieren können und sie infolgedessen verlassen. Wenn einem solchen Ausschluss jedoch ein ehrlicher und wertschätzender integrativer Prozess vorausgegangen ist, können wir uns auch in der Trennung darauf konzentrieren, welche formalen Schritte und Rituale es für einen guten Abschluss braucht.

Bedürfnisorientierung statt Effizienzsteigerung

Die beschriebene konstruktive Aushandlung muss also als integrativer Prozess beschrieben werden, selbst wenn die sich verändernde Struktur Ausschlüsse Einzelner bewirken kann. Nur so können wir beziehungsorientiert arbeiten, was im besten Fall dazu führt, dass wir Strukturen schaffen, die auf die Bedürf-



nisse der Menschen ausgelegt sind, welche sich in ihnen bewegen – und nicht einer kapitalistischen Logik der Effizienzsteigerung dienen.

Auch wenn der Text an dieser Stelle endet, führen wir die Diskussion bei Konfliktpotential weiter. Wir werden in den nächsten Monaten an diesem Konzept weiterarbeiten, unsere aufgestellten Hypothesen zu prüfen und ungeklärten Fragen weiter auf den Grund zu gehen. Wir freuen uns auch darauf, mit euch zu diesen Themen ins Gespräch zu gehen und euch an vielen Stellen unseres Weges zu begegnen – sei es als begleitende Gruppe oder Austauschpartner*innen. ●

LENA SPIECKER ist nach dem ATCC-Ansatz ausgebildete Trainerin und Beraterin, was ihren Blick auf Konflikte grundlegend verändert hat. Seit 2014 arbeitet sie in der politischen Bildungsarbeit und begleitet zivilgesellschaftliche Initiativen, Organisationen und selbstverwaltete Strukturen in Aufbau- und Veränderungsprozessen.

»Es braucht mehr Momente des Feierns«



Von der Gestaltung der heiklen Leitungsrolle, dem Umgang mit eigenen und kollektiven Grenzen sowie wichtigen Lernprozessen in der zivilgesellschaftlichen Arbeit: Lukas Perka im Gespräch mit Ida Hadel und Toschka Heise von der Initiative Awareness e.V.

Die Leipziger **INITIATIVE AWARENESS E.V.** gibt es seit 2018 als Zusammenschluss von Menschen aus dem Veranstaltungsbereich mit Erfahrungen in der Awareness-Arbeit. Der Begriff »Awareness« steht in diesem Zusammenhang für die Aufgabe, mehr Bewusstsein für einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander zu schaffen, Diskriminierung zu minimieren und vorzubeugen. Ziel des Vereins ist die institutionelle Verankerung von Awareness-Arbeit durch die Begleitung und Beratung von Organisationen und Clubs beim Aufbau von Awareness-Strukturen, durch die Schulung von Multiplikator*innen und die Stärkung bestehender Strukturen in Form von Vernetzungstreffen. Die Initiative startete als rein ehrenamtlich getragener Verein. Im Jahr 2021 wurde eine große Projektförderung bewilligt, in deren Folge ein hauptamtliches Team entstand, das inzwischen zehn Mitarbeiter*innen zählt. Erfahrt mehr über die Initiative Awareness e.V. auf ihrer Website: www.initiative-awareness.de

IDA HADEL ist seit März 2024 bei der Initiative angestellt und organisiert als Bildungskordinatorin Schulungen für Multiplikator*innen der Awareness-Arbeit.

TOSCHKA HEISE ist seit 2022 Teil des Arbeitskreises »Projekte« der Initiative und organisiert in dieser Rolle diverse Vernetzungsformate für Awareness-Gruppen. Toschka ist außerdem für das Finanzcontrolling und die strategische Ausrichtung des Vereins mitverantwortlich.

Ida und Toschka, ich habe euch und die Arbeit der Initiative Awareness in den letzten anderthalb Jahren als Leitung eines Teamentwicklungsprozesses sowie einer Weiterbildung kennengelernt. Wie in vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen spielt das Spannungsfeld zwischen einem partizipativen, hierarchiekritischen Anspruch und dem Wunsch nach strukturierten, gut organisierten Arbeitsprozessen bei euch eine große Rolle. Wie geht ihr mit dieser Spannung um?

TOSCHKA Wir haben uns eine Struktur geschaffen, die sehr stark die verschiedenen Arbeitskreise in den Blick nimmt. Es gibt die Kreise »Bildung«, »Projekte«, »Öffentlichkeitsarbeit« und einen, der »Management und Struktur« heißt. Dieser hat ein Potpourri von verschiedenen Aufgaben: Finanzplanung, Buchhaltung, Controlling, aber auch Teamentwicklung. Ein Lernprozess der letzten Jahre ist, dass es uns gut tut, wenn die einzelnen Arbeitskreise eine stärkere Autonomie in ihren Entscheidungsprozessen haben.

IDA In der Reflexion über unsere Strukturen in der Weiterbildung mit euch war spannend, dass die einzelnen Kreise für mich sehr unterschiedlich sichtbar sind, je nachdem wie viel direkte Zusammenarbeit besteht. Verschiedene Arbeitskreise tragen unterschiedliche, grundlegende Arbeit, aber viel läuft auch im Hintergrund, was gehalten und ausgehalten wird.

Das ist spannend, weil ich beim Namen »Management und Struktur« gedacht hätte, dass das ein verdecktes Leitungsäquivalent ist und damit eher ein Kreis, bei dem sich viel Bedeutung konzentriert. Auch in unserem Teamentwicklungsprozess, als ihr gerade in einem strukturellen Umbruch wart, habe ich antizipiert, dass die »Management

»EIN LERNPROZESS DER LETZTEN JAHRE IST, DASS ES UNS GUT TUT, WENN DIE EINZELNEN ARBEITSKREISE EINE STÄRKERE AUTONOMIE IN IHREN ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN HABEN.«

TOSCHKA

und Struktur«-Gruppe das Steuerrad übernehmen würde, doch das ist anscheinend so nicht passiert.

IDA Von der Art der Aufgaben her böte diese Gruppe die Möglichkeit für eine Prozessleitung, aber ich nehme es nicht so wahr, denn es gab eine sehr bewusste Entscheidung dagegen. Wir dachten uns: »Auf gar keinen Fall soll so etwas wie eine Prozessleitung entstehen!« Vielleicht wurde deswegen das Steuerrad nicht so stark übernommen.

Diese große Vorsicht bei der Übernahme von Leitungsfunktionen erlebe ich in sehr vielen Teams. Was ist so heikel an dem besagten Steuerrad?

TOSCHKA Ein Grund ist, dass diese Personen sehr viel Verantwortung tragen, Überstunden machen und schauen müssen, dass alles den Anforderungen gerecht wird, welche von Förderer*innen manchmal sehr schwammig kommuniziert werden. Um damit gut umzugehen, braucht es Erfahrung und direkte, oft auch unangenehme Kommunikation mit diversen Ämtern. Je weniger Leute da sind, desto höher ist die Verantwortung. Da bei uns die einzelnen Arbeitskreise eine stärkere Autonomie haben, hat sie sich bei uns aber diversifiziert.

Das betrifft jetzt die Leitungsfunktion nach außen. Wie ist es denn mit der internen Steuerung, also zum Beispiel zu sagen, dass ein Thema den Rahmen sprengt, wir das Anliegen einer Person vertagen wollen oder trotz Zeitdruck eine Entscheidung treffen müssen? Dieser Bereich, indem ich intern eine steuernde Rolle einnehme, fühlt sich für mich viel heikler an als jener, der die nach außen gerichtete beinhaltet.

TOSCHKA Meiner Perspektive nach hat sich der Bedarf nach einer solchen internen Steuerungsrolle mit der gewachsenen Autonomie der Arbeitskreise sehr verändert. Indem die Leute in den Arbeitskreisen zur Verantwortung gezogen werden, ist es nicht zwingend notwendig, dass wir eine starke Führungsfunktion haben.

Von wem werden sie denn zur Verantwortung gezogen?

TOSCHKA Letztendlich viel von den Leuten, die sich mit den Anträgen beschäftigen – zum Beispiel von mir. Es passiert, dass ich ihnen sage: »Ich brauche diesen oder jenen Bericht von dir, weil der Antrag das verlangt. Das ist das äußere Gesetz und damit müssen wir nach innen umgehen.« Ziel dabei ist eben nicht, zu sagen: »Du musst das machen, weil ich das möchte!« Daraufhin können sie sich selbst überlegen, wie sie ausgehend von den teilweise schon recht fein aufgeschlüsselten Maßnahmen ihre Arbeit organisieren. Das ist dann mehr an den Einblick in Notwendigkeiten geknüpft und weniger an die persönliche Vision einer einzelnen Person.

Das heißt, ihr kompensiert den Verzicht auf eine Leitungsrolle, die alle Maßnahmen im Blick hat, indem ihr auf mehr Eigenverantwortung setzt. Jede Person soll den Beitrag, den sie zum Erreichen eurer Ziele leisten muss, auf dem Schirm haben. Wie gut gelingt das in der Praxis?

IDA Ich nehme es als funktionierende Praxis wahr! Natürlich sind manche langsamer als andere, wenn zum Beispiel Berichte eingebracht werden müssen (beide lachen), aber das gesamte Team ist sich darüber sehr im Klaren, was alles noch bis Ende des Jahres passieren muss. Die Problematik liegt manchmal eher an der Stelle, dass die verschiedenen Tätigkeiten der Arbeitskreise doch zusammengehören und es an einem gemeinsamen Rückspielen fehlt. Das wäre für mich ein Punkt, an dem eine Prozesssteuerungsfunktion vielleicht doch hilfreich wäre, um alles im Blick zu behalten. So müssen wir eine Doppelrolle einnehmen: einerseits unsere Beiträge zum Projekt erbringen und andererseits auf dem Radar haben, wo sich alle anderen gerade befinden und wie wir unterschiedliche

Prozessstände abgleichen können, um gemeinsam weiterzugehen.

TOSCHKA Mein Eindruck ist, dass ein großer Anteil an Aufgaben aus diesem Bereich in unserem Team schon formalisiert ist. Wir als Arbeitskreis »Projekte« machen zum Beispiel einmal pro Monat ein Strategieplenum. Beim nächsten sprechen wir darüber, wer gerade wie viele Stunden arbeitet und wer sich Veränderungen wünscht, was wir wiederum beim nächsten Antrag, den wir gerade für kommendes Jahr schreiben, mitdenken. Im letzten Strukturplenum, das vom Arbeitskreis »Management und Struktur« organisiert war, ging es um eine vorher durchgeführte Umfrage zu Teamgefühl, Stresslevel und Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit, woraufhin wir uns dann in einer Kleingruppe zusammengesetzt und überlegt haben, wie wir mit Stress umgehen können. Dies könnte vielleicht auch eine Aufgabe sein, die woanders Teil einer Leitungsfunktion wäre.

Die Themen Stress und Überlastung waren für mich in unserem Prozess auch präsent – und sind ja Klassiker in der zivilgesellschaftlichen Arbeit. Ida, du bist relativ frisch dabei. Wie hast du die Dynamik erlebt, als du bei der Initiative angefangen hast?

IDA Was ich gespürt habe und was mir kommuniziert wurde, war: »Alles ist zu viel! Wir sind stark unterbesetzt in unserem

Arbeitskreis, müssen Sachen wegfallen lassen und Grenzen ziehen!« In diesem Modus habe ich angefangen. Der zog dann den Folgemodus »Verzeih mir, wenn ich langsamer arbeite, ich bin ausgebrannt und kann nicht mehr so schnell arbeiten« nach sich. Seitdem haben wir in einen einigermaßen guten Ablauf gefunden – immer noch mit sehr hoher Belastung, aber deutlich besser. Dabei hat mir geholfen, Dinge teilweise schnell abzuarbeiten oder wegzulassen. Oder mal Pause zu machen und zu schauen, was ansteht.

Gerade arbeite ich eine neue Person ein. In dieser Rolle fällt mir nun doch wieder auf, dass extrem viele Baustellen gleichzeitig offen sind und an sehr viel auf einmal gedacht werden muss. Ich habe oft dieses schwelende Gefühl, dass es überall ein bisschen brennt und wir unmöglich allem auf einmal gerecht werden können.

Woher kommt es, dass da so viele Baustellen und Brände sind?

IDA Die resultieren aus der angestauten Überlastung der letzten drei Jahre. Es musste sehr viel und sehr schnell passieren und Dinge sind schief gelaufen – vieles musste erst einmal bewältigt werden. Dann *peakte* die Situation und die Leute waren ziemlich fertig. Das probiere ich mitzudenken. Gleichzeitig versuche ich diesen Krisenmodus nicht zu stark in die Einarbeitung der neuen Person einfließen zu lassen.



Kannst du greifen, auf welchen Ebenen diese Krisen verortet sind?

IDA Ich habe das Wort »Beliebigkeit« im Kopf, das mir durch die Weiterbildung bei euch sehr präsent wurde. Beispielsweise kommt ein bestimmtes Gefühl bei mir auf, wenn für unsere Arbeit wenig Feedback aus dem Team zurückkommt. Wir organisieren die ganze Zeit Workshops – das ist eine sehr repetitive Aufgabe. Es gibt zu wenige Momente, wo innegehalten und resümiert wird: »Okay, das haben wir jetzt abgehakt!« Darüber wird von der Gesamtgruppe nicht genügend rückgemeldet, dass die ganze Zeit über Dinge stattfinden. Wir brauchen aber mehr Momente des Feierns! Dadurch fühlt sich die Arbeit, die in unserem Arbeitskreis passiert, eben ein bisschen beliebig an.

TOSCHKA Für mich spielt in die hohe Belastung mit hinein, dass wir einen hohen Standard haben. Wir wollen Sachen gut machen und haben zudem noch – was die Menge unseres Outputs angeht – ein hohes Level etabliert. Wenn wir jetzt einen Antrag schreiben, in dem steht, dass wir nur noch die Hälfte vom vorherigen Pensum realisieren wollen, rechnen wir nicht mit einer Bewilligung. Den Leistungsanspruch im Sinne von »viel, viel machen« – den gab es schon sehr früh.

Das hat sich dann als Teamkultur etabliert?

TOSCHKA Na ja, Teamkultur ... Es ist nicht so, dass wir alle überzeugte Arbeitstiere sind. Eher haben wir uns gesagt: »Folgendes passiert jetzt und wir haben Druck von verschiedenen Stellen!« Aus der Sicht meiner Rolle kommt dieser hauptsächlich von den Fördermittelgeber*innen. Hinzu kommen noch andere Stellen, die hohe Erwartungen an uns herantragen: Netzwerkpartner*innen, Personen, die unsere Workshops anfragen, unsere Honorarkräfte. Und natürlich noch (mediale)

»ES GIBT ZU WENIGE MOMENTE, WO INNEGEHALTEN UND RESÜMIERT WIRD: »OKAY, DAS HABEN WIR JETZT ABGEHAKT!«

IDA

Öffentlichkeiten, in denen wir uns relativ selten bewegen. Wir geben nur vereinzelt Interviews, sitzen nur gelegentlich auf Podien: An dieser Stelle könnte noch viel mehr passieren!

Was diese Öffentlichkeiten angeht, nehme ich in unserer Arbeit immer wieder die Spannung wahr, wie viel wir uns danach richten, was Prestige und Reichweite bringt und wie viel danach, was sich für uns stimmig anfühlt. Ist das auch ein Thema bei euch: nach mehr Sichtbarkeit und mehr Bedeutung zu streben?

TOSCHKA Ich glaube, da sind wir ein bisschen vorsichtiger und konservativer geworden. Wir wünschen uns, dass mehr Leute auf Podien sitzen und mehr Interviews geben, aber das ist optional. Perspektiven des Wachstums sind zurückgegangen. Nun ist diese Perspektive stärker: Wir versuchen den Ball flach zu halten und uns vielleicht mehr an unseren Ressourcen zu orientieren.

Wie ist es zu dieser Perspektivenverschiebung gekommen? Mit Blick auf unseren Teamentwicklungsprozess: Was sind Momente, die euch in Erinnerung geblieben sind und noch länger begleitet haben?

TOSCHKA An prägnanten Momenten habe ich noch ein Bild im Kopf, das wir aus Gegenständen gestellt haben, welches uns folgendes veranschaulichen sollte: Wie wollen wir nach außen sein? Wie wollen wir nach innen sein? Wir schufen das Bild von der Initiative als Schiff. Es gab einen Maschinenraum, ein Segel und noch ein weiteres Bauteil. Sehr viele Personen kümmerten sich um den Antrieb des Bootes und das verdeutlichte natürlich unsere Überlastung. Diese Sichtbarmachung der Konflikte hat funktioniert. Es tat gut, einen Raum zu haben, in dem diese Themen angesprochen werden konnten und ich denke, das hat uns bei der Umgestaltung der Strukturen geholfen. In erster Linie sehe ich den längerfristigen Effekt unseres Prozesses an der Motivation, transparenter zu sein und mehr miteinander zu reden. Das hat dazu beigetragen, Vertrauen und die Handlungsfähigkeit des Teams wiederherzustellen.

Unser Zugang ist ja, dass man sich streiten muss, um wieder Vertrauen herzustellen. Die Erfahrung zu machen: Es ist möglich, in einen Konflikt zu gehen, ohne dass es zum Bezie-

»ES BRAUCHT VERTRAUEN, UM AKTIV ZU WERDEN, MITZUWIRKEN UND DIE EIGENEN KOMPETENZEN EINBRINGEN ZU KÖNNEN.«

IDA

hungsabbruch kommt. Wie ist das bei euch? Habt ihr offen ausgetragene Konflikte?

IDA In dieser Hinsicht war die Weiterbildung total spannend. Ich habe gelernt, Potential in für mich negativ konnotierten Begriffen wie »Konflikt« oder »Rivalität« zu sehen und sie als produktiv wahrzunehmen. Konkret stellte ich fest, dass es bei mir im Team mehr um Rivalität als um Konflikte geht: Rivalität jedoch nicht im Sinne von Sich-gegenständig-ausstechen-und-dann-beleidigt-sein, sondern als eine Dynamik, die die Möglichkeit bietet, sich zu begegnen und die Expertise von anderen anzuerkennen.

Eine weitere Sache aus der Weiterbildung in Bezug auf Konflikte, an der ich mich

am Anfang sehr gerieben habe: Kontakt entsteht an der Grenze – eine grundlegend andere Haltung als die, die wir über unsere Arbeit vertreten. Ich konnte über mehr Beschäftigung damit, wie ich durch meine Grenzen greifbarer werde, vieles davon auf unseren Arbeitskreis übertragen. Dass es gut ist, sich klarer abzugrenzen, um damit auch greifbarer für andere zu werden, auch hinsichtlich meiner Kapazitäten. Dieses Aufzeigen hängt auch mit Vertrauen zusammen. Ich kann darauf vertrauen, dass es wirklich geht, wenn ihr sagt: »Es geht!« und gleichsam, dass es nicht geht, wenn ihr sagt: »Es geht nicht!« Dieses Prinzip gilt auch nach außen hin bezüglich der vielen Workshop-Anfragen: Wir wahren diese Limits, um unseren eigenen Ansprüchen treu bleiben zu können.

Was ich außerdem noch interessant fand: den *Term* »in Handlungsmacht kommen«. Das ist für mich verknüpft mit meinem damaligen Einstieg bzw. Dazustoßen und jetzt wiederum mit meiner Begleitung von neu einsteigenden Personen: Es braucht Vertrauen, um aktiv zu werden, mitzuwirken und die eigenen Kompetenzen einbringen zu können. Für die aktuelle Einarbeitungsphase habe ich mir daraus folgendes mitgenommen: Ich beobachte, was neue Personen brauchen, um Vertrauen aufzubauen und gut Teil des Teams sein zu können. Und was ich rückblickend auch gebraucht habe.

Und was ist es genau, das du gebraucht hast?

IDA In der Rückschau war es: Mit einzelnen Personen in Beziehung zu gehen. Es hat mir extrem geholfen, dass meine unmittelbare Kollegin und ich so gut aufeinander eingegangen sind und so vieles ausgehandelt haben. Und auch mit anderen ... Insgesamt bin ich stark über die Beziehungsebene in das Vertrauen gekommen. Daneben war es noch wichtig, Feedback zu bestimmten Kompetenzen einzufordern, die ich als Vorschuss eingebracht habe, um dann noch einmal explizit Rückmeldungen einzufordern, mit denen ich arbeiten kann. Das baut weiteres Vertrauen auf und das nehme ich mir für die Einarbeitung mit, die ich gerade anleite. ●



Toschka (l.) und Ida (r.), zwei von mittlerweile zehn Team-Mitarbeitenden der Initiative Awareness e.V.



Eine Szene aus dem Stück »Alimentation« des KURINGA Qualification Course 2025 in Berlin

Die Macht der Metapher

Simon Kolb sprach mit Bárbara Santos über das Potential ästhetischer Ansätze in der Bearbeitung von strukturellen Konflikten.

BÁRBARA SANTOS, aus Brasilien, ist Dramatikerin, Theaterregisseurin, Autorin, Schauspielerin und dekolonial-feministisch-antirassistische Aktivistin. Sie ist die künstlerische Leiterin des KURINGA-Theaters in Berlin und der Gruppe »Madalena-Berlin« sowie die Gründerin des feministischen Theaternetzwerks *Ma(g)dalena International Network*, dem Gruppen aus Lateinamerika, Afrika und Europa angehören. In Rio de Janeiro koordinierte Bárbara zwanzig Jahre lang das *Centro de Teatro do Oprimido* und hat mit Augusto Boal, der das »Theater der Unterdrückten« konzipierte und als wichtiger Gestalter der Theaterpädagogik gilt, zusammengearbeitet und sein Konzept weiterentwickelt. Mit dem Film »Ash Wednesday« gab sie 2023 ihr Debüt als Filmregisseurin. Mehr Infos über Bárbara findet ihr unter www.kuringa.de und auf Instagram [@kuringa_berlin](https://www.instagram.com/kuringa_berlin).

SIMON KOLB hat langjährige Organisierungserfahrung in verschiedenen Gruppen des linken Mosaiks und ist hauptberuflich tätig als Trainer, Prozessbegleiter und Berater (i. A.) für konstruktive Konfliktbearbeitung bei Konfliktpotential. Seit zwei Jahren ist er Teil des »Masculinity Labs«, einer Theatergruppe von KURINGA, die sich kritisch mit Männlichkeiten auseinandersetzt.

In deiner Arbeit hier im KURINGA in Berlin hast du den Ansatz des »Theater der Unterdrückten« weiterentwickelt, um die strukturelle Dimension von Konflikten und Unterdrückungsverhältnissen hervorzuheben. Für unsere Arbeit bei Konfliktpotential nutzen wir auch immer wieder ästhetische Zugänge, um strukturelle Themen in Gruppen und Organisationen besprechbar und bearbeitbar zu machen. Bevor wir tiefer einsteigen: Kannst du uns einmal schildern, was dich damals zu der Arbeit mit dem »Theater der Unterdrückten« gebracht hat?

Bevor ich zum Theater kam, habe ich in Brasilien als Soziologin und Lehrerin gearbeitet und war involviert in die Gewerkschaftsarbeit und die Arbeiterpartei *Partido dos Trabalhadores*. An den Schulen war ich verantwortlich für Demokratisierungsprozesse. Unser Anliegen war es, die Machtverhältnisse dort so zu verändern, dass die Schuldirektionen nicht mehr von oben eingesetzt, sondern stattdessen von den Menschen in den jeweiligen Schulen selbst gewählt werden. In den Diskussionen kamen wir nicht weiter, weil die Fronten in dem Konflikt verhärtet waren und die bestehenden Machtstrukturen einen Dialog auf Augenhöhe verunmöglichten. Uns war klar: Um eine strukturelle Veränderung in den Schulen hin zu mehr Gleichberechtigung zu bewirken, mussten wir erst einmal diesen gleichberechtigten Austausch zwischen allen Beteiligten ermöglichen. In dieser Krise hatte ein Kollege die unkonventionelle Idee, mithilfe von Augusto Boal ein Theaterstück über den Konflikt zu machen, um so in eine gleichbe-

»ES GAB PLÖTZLICH EIN MIT-EINANDER, WO ZUVOR NOCH EIN GEGENEINANDER HERRSCHTE: EIN GEMEINSAMER DISKUSSIONS- UND ARBEITSPROZESS. ÜBER DAS MEDIUM DES THEATERS ENTSTAND EINE HORIZONTALE STRUKTUR FÜR DIE GEMEINSAME ARBEIT AN DEM KONFLIKT.«

BÁRBARA SANTOS

rechtigte Diskussion zu kommen. Es war verblüffend. Alle wurden zu Zuschauer*innen, egal ob Direktor*in, Eltern, Lehrer*innen oder Schüler*innen. Im Anschluss an die Vorstellung des Theaterstücks begannen sie, sich gemeinsam darüber auszutauschen und zu überlegen, wie sie mit den dargestellten Herausforderungen umgehen konnten. Es gab plötzlich ein *Miteinander*, wo zuvor noch ein *Gegeneinander* herrschte: ein gemeinsamer Diskussions- und Arbeitsprozess. Über das Medium des Theaters entstand eine horizontale Struktur für die gemeinsame Arbeit an dem Konflikt. Wir sprechen immer davon, dass wir Hierarchien in Diskussionen abbauen wollen. Das ist aber unheimlich schwer. Es sei denn, wir verändern die ganze Grundstruktur der Diskussion, so wie wir es im »Theater der Unterdrückten« über die ästhetische Darstellung des Konflikts und das anschließende Gespräch darüber tun.

Das ist total faszinierend: Im gemeinsamen Betrachten und Diskutieren der Metapher schlüpfen wir aus unseren eigentlichen Rollen als Konfliktparteien und verwandeln uns in Beobachtende. Das senkt das Stresslevel enorm und ermöglicht einen ganz anderen Dialog auch über heikle Themen.

Ja, wir schaffen mit der ästhetischen Darstellung etwas, das außerhalb von uns ist. Wir treten damit aus der Unmittelbarkeit des Erlebten und unseren Verstrickungen heraus und werden zu Zuschauer*innen, die mit dem nötigen Abstand gemeinsam die Darstellung der Realität analysieren können. In diesem Modus können wir viel mehr sehen und die

unterschiedlichen Perspektiven, die wir auf das Gemeinsame haben, sind weit weniger bedrohlich. Sie können sogar zur Bereicherung werden.

Woher kommt das Potential, über die ästhetische Darstellungen einen Raum zu schaffen, in dem wirklicher Dialog und Kontakt entstehen kann?

In unserer Arbeit schaffen wir ja immer eine ästhetische Darstellung, also eine Metapher der Realität. Das ist der Ausgangspunkt. Indem wir uns darüber austauschen, wie wir die Metapher verstehen – was wir unterschiedliches in ihr sehen – kommen wir in einen Dialog. Die Metapher fungiert also als Gesprächsangebot. Wichtig ist, dass dieses Angebot eine offene Frage ist. Wenn das Ergebnis der Diskussion insgeheim schon feststeht, dann ist es kein echter Dialog, sondern kann manipulativ werden. Mit wirklichem Dialog meine ich, dass wir gleichberechtigt unsere verschiedenen Perspektiven teilen. So wird die Differenz sichtbar: Je nach persönlichen Erfahrungen und der eigenen Positionierung nehmen wir die Welt unterschiedlich wahr. Im gemeinsamen Austausch können wir aber über die verschiedenen Perspektiven hinweg ein kollektives Verständnis vom Gesehenen entwickeln.

In deinem Buch »Theater der Unterdrückten – Wurzeln und Flügel: eine Theorie der Praxis« sprichst du viel über die Notwendigkeit, den Zusammenhang zwischen der individuellen Geschichte und ihren strukturellen Bedingungen sichtbar und besprechbar zu machen. Du beschreibst darin auch, wie die Arbeit mit der Metapher das ermöglicht. Kannst du uns darüber mehr erzählen?

Wenn wir eine individuelle Geschichte nur in ihrer individuellen Dimension sehen, werden wir zu Individualist*innen. Und Individualismus untergräbt die Solidarität. Dieser Blick lässt sich gut mit der Entstehung von rechten Haltungen verbinden. Menschen, die rechts sind, geht es vielmehr um sich selbst, ihre Familie, ihr Haus, ihre Arbeit – sie sind enorm individualistisch. Und diese Leitkultur ist eine Herausforderung für mich hier in Europa, weil sie solidarisches Denken und Handeln unheimlich erschwert. Sprechen wir von »links«, also von einer progressiven sozialpolitischen Vision, meinen wir einen Blick auf die Welt, der über die individualistische

Perspektive hinausgeht. Er denkt die Strukturen mit, die uns verbinden. Wenn wir einen Kontext miteinbeziehende Perspektive einnehmen, realisieren wir, dass wir selbst immer Teil eines großen Ganzen sind. Meine persönliche Geschichte integriert sich in unsere gemeinsame. Sie ist zwar stets einzigartig, aber gleichzeitig spiegeln sich in ihr immer die übergreifenden strukturellen Verhältnisse wider. Individualismus verschleiert diesen Zusammenhang. Er behauptet, es sei *deine* Wahl, was in deinem Leben geschieht. Es sei *deine* Verantwortung, dass du kein Geld, keine Arbeit und keine Wohnung hast. Würdest *du* dich mehr bemühen, könntest du alles haben. Um wirklich konstruktiv und solidarisch handlungsfähig zu werden, ist es notwendig, dass wir einen Zugang zu diesen verschiedenen Ebenen der Realität schaffen und einen Dialog darüber ermöglichen.

Wenn wir uns das Beispiel eines Mannes anschauen, der gewalttätig gegenüber seiner Frau ist, sehen wir auf der konkreten Realitätsebene vor allem individuelle Gründe. Vielleicht sind wir der Meinung, dass der Mann ein schlechter Mensch ist und verstehen nicht, wieso seine Frau ihn nicht verlässt. Um wirklich zu begreifen, müssen wir aber den Kontext

betrachten: Wie wurde der Mann erzogen und was wurde ihm vermittelt? In welcher Gesellschaft lebt er? Unter welchem Druck steht er, stark zu sein, Geld zu haben, ein »echter« Mann sein zu müssen? Das Gleiche gilt für die Frau: Welche sozialen Erwartungen und Rollenbilder gibt es davon, wie Frauen zu sein haben? Was denkt die Gesellschaft über alleinstehende Frauen? Ausreichende Antworten auf diese Fragen finden wir nicht in den beiden als Individuen. Erst der Kontext gibt uns die nötigen Analysemöglichkeiten, um die Situation, die tiefer liegenden Gründe für das beobachtete Verhalten des Paares und die Ungerechtigkeit wirklich zu dekonstruieren. Nur so können wir die toxische Beziehungsdynamik und deren Stabilität verstehen sowie die tieferen Kausalitäten in den individuellen Geschichten ausleuchten.

Wenn wir von Organisationen um Konfliktprozessbegleitung gebeten werden, heißt es meistens, dass es einen Konflikt zwischen bzw. mit bestimmten Personen gibt und dass die Eskalation das Problem sei. Diese befindet sich zwar meist auf der zwischenmenschlichen Ebene, findet jedoch immer in einem strukturellen Kontext statt und ist

Performende des partizipativen Stückes »Überflüssiger Überfluss über den Fluss« des KURINGA Casts 2025 in der Spore Initiative in Berlin



oft Ausdruck oder Symptom eines systemischen Konflikts in der Organisation. Wir versuchen meist, über die konkrete Eskalation einzusteigen und dann den Blick zu weiten, um die strukturellen Aspekte, die den Konflikt bedingen, sichtbar werden zu lassen. Durch diesen Blick werden Anteile und Verantwortung der anderen Personen am Konflikt greifbar. Das ist total wichtig, weil dadurch Handlungsfähigkeit auf kollektiver Ebene entsteht. Die Arbeit mit metaphorischen Mitteln, beispielsweise mit Aufstellungen, Bildern und Körperstatuen finde ich sehr hilfreich, um die verschiedenen Ebenen des Konflikts gleichberechtigt darstellen zu können. Welche Erfahrungen mit ästhetischen Methoden in der Konfliktbearbeitung in Organisationen und Kollektiven hast du bisher gemacht?

Die Methoden aus dem »Theater der Unterdrückten« haben sich für uns bei vielen verschiedenen Problemen als nützlich erwiesen, sowohl auf der gesellschaftlichen Ebene als auch in unseren eigenen Organisationen und Kollektiven. Im *Centro de Teatro do Oprimido – CTO-Rio* hatten wir nach Augusto Boals Tod herausfordernde Konflikte. Wir hatten die Notwendigkeit, aber auch den Wunsch, an den Konflikten zu arbeiten und uns zu konfrontieren, um uns weiterzuentwickeln. Wir arbeiteten zum Beispiel mit Techniken aus dem »Regenbogen der Wünsche« (Anm. d. R: Technik des »Theater der Unterdrückten«, die dabei hilft, internalisierte Unterdrückungsstrukturen sichtbar und bearbeitbar zu machen), aber auch mit Techniken, die sich bei der Bearbeitung von Machtstrukturen und Rollen in unserer Organisation als nützlich erwiesen. Ich erinnere mich bei-

»ERSTENS BRAUCHEN WIR EINE GEMEINSAME IDEE DAVON, UM WAS ES GEHT – WIE WIR DIE REALITÄT VERSTEHEN. UND ZWEITENS: BEWUSSTSEIN DARÜBER, WAS WIR ZUSAMMEN VERÄNDERN MÖCHTEN.«

BÁRBARA SANTOS



spielsweise an eine Übung namens »Mein Platz im Bild«. Dafür stellten wir mit Tischen und Stühlen symbolisch die realen Strukturen unserer Organisation nach – eine Metapher – und begaben uns dann mit unseren Körpern hinein. Anschließend gab es drei Fragen: Wo ist mein aktueller Platz? Wo wäre der beste Platz für mich? Wo wäre der schlechteste Platz für mich? Jede*r Einzelne versuchte zu allen drei Fragen den passenden Platz in der metaphorischen Organisation einzunehmen. So konnte ein physischer Diskussionsprozess entstehen, den wir anschließend analysieren konnten. Was ist darin aufgetaucht? Was hast du gesehen? Dadurch verstanden wir sehr konkret etwas über uns selbst und unsere Konflikte, was sonst schwer über Worte zugänglich gewesen wäre. Dieser Übung folgten noch viele weitere. Die Erkenntnisse aus ihnen konnten wir anschließend in konkrete strukturelle Veränderungsprozesse im *Centro de Teatro do Oprimido* übertragen. Es bringt nichts zu sagen, was schlecht läuft, wenn die Menschen es nicht verstehen. Es

Ins Bewusstsein kommen über das kollektive Anliegen: Bárbara Santos.

muss ein gemeinsamer Entdeckungsprozess sein, in welchem wir ein gemeinsames Verständnis entwickeln. Dahingehend ist die Suche nach dem *meeting point* zentral – das, was uns verbindet. Wir müssen uns in zwei Dingen einigen: Erstens brauchen wir eine gemeinsame Idee davon, um was es geht, wie wir die Realität verstehen. Und zweitens: Bewusstheit darüber, was wir zusammen verändern möchten – und dass es auch möglich ist, diese Ziele zu erreichen. Mit diesen Einigungen werden wir handlungsfähig, um auf struktureller Ebene die Welt zu verändern.

»UM WIRKLICH KONSTRUKTIV UND SOLIDARISCH HANDLUNGSFÄHIG ZU WERDEN, IST ES NOTWENDIG, DASS WIR EINEN ZUGANG ZU DIESEN VERSCHIEDENEN EBENEN DER REALITÄT SCHAFFEN UND EINEN DIALOG DARÜBER ERMÖGLICHEN.«

BÁRBARA SANTOS

Wenn wir bei Konfliktpotential mit diesen kreativeren Methoden arbeiten, erleben wir diese co-kreativen Prozesse auf mehreren Ebenen als superspannend. Neben den Aspekten, über die wir bereits gesprochen haben, ist es auch unheimlich aufschlussreich, was auf dem Weg der gemeinsamen Erschaffung der ästhetischen Darstellung des Konflikts geschieht. Die Beobachtung und Analyse dieser Prozesse nutzen wir in unserer Arbeit intensiv, da wir über sie einen unmittelbaren Zugang zu den wirkenden Gruppendynamiken bekommen – und sie so besprechbar werden. *Last but not least* scheint es sehr relevant zu sein, dass es sich immer um einen gemeinsamen Akt des Erschaffens handelt. Sie sind nicht länger nur passive Konsumierende, die einer Situation ausgeliefert sind, sondern wechseln in die aktive Rolle und gestalten etwas gemeinsam. An sich ist das quasi schon eine präfigurative Praxis dafür, wie eine Organisation funktionieren kann. Kannst du uns noch mehr von eurem Fokus berichten, beim »Theater der Unterdrückten« oft mit Objekten als Symbole zu arbeiten?

Objekte geben uns die Möglichkeit, ein neues oder erweitertes Verständnis von der Realität zu gewinnen. Beispielsweise können wir Personen bitten, sich mit der Frage vorzustellen, was sie ausmacht, und dafür Objekte mitzubringen, die sie der Gruppe präsentieren. Das ist eine andere Form für eine Person, etwas über sich zu erzählen. Allerdings geben Menschen in einer solchen ästhetischen Arbeit oft sehr viel mehr über sich preis, als intendiert war oder ihnen bewusst ist. Hinter Worten kann vieles verborgen und unverständlich bleiben, was in einem ästhetischen Prozess für die anderen Menschen sichtbar und verstehbar werden kann. Das ist auch

eine Chance, weil ich noch einmal ganz anders von den Menschen um mich herum erkannt werden kann. Das Heikle ist allerdings, dass die Menschen meist selbst denken, dass sie die Kontrolle darüber haben, was sie von sich zeigen. Ich kann über meine Beziehung zu einer anderen Person sprechen und alles mögliche, sozial Erwünschte erzählen. Wenn ich diese Beziehung aber körperlich ausdrücke, wird vieles sichtbar, was ich sonst eigentlich zu verbergen versuche. Ich mache mich nackt, ohne es zu wissen. Genau deswegen ist die ethische Haltung so wichtig, wenn ich solche Räume öffne.

Was bedeutet eine ethische Haltung für dich in diesem Zusammenhang genau?

Für mich bedeutet es, mir sehr bewusst zu sein, wer mich einlädt, welche Macht diese Person hat und weshalb sie mich einlädt. Wenn ich bezahlt werde, gibt es ein Interesse. Auch in NGOs und Gewerkschaften gibt es Machtspiele und Manipulationen. Wichtig ist, dass die Motivation für einen solchen Prozess nicht nur bei einer Person liegt, die damit ihre eigenen Interessen voranbringen möchte, sondern dass es ein kollektives Anliegen am gemeinsamen Prozess gibt. Dass die Menschen freiwillig daran teilnehmen. Die Frage danach, wer mich einlädt und für was, ist also für mich unheimlich wichtig. Davon hängt es ab, ob die gemeinsame Arbeit wirklich das Ziel hat, zu einer konstruktiven Veränderung in unserem Sinne beizutragen. Denn Veränderung ist nur dort möglich, wo es sowohl die Notwendigkeit als auch den gemeinsamen Wunsch nach Veränderung gibt. ●

Was bringt Gruppen in ihre Kraft?

KARL-HEINZ BITTL-WEILER



Viele zivilgesellschaftliche Initiativen wollen große Veränderungen erreichen und dabei »alles richtig machen«. Dabei landen sie oft in einem erschöpfenden Kreislauf der Vergeblichkeit. Auswege weisen der Kontakt zu unseren Gefühlen sowie zur Bedeutung von Beziehung als Basis für die gemeinsame politische Arbeit.

Eine sehr alte Mythologie über kraftraubende Tätigkeiten ist die des Sisyphos. Dieser wird zu der Aufgabe verdammt, einen Felsen einen Berg hinaufzutragen – doch dieser rollt direkt wieder herunter, sobald er oben mit ihm ankommt. Sisyphos wird in diesem Mythos als ein wilder Draufgänger dargestellt, der mit viel List selbst den Todesgott hinter Licht führt. Die Götter schenken ihm daraufhin ein »ewiges Leben«, nur mit der Auflage, seine Aufgabe bis kurz vor die Vollendung zu bringen, um sie dann wieder und wieder von vorn anfangen zu müssen. Um dieses Bild auf unser Arbeitsfeld zu übertragen: Manchmal scheint politische Bildung eine Aufgabe zu sein, die von einer unvorstellbaren Vergeblichkeit begleitet ist. Dieses Bemühen stets neu zu beginnen, um festzustellen, dass wir vielleicht kurz vor der Vollendung scheitern, zunehmend erschöpft und ermüdet.

Unerreichbare Ziele – Fluch oder Segen?

Mit der Mythologie von Sisyphos drängen sich uns zwei Botschaften auf: Eine könnte lauten, dass es gar nicht um das Ziel geht, sondern mehr darum, *was* und vor allem *wie* wir es tun. Es geht um unsere eigene Verantwortung, um ein Integrieren unserer eigenen Grenzen. Damit wären wir bei der Aussage »Der Weg ist das Ziel«, die Gandhi zugeschrieben wird. Die Chance, die sich darin verbirgt, ist unsere Unabhängigkeit von einer allein auf Messbarkeit basierenden »Erfolgsidee«. Stattdessen geht es mehr um die Schritte in die richtige, verantwortbare Richtung. Damit wäre ein Scheitern nicht tragisch, sondern ein Lernprozess, der uns zu einem neuen Versuch einlädt.

Die andere Botschaft könnte lauten, dass wir einer ständigen »Schuld« unterworfen sind: Wir schaffen es nicht, da wir dieses oder jenes falsch machen! Wir versagen, weil wir uns verausgaben oder uns dieses oder jenes fehlt! Hinter dieser Vorstellung steht die Annahme, dass Erfolg erstrebenswert ist und daher immer aufs Neue in Aussicht gestellt wird. So verlangen beispielsweise subventionierte Förderprogramme einen Erfolgsplan von uns, der meist Ziele beinhaltet, die gar nicht erreichbar sind. In dieser Logik geraten wir in einen Strudel von Schuld, weil wir scheitern und das nicht in unsere Erfolgsauswertung im Sachbericht schreiben können. Wir durchleben die Mühen – nur um immer

wieder mit unserem Scheitern konfrontiert zu werden – und strengen uns umso mehr an, um das Ziel erreichen. Es gibt ein großes Spektrum an Coaching- und Beratungsangeboten, die auf dieser Botschaft basieren und meist mit viel positivem Denken und großartigen Angeboten zur Selbstoptimierung arbeiten. In der NGO-Szene wird dies aktuell unter dem Stichwort »Nachhaltiges Engagement« vertrieben.

Beziehungslosigkeit als Entfremdung

Ein weiterer Weg, aktuelle Erfahrungen aus der politischen Bildung zu beschreiben, ist über den Begriff der Entfremdung. Karl Marx arbeitete heraus, dass ein Wesensmerkmal des Kapitalismus die Verzerrung menschlicher Beziehungen ist. Es wird eine Trennung herbeigeführt, die weder eine Beziehung zu den uns umgebenden Dingen noch zu unseren eigenen Handlungen ermöglicht: Wir werden uns selbst fremd und entfremden uns von unserem Gegenüber. Oft wird dies als große Freiheit wahrgenommen. Dahinter steckt die Idee, Produktionsprozesse so zu optimieren, dass der Mensch, der sie ausführt, austauschbar ist. Unsere Handlungen werden dabei von uns abgespalten; wir sind allem fremd – und damit »frei«. Die Folge dieses Prozesses, den Marx schon vor rund 150 Jahren beschrieben hat, ist die Entfremdung unter uns Menschen. Das Gegenüber wird zur Nutzung freigegeben, da zu ihm keine Beziehung existiert. Denn eine optimale Verwertung braucht eine Vereinheitlichung, eine Normierung und identische Vorstellungen. Unterschiede und die aus ihnen resultierende Vielfalt werden zur Bedrohung. Je stärker wir uns selbst entfremdet sind, desto mehr gehen wir in Anpassungsleistungen, die Gruppen, die Gesellschaft oder der Staat uns abverlangen.

Prometheische Scham

Günter Anders bemüht in seinem Buch »Die Antiquiertheit des Menschen« eine weitere Metapher aus der griechischen Mythologie: Er beschreibt, dass wir Menschen angesichts der Überlegenheit der Produkte, die wir geschaffen haben, eine »prometheische Scham« entwickeln. Prometheus, ein Titan, brachte den Menschen die Technologie in Form des Feuers. Ähnlich wie Sisyphos wurde er von den Göttern bestraft. Anders stellt fol-

»WIR BRAUCHEN STRUKTUREN, IN DENEN WIR BEZIEHUNG ERLEBEN KÖNNEN. IN BEZIEHUNG SEIN BEDEUTET, VERSCHIEDEN SEIN ZU DÜRFEN.«

gende These auf: Als begrenzte Menschen fühlen wir uns der technologischen Entwicklung gegenüber als »minderwertig«. Wir sind somit kleiner als wir uns denken und sind den eigenen Produkten gegenüber »antiquiert«.

Auch hier gibt es zwei Möglichkeiten, mit diesem Gefühl der Minderwertigkeit umzugehen. Die erste könnte sein, dass wir uns unseren eigenen Produkten immer mehr angleichen und ihnen »beschämt« nachfolgen. Wer einmal in einem öffentlichen Verkehrsmittel die Menschen um sich herum ansieht, wird feststellen, dass fast alle dem kleinen Bildschirm eines Smartphones zugewandt sind. Gelegentlich treffen wir auf wirkliche, interessierte Blicke, vielleicht auch mit einem Lächeln verbunden. Es entsteht ein

Beziehungsmoment. Manches Mal schauen Menschen verschämt weg. Die andere Möglichkeit wäre, dass wir uns dieser Scham stellen und unser »Eigenes« in Bezug dazu setzen. Indem wir den Beziehungsaspekt hervorheben, erkennen wir unsere Unabhängigkeit von den Dingen und damit unsere Freiheit. Wir sehen dabei unsere Verantwortung den Geräten gegenüber, die wir benutzen. Wir fühlen uns aber nicht genötigt, uns ihnen anzugleichen.

Unser Ansatz: »radikal« beziehungsorientiert

Diese philosophischen Beobachtungen bringe ich nun in Bezug zu dem, was ich in Initiativen, politischen Vereinen oder gesellschaftspolitischen Projekten erlebe – ein Bereich, in dem ich seit über 50 Jahren aktiv bin; in den letzten Jahrzehnten überwiegend als Berater und Supervisor sowie als Leitung eines kleinen Vereins. Karen Johnne und ich bieten Ausbildungen an, die Menschen aus Bildungs- und Beratungseinrichtungen befähigt, mit dem ATCC-Ansatz → SEITE 15 zu arbeiten. Dieser Ansatz ist »radikal« beziehungsorientiert – »radikal« in dem Sinn, dass wir davon ausgehen, dass wir als Menschen einander

brauchen. Wir sind keine Einzelwesen, die unabhängig voneinander leben können. Wir sind bedürftig und sind darauf angewiesen, dass uns andere Menschen lieben oder anerkennen. Damit brauchen wir Strukturen, in denen wir Beziehung erleben können. In Beziehung sein bedeutet, verschieden sein zu dürfen. In Beziehung sein führt unmittelbar zu Konflikten, da sie das Regulativ für unsere Bedürfnisse sind. Deswegen ist es wesentlich, dass Konflikte gelebt und ausgetragen werden dürfen – jedoch in einer Art und Weise, die es uns ermöglicht, miteinander in unserer Unterschiedlichkeit zu leben. Es geht nicht darum, die andere Person am Ende davon zu überzeugen, wie sie zu sein hat.

Selbstbestimmte Ziele entwickeln

Angesichts der existenziellen Krisen entsteht für politische Initiativen ein »Erfolgszwang«. Wir müssen den CO₂-Ausstoß verhindern! Wir müssen die Kriege beenden! Wir müssen den Rechtsextremismus beseitigen! Wir müssen sprachsensibler werden! Wir müssen ... Ich kämpfe seit 1972 für alle diese Themen. In einigen Feldern haben wir tatsächlich einen Wandel erreicht, in anderen erleben wir gerade einen Rückschlag nach dem anderen. Unsere Ziele will ich nicht aus dem Auge verlieren – doch ich möchte mich nicht vereinnahmen lassen. Ich kann das tun, was ich verantworten kann – nicht mehr! Ich brauche viele Dialoge und auch das Vertrauen, dass andere ebenso wie ich verantwortlich an ihren Themen arbeiten. Das ist es, was ich im ATCC-Ansatz »Macht« nenne. Ich entziehe mich dem Diktat, es so machen zu müssen, wie es Sisyphos aufgetragen wurde. Und ich weigere mich, das zu tun, was aktuell als medienkonform angesagt gilt.

Organisationsentwicklung von Initiativen bedeutet im ersten Schritt, eine Unabhängigkeit gegenüber Zielen zu entwickeln. Das überrascht wahrscheinlich. Ich meine damit aber nicht ziel- und planloses Agieren, sondern dass es für Initiativen gilt, »agile« Zielvereinbarungen zu treffen und immer wieder zu überprüfen, ob ihr Ziel noch mit der eigenen Lebenssituation übereinstimmt oder ob es sich von den Göttern auferlegten Aufgabe gewandelt hat. Damit entsteht eine ungewohnte Freiheit, die viele Spielräume im Umgang mit Bedrohungen lässt.

MACHT

Im ATCC-Ansatz arbeiten wir mit einem konstruktiven Machtbegriff. Macht verstehen wir im Sinne von Handlungs- und Gestaltungsmacht als Kraft, die es uns ermöglicht, in Zusammenarbeit mit anderen für unsere Werte einzutreten. Dafür brauchen wir klar definierte und begrenzte Verantwortlichkeiten innerhalb unserer Gruppe oder Organisation, wir brauchen gegenseitiges Vertrauen, um unsere jeweiligen Handlungsspielräume selbstbestimmt zu gestalten und wir brauchen wiederkehrende Dialogräume, in denen wir respektvoll über die Ausrichtung unserer Gruppe und die dafür notwendigen Schritte verhandeln und streiten können.

Im Kreislauf der Vergeblichkeit

An dieser Stelle möchte ich eine Erfahrung aus unserem Lernspiel »KrisenFest« teilen. Da wir bei einem Durchlauf nicht ausreichend Teilnehmende hatten, spielte ich mit. Ich zog die Rolle, die einer gesichert rechtsextremen Partei angehört. Meine Rolle war mit einigen anderen Teil des legislativen Gremiums des »Stadtrates«. Sie konnte fast alle Prozesse blockieren. Dafür musste sie nur Anträge einreichen, die eigentlich Interesse der Gegenparteien gewesen wären und schon wurden diese – eigentlichen sinnvollen – Initiativen verhindert. In meiner Rolle konnte ich massiv mit Manipulation und Willkür arbeiten und damit die in der Rolle angelegten Gewaltvorstellungen umsetzen. Am Ende hatten die »Verantwortlichen« realisiert, was meine Rolle für richtig hielt. Sie triumphierte und verdeutlichte, in welchem Dilemma wir uns durch einen Abbruch des Dialogs und die totale Verteufelung des Gegenübers bewegen. In der Reflexion schilderten die anderen Teilnehmenden, wie schnell sie in einen Kreislauf der Vergeblichkeit geraten waren.

Was geschieht, wenn sich Akteur*innen politischer Bildung in diesem Kreislauf der Vergeblichkeit wiederfinden? In vielen Fällen werden sie fremdbestimmt. Die Gruppen haben sich von ihren politischen Gegner*innen zu einem nützlichen Instrument für deren Zwecke umgestalten lassen. Wie im Schema → ABB. 1, SEITE 34 deutlich wird, zwingt uns



Karl-Heinz Bittl-Weiler (Bildmitte) bei der kollegialen Konzeption der Teamentwicklungsreihe 2023

»WIR ERKENNEN IN UNSERER ARBEIT, DASS UNSERE QUALITÄT NICHT IM »REINEN«, SONDERN IM »VERSCHIEDENEN«, IN DER VIELFALT LIEGT. DAZU IST ES ELEMENTAR, IN KONTAKT MIT DEM ZU KOMMEN, WAS UNS ZU LEBENDIGEN WESEN MACHT: WIR FÜHLEN!«

diese Fremdbestimmung sowohl im Erfolg als auch im Scheitern zu einer Abkopplung, bei der wir uns selbst fremd werden. Wer erfolgreich ist, erhält als »Verdienst« eine finanzielle Zuwendung. Meist wird dieser Erfolg dem Zuwendungsgeber zugeordnet, weil er ihn mit seinem Geld erwirkt hat. Es gibt »Ehrungen«, die angesichts der zugrunde liegenden »Grundlüge« beschämend sind. Für mich ist es wichtig, dass die Menschen geehrt werden, die diese Projekte entwickeln und umsetzen. Die Förderung ermöglicht dies, doch die Arbeit wird von denen gemacht, die ihre Kraft und ihre Ideen Tag für Tag für eine lebendige Demokratie einsetzen.

Ein Scheitern kann durch scharfe Verurteilungen heute sehr schnell gehen: Da war ein*e Trainer*in nicht sensibel genug und wurde sofort mit einem Etikett überzogen. Es wird ein Schuldverhältnis geschaffen, das viele politische Bildner*innen lähmt und blo-

ckiert. Sie bleiben aus Angst vor einer möglichen Beschuldigung bedeckt. Das kostet enorme Kraft und Energie. Sie bleiben in dem Kreislauf und erschöpfen sich in ihm. Ähnlich geht es den Teilnehmenden. Sie verharren, ja erstarren, da sie nicht dem entsprechen, was als unterschwellige Norm markiert wird. In diesem Klima der Angst finden keine Lernprozesse statt.

Zugänge zur Lebendigkeit schaffen

Gruppen brauchen die Möglichkeit und die Zeit, sich mit ihren Vorhaben immer wieder in Beziehung zu bringen. Wir müssen uns unsere politischen Gegner*innen als ebenso bedürftige Menschen vorstellen, wie wir sie selbst auch sind. Das fordert heraus. Der Philosoph und Autor Omri Boehm formuliert dies so: »Die einzige Möglichkeit, die Leben der Menschen auf der einen Seite als unendlich wichtig zu begreifen, besteht darin, die Leben der Menschen auf der anderen Seite als gleichermaßen unendlich wichtig anzusehen.« Unseren Gegner*innen ihre Bedürftigkeit abzusprechen, bedeutet, dass wir sie »aus dem Weg räumen« müssten, um eine andere Politik zu schaffen. Diese Entfremdung zu überwinden ist eine »radikale« Bejahung unseres Menschseins. Dazu ist es notwendig, Wege zu gehen, die es möglich machen, einen Dialog zu führen.

In unterschiedlichen Trainingsformaten bereiten wir uns und andere Teams auf diese Begegnungen vor. Es entsteht Vitalität, da wir uns unserer eigenen Unterschiedlichkeit bewusst werden. Statt in der Entfremdung zu bleiben, bei der eine Fixierung auf die »bösen« Gegner*innen stattfindet, ver-

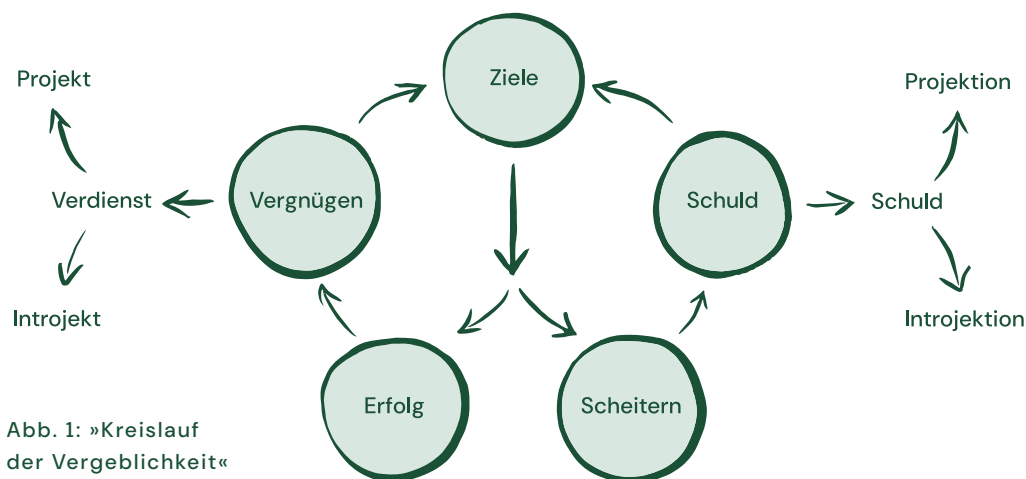


Abb. 1: »Kreislauf der Vergeblichkeit«

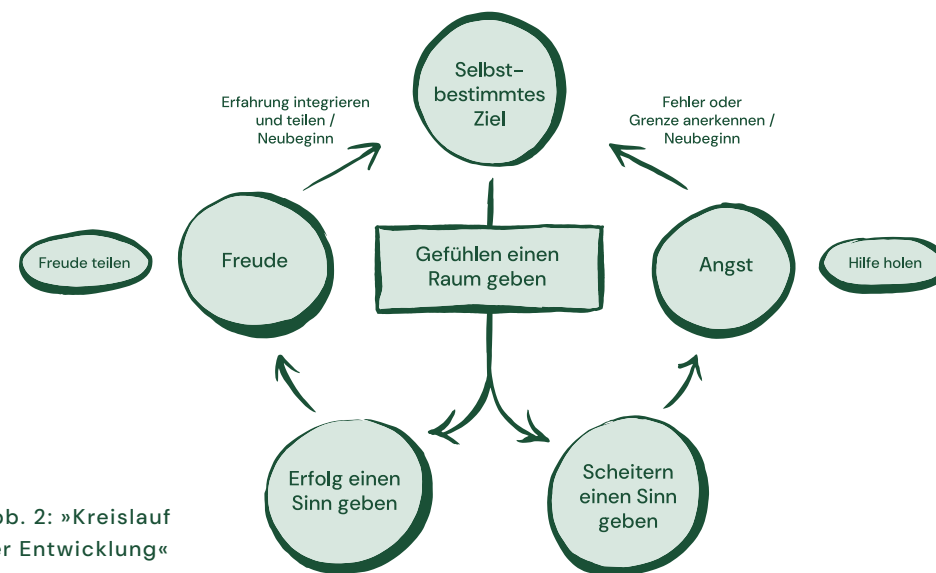


Abb. 2: »Kreislauf der Entwicklung«

lassen wir diesen Kreislauf der Vergeblichkeit und wenden uns dem Vielfältigen des Lebens zu. Wir verlassen die Idee der »Reinheit«. Im Innensystem der »Reinen« entsteht ein Verstummen, das nur noch erschöpft. Wir erkennen in unserer Arbeit, dass unsere Qualität nicht im »Reinen«, sondern im »Verschiedenen«, in der Vielfalt liegt.

Dazu ist es elementar, in Bezug mit dem zu kommen, was uns zu lebendigen Wesen macht: Wir fühlen! Wir verfügen über die Freude, die Trauer, die Angst, die Wut oder die Scham. Wir haben ein Bedürfnis nach Sinn und wollen dies, in dem was wir tun, auch wiederfinden → **ABB. 2.**

Lust zu lernen!

Zum Abschluss möchte ich kurz eine Erfahrung schildern, die ich in einem anderen Land machen konnte. Meine Kollegin und ich arbeiteten dort mit 25 Schulsozialarbeiter*innen zusammen. In Italien gibt es seit fast fünfzig Jahren ein integratives Schulkonzept. »Verschieden sein« ist damit Grundlage der Begegnung: Es wird »integriert«, nicht gleichgemacht. In der aktuellen gesamtgesellschaftlichen Situation ist dies mit vielen Konflikten verbunden. Deswegen wollten sie diesen Kurs mit uns durchführen. Was mir als erstes in dieser Gruppe auffiel: Alle hatten Lust zu lernen! Schon lange hatte ich nicht mehr so viel gelacht und so viele ernste authentische Themen gleich zu Beginn eines Seminars erlebt. Wir schufen eine Tiefe, über die ich mich freute und viel Energie erhielt.

Ein »Kreislauf der Entwicklung« braucht uns Menschen in Beziehung mit all den Schwächen und Stärken, die wir haben. In dieser Dynamik finden wir Sinn. Eine solche politische Bildung gibt der Freude, der Wut, der Trauer und der Angst Raum. Unsere Seminare sind durch diesen Bezug zum Kreislauf der Entwicklung ein Abenteuer. Ich lerne! Ich bin kein Vermittler von »gesicherten« Wahrheiten, sondern ein Entdecker von »Lebendigem«, was auch viel Unbekanntes in sich birgt. Dieses lebendige Lernen in Beziehung ist das Credo unseres ATCC-Ansatzes. ●

KARL-HEINZ BITTL-WEILER arbeitet seit den 1970er Jahren im Bereich der Konfliktbearbeitung und Friedensarbeit. Er ist Mitbegründer des ATCC-Ansatzes, Diplom-Sozialpädagogin, studierte Philosophie, Soziologie und Psychologie, und ist Supervisor und Coach (EASC). 1981 gründete er das Fränkische Bildungswerk für Friedensarbeit e.V. in Nürnberg mit, das er heute leitet. Er entwickelte mit Kolleg*innen die Spiele »Civil Powker«, »Civil World«, »Integrationsmatrix« und »KrisenFest«. Karl-Heinz berät und begleitet Teams und Gruppen aus zivilgesellschaftlichen Organisationen und bildet Trainer*innen und Berater*innen nach dem ATCC-Ansatz aus. Mehr Infos zu seiner Arbeit gibt es unter: ↗ www.eiccc.org

GEMEINSAM INNEHALTEN, UM WEITERZUGEHEN

EIN RESSOURCENORIENTIERTER AUSBLICK

Beziehungs- und Begegnungsräume sind eine soziale Kraftquelle, die in Zeiten von starkem Druck auf die Zivilgesellschaft wichtiger denn je ist.

Für zivilgesellschaftlich Aktive ist es in der gegenwärtigen Weltlage unangenehm, innezuhalten und sich mit den eigenen Emotionen zu verbinden. Auch wenn der Fokus der in dieser Ausgabe von *Konfliktlinien* versammelten Beiträge auf den Dynamiken innerhalb zivilgesellschaftlicher Organisationen liegt, sind die krisengeschüttelten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unserer Gesellschafts- und Lebenszusammenhänge mal mehr und mal weniger deutlich in allen Beiträgen sichtbar. Die Handlungsspielräume sind auf vielen Ebenen prekär: Die finanzielle Unsicherheit ohnehin schon immer auf Kante genährter Organisationsbudgets nimmt kontinuierlich zu; in Hinblick auf gesellschaftliche Debatten und deren Widerspiegelung in Wahlergebnissen sind Akteur*innen, die für Werte wie Vielfalt, soziale Gerechtigkeit und Klimaschutz eintreten, unübersehbar in der Defensive; dazu kommt eine wachsende Feindseligkeit gegenüber Engagierten, die sich in diskursiven bis hin zu körperlichen Angriffen ausdrückt.

Es passiert oft, dass wir uns angesichts dieser Gemengelage resigniert zurückziehen oder in einen entgrenzten Hauptsache-irgendwie-weitermachen-Modus geraten. Und doch: Trotz aller Rückschläge und Belastungen sind wir weiterhin von der gesellschaftlichen Relevanz einer wertorientierten Zivilgesellschaft

überzeugt! Wir erleben in unserer Arbeit immer wieder die Fülle und Kraft, die in den zahlreichen Organisationen, Vereinen, Initiativen und Bewegungen steckt. Immer wieder begegnen wir Menschen und Gruppen mit großer Motivation, klarem Wertekompass und lebendigen Zukunftsvisionen. Wir treffen auf Engagierte, die über Jahre und Jahrzehnte tragfähige solidarische Netzwerke und Begegnungsorte aufgebaut haben, auf große Erfahrung und Kreativität im Umgang mit prekären Bedingungen zurückgreifen können und über vielfältige Expertise in der Entwicklung und Umsetzung von Projekten und Aktionen verfügen.

Unseren Beitrag sehen wir darin, all diese Akteur*innen dabei zu unterstützen, dem Beziehungsaspekt in der täglichen Arbeit einen angemessenen Raum zu verschaffen. Wir schaffen Orte, in denen Menschen aus ihrem vollen und oft kräftezehrenden Alltag heraustreten können und das Innehalten möglich wird, das viele so häufig vermeiden. Damit öffnen wir Räume zur Wahrnehmung des eigenen Wohlbefindens in der Organisation, zum Spüren der Ängste, der Wut, der Trauer und auch der Freude, die mit unserem gesellschaftlichen Wirken einhergehen. In ihnen können wir einerseits Erreichtes feiern und wertschätzen, und andererseits uns Belastungen und Sorgen eingestehen. In diesen Räumen fassen wir regelmäßig neuen Mut, werden uns unserer Ressourcen bewusst und entdecken neue Handlungsspielräume. Das sind Räume, in denen wir erleben, wie nährend, berührend und verbindend es ist, wenn wir uns als ganze Menschen in unserer Vielfalt und Verschiedenheit, mit unserem Schatten genauso wie mit unserem Licht zeigen können – und so auch von anderen gesehen werden.

Solche Beziehungsräume werden wir auch weiterhin schaffen. Im Jahr 2025 liegt der Fokus unserer Angebote darauf zu erkunden, wie die aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in zivilgesellschaftliche Organisationen hineinwirken und was es zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Resilienz, Diversität und Handlungsfähigkeit in diesen Zeiten braucht. Neben den Seminaren und Weiterbildungen, die wir zu diesem Schwerpunktthema anbieten, begleiten wir Organisationen weiterhin bei der Bearbeitung von Konflikten und der Entwicklung beziehungsorientierter und wirkmächtiger Strukturen.

Wer mehr über uns erfahren und über Aktuelles informiert werden möchte: Besucht unsere Website, wo ihr auch den vierteljährlichen Newsletter abonnieren könnt, oder folgt uns auf Instagram! Wir freuen uns über Austausch und Kontakt mit euch und stellen uns gern euren Anregungen, Fragen oder eurer Kritik.

EURE KONFLIKTLINIEN-REDAKTION

➤ www.konfliktpotential.org

Instagram: [@konfliktpotential_bildung](https://www.instagram.com/konfliktpotential_bildung)

IMPRESSUM

Konfliktlinien – Impulse zur beziehungsorientierten Organisationsentwicklung. Ausgabe 1: Lasst uns streiten!, Mai 2025

HERAUSGEBER*IN

Konfliktpotential –
Politische Bildung für persönliche und gesellschaftliche Bewegung – Ein Projekt von Transformative Bildung und Kultur e.V. (V.i.S.d.P.)

REDAKTION

Simon Kolb, Lukas Perka,
Lena Spiecker, Julia Boehme
Redaktionsschluss: 20.12.2024

POSTADRESSE

Transformative Bildung
und Kultur e.V.,
Brandstraße 15, 04277 Leipzig

LEKTORAT / KORREKTORAT

Laura Theuer
Julia Boehme

LAYOUT / GRAFIK

Verena Thaller
7 www.verenathaller.at

ILLUSTRATIONEN

Julia Boehme
7 www.studio-goof.com

FOTOS

Alexander Thoms:
Cover, Rückseite (innen),
S. 7, 8, 11, 18, 32, 39;
Cristóbal Z Arrellano: S. 14, 17;
Ida Hadel: S. 23;
Bárbara Santos: S. 24, 27, 28

AUFLAGE

2. Auflage: 200 Stück

DRUCK

dieUmweltDruckerei GmbH Berlin
7 www.dieumweltdruckerei.de
Dieses Heft wurde auf
umweltfreundlichem, chlorfrei
gebleichtem Papier gedruckt.

DANKSAGUNG

Wir danken allen Beteiligten und
Autor*innen dieser Publikation,
unseren Fördermittelgeber*innen
und Kooperationspartner*innen
sowie allen, die unsere Arbeit
bisher auf vielfältigen Wegen
unterstützt und begleitet haben.

KONTAKT

E-Mail:
info@konfliktpotential.org
Instagram:
@konfliktpotential_bildung

Lukas Perka
lukas.perka@konfliktpotential.org
Simon Kolb
simon.kolb@konfliktpotential.org
Lena Spiecker
lena.spiecker@konfliktpotential.org
Julia Boehme
julia.boehme@konfliktpotential.org

WWW.KONFLIKTPOTENTIAL.ORG

Diese Maßnahme wird mitfinanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

Gefördert durch

INTEGRATION
SACHSEN

STAATSMINISTERIUM FÜR SOZIALES
UND GESELLSCHAFTLICHEN
ZUSAMMENHALT

Freistaat
SACHSEN

Konfliktpotential sind Lena Spiecker, Julia Boehme, Julia Legge,
Lukas Perka und Simon Kolb (von oben links im Uhrzeigersinn)



Konfliktpotential steht für politische Bildung, Beratung und Prozessbegleitung, die unserer Wahrnehmung und unseren Emotionen große Bedeutung beimisst. Mit unserer Arbeit möchten wir zu einer lebendigen Konfliktkultur in Organisationen, sozialen Bewegungen und im gesellschaftlichen Miteinander beitragen.

**KONFLIKT
POTENTIAL**

