

Hilfe zur Selbsthilfe:

Weiterbildung in Systemischer Organisationsentwicklung in Nicaragua

von Ruth Heise

Mein lang gehegter Wunsch, als Organisationsentwicklerin und Beraterin in einem für mich fremden Kontinent tätig zu sein, ging im Jahr 2005 in Erfüllung! In meiner Darmstädter Coachingpraxis lernte ich eine der späteren Koordinatorinnen unseres Kurses in Nicaragua kennen. Gerne folgten meine Kollegin und Freundin, Dagmar Hosemann, Professorin an der Ev. Fachhochschule in Darmstadt, und ich der Einladung meiner Kundin, im November 2005 einen Einführungsworkshop in Managua (Nicaragua) abzuhalten.

Einführungsworkshop

Das Thema des dreitägigen „Schnupperkurses“ war: „Konflikte in Organisationen“. Dreißig Führungskräfte aus unterschiedlichen NGOs (Non Governmental Organisations) nahmen daran teil. Unterrichtssprache war Deutsch, es wurde simultan übersetzt.

Symptomatisch für die überall lauern- den Missverständnisse und Hindernisse war gleich zu Beginn des Workshops, dass die hochmotivierte Lydia einerseits dringend einen Teamkonflikt ihrer Organisation mit mir bearbeiten wollte, sich aber andererseits weigerte, mit mir zusammen zu arbeiten. Sie begründete ihre Weigerung damit, dass ich als Deutsche mit den anderen Deutschen in einer für sie unverständlichen Sprache sprechen würde.

Methodisch hieß das: zurück rudern, joining! Ich bot Lydia an, sich eine Nicaraguanerin als Verstärkung an die Seite zu nehmen. Sie entschied sich spontan für Rita. Meinen Einwand, Rita

sei aber auch Deutsche, entkräftete sie: Rita sei nicaraguanischer als die Nicaraguaner. Bald darauf hockten wir auf dem Boden und visualisierten mit Hilfe von unterschiedlich wertigen Münzen das betreffende System (diese eindruckliche Visualisierungshilfe verdanke ich dem reichen Methodenkoffer von Verena Krähenbühl). Wir schoben die Münzen hin und her, bis sich nach langem Erkunden eine Ist-Situation herausstellte, und die am Konflikt Beteiligten und ihre Positionierung zueinander für alle verständlich wurde. Unter Einbeziehung der übrigen SeminarteilnehmerInnen erstellten wir dann (nach Virginia Satir) eine so genannte Soll-Skulptur. Im dann folgenden Rollenspiel probierten wir diverse „Lösungen“ und die damit für die Organisation verbundenen Konsequenzen aus. Für die Bearbeitung dieses Konflikts benötigten wir ½ Tag und Lydia wurde von der Gruppe mit diversen in ihrer beruflichen Praxis umzusetzenden Empfehlungen bedacht.

Während der Arbeit mit Lydia erfuhr ich, dass in der nachrevolutionären Zeit seit 1979 die Sandinisten zahlreiche Anlässe zu Enttäuschungen und Misstrauen gaben. So hatte die engagierte „Pionierin“ Lydia zweimal ihre Organisation aufbauen müssen, weil ihr durch Korruption die existentielle Grundlage genommen worden war. Das anfängliche Misstrauen mir gegenüber hatte hier vermutlich seine Wurzeln, und ich musste Lydias „Widerstand“ nicht persönlich nehmen. Stattdessen nutzte ich ihn, um mein methodisches Vorgehen zu reflektieren und zu modifizieren. Das sollte mir in all den folgenden Seminaren sehr häufig so gehen.

Bei einem kurz nach unserem Workshop erfolgten Praxisbesuch bestätigte Lydia uns begeistert die Richtigkeit unserer Hypothesen und Lösungsschritte. Lydia fühlte sich insbesondere durch die Lerngruppe gut unterstützt und war damit hoch motiviert, an unserer nun folgenden 2 ½ jährigen Weiterbildung

in Systemischer Organisationsentwicklung teilzunehmen.

Vorbereitung

Wie bereitete ich mich vor? Um die Mentalität der nicaraguanischen Bevölkerung besser verstehen zu können, lebte ich im Juli/August 2006 für 4 Wochen in einer mir fremden nicaraguanischen Familie. Gleichzeitig besuchte ich einen Spanisch-Sprachkurs. Erst nach meiner Ankunft wurde mir bekannt, dass der Sohn meiner Gastfamilie kurz vor meiner Ankunft ermordet worden war. Die Apathie dieser so schwer getroffenen Familie – übrigens kein Einzelfall in Nicaragua – und die Erschwernisse durch Strom- und Wasserausfall, die Belästigung durch den hohen ständigen Lärmpegel, der durch die Städte wabert, die Verständigungsschwierigkeiten, brachten mich durchaus an meine Grenzen. Dennoch hielt ich durch. Meine Freunde im Norden des Landes halfen mir durch Telefonate und Einladungen an den Wochenenden. So erhielt ich auch Gegenmodelle von Menschen, die ihr Leben und die häusliche Umgebung phantasievoll gestalten. Ein nicaraguanisches Sprichwort lautet: „Wir haben mehr Zeit als Leben“.



Organisation des Projekts

Unsere Auftraggeberinnen waren zwei Koordinatorinnen von *terre des hommes* Deutschland und der Schweiz, sowie die Leiterin des ökumenischen Zentrums Valdivielso in Managua. Dieses Team organisierte die Rahmenbedingungen, stellte die Finanzierung unserer Flug- und Unterhaltskosten sicher. Ansonsten arbeiteten wir ehrenamtlich.

Innerhalb von 2 ½ Jahren führten wir fünf achttägige Module durch, jeweils im Februar und August. Nach bereits erfolgter Umsetzungsphase des Gelernten schloss ein sechstes Modul im August 2008 an. Wir arbeiteten hier supervisorisch und lehrten je nach Erfordernis Ergänzungsthemen, z. B. systemisch/konstruktivistische Didaktik.

Ziel der Weiterbildung: Hilfe zur Selbsthilfe

Unser Wunsch war, die Inhalte der Systemischen Organisationsentwicklung kompatibel für dieses Land zu lehren. Als Co-Lehrende waren wir selbst Modell für systemische Haltungen. Wir wollten die TeilnehmerInnen ermutigen, die Philosophie und die Umsetzbarkeit der Systemischen Organisationsentwicklung an Hand eigener Projekte zu überprüfen. Danach sollten sie ihr neu erworbenes Wissen und Können in ihre Herkunftsländer hineinbringen.

Das Konzept

Ausgehend von den verschiedensten Bedürfnissen der Persönlichkeiten der SeminarteilnehmerInnen, von den verschiedenen Herkunftsländern, vorhergehenden Lernerfahrungen und unterschiedlichsten Lernstilen, deren privatem Umfeld und ihrer beruflichen Praxis, entwickelten wir ein Curriculum mit folgenden Inhalten, die hier nur stichwortartig wiedergegeben sind:

- Einführung in Systemisches Denken und Handeln
- Grundlagen der Organisationsentwicklung
- Grundlagen der Personalentwicklung
- Einführung in die Beratungsarbeit und Co-Beratung
- Führung in Organisationen, Umgang mit Krisen und Konflikten
- Umgang mit Gruppen und Teams
- Systemlösungen
- Burnout und selfcare
- Präsentation der Praxisergebnisse
- Literaturstudium
- Evaluation
- Nach der Praxisphase: Supervisorisches Durcharbeiten

Die TeilnehmerInnen

Elf Frauen und neun Männer nahmen an unserer Weiterbildung teil.

Herkunftsländer:

Nicaragua	8
El Salvador	4
Guatemala	2

Uruguay	1	
Bolivien	1	
Deutschland	4	
Berufe:		Arbeitsfelder:
Agraringenieur	1	Marketing in Umweltorganisationen
PädagogInnen	5	Kinder- und Jugendl., Frauenbildung, Schulen
Sozialarbeiterin	1	Koordinatorin Zentralamerika (terre des hommes)
Lehrer / Berater / Konsultant	3	selbstständige BeraterInnen
BWL	3	Kinder, Alphabetisierungskampagnen
Sozialwissenschaftler	2	Integration Randständiger (medico international)
Soziologin	1	Koordination terre des hommes (Schweiz)
PsychologInnen	3	Bildungsarbeit, Opfer sex. Missbrauchs, psychosoziale Arbeit mit Traumatisierten, Lehre an der Universität Managua
Gefängnisdirektorin	1	Menschenrechtsorganisation

Besonderheiten des Vorgehens

Nach nunmehr dreißigjähriger Lehrerfahrung an Fachhochschulen und verschiedenen Lehrinstituten – in meinem Fall insbesondere im *praxis institut* Hanau – konnten wir auf einen breiten Erfahrungsschatz in der Lehre, aber auch in der Durchführung von Coachingprozessen zurück greifen. In Anlehnung an die Lehren von Bernard Lieve-

goeds, dessen Mitarbeiter Friedrich Glasl und Christina von Passavant unsere gemeinsamen Lehrer waren, entwickelten wir, so hofften wir, ein maßgeschneidertes Konzept für unsere Auftraggeber. Oft genug musste aber das Gewand neu geschneidert, verändert, verkürzt oder verlängert werden, wie ich weiter unten beschreiben werde. Besonderen Wert legten wir auf Lerneinheiten zur Persönlichkeitsentwicklung, um die Führungspersonen zu stärken.

Ich bewegte mich als Gast in einem mir unvertrauten Land, unterstützt durch einen Kreis vertrauensvoller Menschen, die mich immer wieder informierten und korrigierten. Diese Menschen hatten zeitnahe Traumatisierungen durch Kriegserlebnisse, dazu immer wieder Naturkatastrophen und politische Willkür erlitten und erleiden diese noch heute. Tod und Abschied sind täglich in jeder Familie greifbar (ich erinnerte mich lebhaft an die Zerstörung unserer Elterngeneration durch den zweiten Weltkrieg).



Lehren und Lernen geschehen dialogisch. Selbstverständlich ist dabei das ressourcenorientierte, systemisch-konstruktivistische Vorgehen, die Neugier auf Unvorhergesehenes, das Einhalten einer Balance zwischen Struktur- und Prozessorientierung. Es war spannend, gemeinsam geeignete Interventionen zu ersinnen, wenn das ursprüngliche Konzept nicht aufging. Es war eine Freude, sich total auf die Kollegin verlassen zu können, jede gab ihr Bestes. Fehler waren unvermeidbar. Ohne die wache Kritik- und Korrekturbereitschaft unserer WeiterbildungsteilnehmerInnen wären wir allzu oft in Sackgassen gelandet.

Wir bauten auf eine lebendige, die TeilnehmerInnen aktivierende Methodenvielfalt, „Lernen mit Kopf, Herz und Hand“, d. h. mit genügend Raum für Inputs, Demonstrationen, Übungen, Planspiele, Einführung einer unerbittlichen Feed-back-Kultur. Durch das ständige Reflektieren auf der Metaebene gelang es uns immer wieder, das Lehrangebot situativ anzupassen (unter-

strichen durch nicaraguanische Praxisbeispiele) und die Lust an Bewegung, Spiel, Tanz, Heilungsritualen und spirituellen Impulsen aufzugreifen. Wichtig war vor allem unsere Bereitschaft, von den TeilnehmerInnen zu lernen. Konfrontatio-

nen unsererseits konnten durch Nutzung der Humorebene gut angenommen werden.

Wir untermauerten unsere Seminare mit vielfältiger Literatur, schleppten u. a. Glasls Bücher an. Großes Interesse und Anerkennung fand das Buch „Systemisches Handwerk“ von Rainer Schwing und Andreas Fryszer wegen seiner guten Umsetzbarkeit in die Praxis. Ohne die schriftliche Übersetzung unserer umfassenden Lehrbriefe, die in Eigenregie von Mitarbeitern von *terre des hommes* geleistet wurde, sowie die Unterstützung durch eine professionelle Dolmetscherin wären wir verloren gewesen. Allerdings lässt sich zu meiner großen Freude in Nicaragua vieles nonverbal vermitteln, sobald Vertrauen gefasst ist.

Die Dichte des Lernprozesses wurde während unserer Abwesenheit von regionalen ModeratorInnen und ihnen zugeordneten Lerngruppen garantiert. Mit den ModeratorInnen arbeiteten wir gesondert und unterstützten sie, die an die Gruppen gestellten Hausaufgaben während unserer Abwesenheit abzuarbeiten. Zur Einschätzung der Dynamik der Lerngruppe gaben uns die ModeratorInnen darüber hinaus unverzichtbare Unterstützung.

Missverständnisse

Unentdeckte Missverständnisse und Vorurteile eignen sich vorzüglich dazu, das Lehr-/Lernverhältnis kippen zu lassen und Lernblockaden zu schaffen. Aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe kam es immer wie-

der zu Missverständnissen. Die Anekdoten darüber würden Seiten füllen. Hier nur kurz einige von uns verwendete Reizwörter, die zu Unstimmigkeiten führten:

Dialog: Unsere Einladung zum Dialog (nach Peter Senge) wurde vehement abgelehnt. Wir erfuhren, dass die Einladung zum Dialog ein Slogan der amtierenden Politiker ist und somit Misstrauen bei der kritischen Bevölkerung hervorruft.

Selfcare: (Protest: „Was ist das? Brauchen wir nicht. Geht nicht.“) Erst sehr viel später, am Ende der Weiterbildung, als wir den regenerativen Zyklus aus den burn-out-Phasen bearbeiteten, akzeptierten die TeilnehmerInnen die Notwendigkeit, für sich selbst zu sorgen.

Rollen: Beim Durcharbeiten der verschiedenen Rollen (Macher, Opponent, Mitspieler, Beobachter), die in jeder Gruppe vorkommen sollten, schien den TeilnehmerInnen die Rolle des Beobachters als äußerst suspekt. Viel zu lange fühlten sich diese Menschen vom totalitären politischen Regime beobachtet, als dass sie selbst die Chance der Selbst- und Fremdbeobachtung in ihrer Gruppenarbeit als hilfreich empfinden konnten.

Konfliktmanagement: Auch hier gab es Protest: „Das lösen wir anders!“ Die TeilnehmerInnen vertrauten uns an: „Wir machen den anderen fertig oder hintergehen ihn konspirativ. Konflikthaftes wird nicht direkt kommuniziert,

allenfalls über Dritte.“ Noch sehr eindrücklich erinnere ich Dagmars erhellendes lösungsorientiertes Konfliktmanagement, das sie mit den TeilnehmerInnen in einem Rollenspiel erarbeitete, und das ein Gegenmodell zum üblichen Verhalten aufzeigte.

Krise: Nach Benennung einiger Beispiele wurde mir entgegengeschleudert: „Eure Krisen möchten wir mal haben! Bei uns geht es täglich um Existenzielles!“ In dieser Lerneinheit hörten wir erst einmal zu, und wie so häufig wurde der Lernprozess erst nach einer Katharsis ermöglicht.

Projektmanagement: Protest: „Bei uns läuft das anders. Die Projekte führt der Minister und kassiert dabei schon mal ab. Der kleine Kaffeebauer kriegt fast nichts vom Gesamtertrag.“ Eine überraschend auf eine halbe Stunde anberaumte Arbeitseinheit dauerte nach dem Widerstand der Gruppe dann zwei halbe Tage. An einem halben Tag erlebten wir ein höchst aufwühlendes Planspiel zum Thema ‚Projektmanagement zur Strategieentwicklung des Tourismusprogramms in Nicaragua‘. Nicht nur der Spilleidenschaft der Mitwirkenden, sondern auch deren enttäuschenden Erfahrungen mit Autoritäten, verdankten wir – im Planspiel – plötzlich ein gefährliches Rasseln mit echten Macheten und schließlich eine blitzschnelle „Entführung des Tourismusministers“. Während ich den Prozess begleitete, nahm Dagmar die Metaposition ein, notierte zeitgleich Prozessverläufe und visualisierte Organigramme, um am zweiten halben Tag

das Geschehen theoretisch aufzubereiten. Mit Hilfe verschiedener Visualisierungsmethoden ließen sich dann Lösungsansätze gemeinsam erarbeiten. Insbesondere hier erwies es sich als höchst hilfreich, zu zweit zu arbeiten.

Pünktlichkeit: Unsere deutsche Eigenart, einigermaßen pünktlich zu sein, konnten wir in Nicaragua nicht voraussetzen. Bei Verabredungen wartet man schon mal drei Stunden. Demnach war die Gruppe sehr stolz darauf, die Uhrzeiten im Kursablauf in etwa eingehalten zu haben. (Meine Zimbel, mit der ich zum Start bimmelte, habe ich beim Abschied feierlich zum Eigengebrauch überreicht.)

Ergebnisse

Im Februar 2008 unterstützten wir schließlich den Prozess der Ablösung von uns und wurden Zeuginnen eines bewegenden gruppenspezifischen Prozesses der Gründung einer Bewegung (bewusst keine Institution): **„NAHUALES – Bewegung zur Verbreitung der Systemischen Organisationsentwicklung in Nicaragua, El Salvador und Guatemala“**, also in drei der Herkunftsländer der TeilnehmerInnen. (Das Wort ‚Nahuales‘ bedeutet ‚Hilfe durch die indianischen Gottheiten‘.) Die Gruppe gab sich selbst arbeitsfähige Strukturen, regelte Abläufe und Aufgaben,

und sie führte bereits zwei Workshops in Anlehnung an die absolvierte Weiterbildung durch. Die TeilnehmerInnen meldeten sich freiwillig für die zu be-



setzenden Rollen der

- AnsprechpartnerIn für Nahuales
- Trainer
- Unterstützer für die Trainer (ein Erfahrener mit einem weniger Erfahrenen)
- Materialbeschaffer (Literatur sichten und aufarbeiten usw.)

Alle Rollen sollen nach und nach von jedem eingenommen werden können.

Abgesehen vom inhaltlich Gelernten hat sich das Verhalten der TeilnehmerInnen stark verändert. Dies ist erkennbar an bewusster Mitarbeiterführung, an Umstrukturierungen in ihren Organisationen und generell an lösungs- und ressourcenorientiertem Handeln,

sowie an der hohen Bereitschaft, eigenes Verhalten und Vorurteile zu reflektieren und sich weiter zu bilden. Auch im persönlichen Bereich gesunden und stabilisierten sich die TeilnehmerInnen (vier von 20 waren an burnout erkrankt). Familiäre Klärungen, überfällige Trennungen, aber auch Familienzusammenführungen (der durch die Revolution gespaltenen Familien) können als mittelbare Auswirkung unserer Weiterbildung gesehen werden.

Nachsatz

Die aktuellen politischen Entwicklungen geben in diesem Land der „begrenzten Staatlichkeit“ (Thomas Risse und Ursula Lehmkuhl: Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bundeszentrale für politische Bildung (<http://www.bpb.de/publikationen/1Q3ZNX.html>)) in seiner Entwicklung hin zu einer neuerlichen Diktatur unter Ortega größten Anlass zur Sorge. Möge unsere Weiterbildung nachhaltig zur Stärkung dieser jetzt so belasteten Menschen beigetragen haben