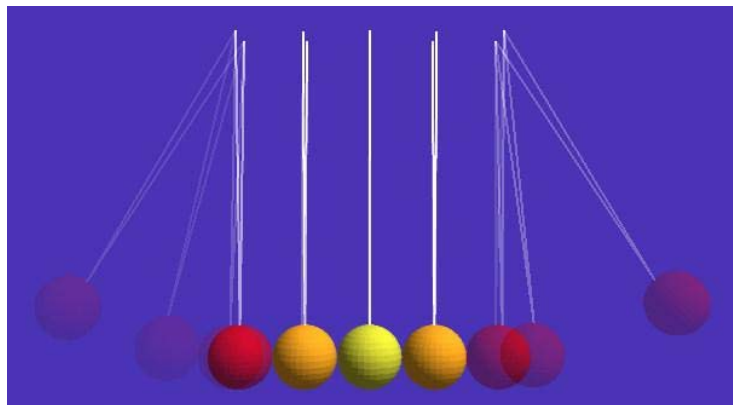


**Für Gründer(innen)  
und ihre Beratungspersonen**

# **Systemische Beratung von Pionieren mit christlichem Hintergrund**



**Erkenntnisse aus Interviews mit Pionieren (Ernst Sieber / Robert Roth) und  
Beratern von Pionieren (Wolfgang Simson / Roland Kurth), Eignungsver-  
fahren (Assessment) sowie Bausteine für die Beratung von Gründern**

**Thomas Widmer-Huber**

## Systemische Beratung von Pionieren mit christlichem Hintergrund

### Ausgangsfrage

Welche Ansätze und biblische Texte erweisen sich bei der Beratung von Gründungspersonen mit christlichem Hintergrund als hilfreich?

### Hypothesen

1. Gründerpersonen brauchen eine Spezialberatung, weil sie vor besonderen Herausforderungen stehen.
2. Bei der Beratung von Gründerpersonen ist der systemische Ansatz hilfreich.
3. Bedeutsam sind biblische Texte mit apostolischem Bezug.

### Erkenntnisse und Folgerungen für Beratungspersonen

Die Auswertung der Interviews mit Ernst Sieber, Robert Roth, Roland Kurth und Wolfgang Simson hat ergeben, dass Assessment-Verfahren bzw. Fragen zur Eignung wichtig sind. Folglich ist es für Beratungspersonen sinnvoll, Kenntnisse in Assessment-Verfahren zu erwerben.

Aufgefallen ist, dass die Pioniere Roth und Sieber sagten, dass sie zu Beginn *keine Beratung* brauchten. Sieber hat später im Rahmen der Planung Fachleute beigezogen. Nach Kurths Erfahrung kommen Gründer oft erst in die Beratung, wenn sie Probleme beim *Umsetzen* haben. Bedeutsam ist somit die Frage, vor welchen Herausforderungen Gründungspersonen in der *Aufbau-phase* stehen, und welche Art von Beratung sinnvoll und effektiv ist.

Dass der *systemisch orientierte Beratungsansatz* hilfreich ist, wird aus den Interviews und aus meinem Fallbeispiel deutlich, einem Ehepaar in der Pionierphase. Dabei stelle ich zwei methodische Werkzeuge vor: die Erstellung eines Organigramms und die Arbeit mit zirkulären Fragen. *Biblische Texte mit apostolischem Bezug* sind für die Beratung förderlich. Simson formuliert es prägnant: „Ich muss den Gründern voraus sein.“ Empfehlenswert ist somit die vertiefte Beschäftigung mit entsprechenden biblischen Texten und Pionieren in der Bibel und in der (Kirchen)Geschichte.

### Ergebnis

Meine Hypothesen haben sich bestätigt, Gründerpersonen brauchen eine Spezialberatung.

### Gewinn für Gründer- und ihre Beratungspersonen

**Beratungspersonen** erhalten mit dieser Arbeit Anregungen für ihre Tätigkeit. Für ihre Begleitung von Gründungspersonen erhalten sie Einblick in die Sicht- und Arbeitsweise von zwei erfahrenen Beratern, Materialien zum Assessment, Literaturtipps und Bausteine für die Beratung.

**Gründerpersonen** profitieren von Interviews mit bekannten Pionieren und Beratern von Gründern sowie von Literaturtipps. Sie gewinnen Einblick in relevante Fragestellungen, lernen Assessment-Material kennen und können die Testfragen sich selber stellen. Dabei können sie sich überlegen, ob bzw. in welchem Bereich und zu welchen Themen sie sich beraten lassen wollen.

### Anhang mit Interviewaussagen

Weil meine vier renommierten Gesprächspartner viel Interessantes gesagt haben, das ich in dieser Arbeit nicht auswerten konnte, habe ich ihre Aussagen ungekürzt in den Anhang aufgenommen.

.....

Die vorliegende Arbeit ist die gekürzte und leicht überarbeitete Fassung meiner Diplomarbeit im Rahmen des Aufbau-Studiums Supervision/Coaching 2006-2008 bei ACC (Association of Christian Counsellors), dem Verband für Christliche Seelsorge und Beratung Deutschschweiz. Begleitet wurde ich dabei von Karl Flückiger, Pfarrer VDM, Supervisor ACC/BSO und MSc in organisational development.

Riehen, im Advent 2008

# Inhalt

<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Folgerungen für die Beratung</b>	2
<b>1. Einleitung</b>	4
1.1. Fragestellung, Hypothesen und Arbeitsweise	4
1.2. Persönlicher Bezug	4
1.3. Begriffsklärung	4
1.4. Gewinn für Gründer und ihre Berater	5
<b>2. Pionierphase und Herausforderungen von Gründern</b>	5
2.1. Die Pionierphase	5
2.2. Herausforderungen von Gründern	6
2.3. Konkrete Herausforderung am Fallbeispiel des Ehepaars Gerber	6
<b>3. Auswertung von Interviews mit Pionieren und Beratern von Pionieren</b>	7
3.1. Fragen an Pioniere	7
3.1.1. Robert Roth	8
3.1.2. Ernst Sieber	9
3.2. Fragen an Berater von Pionieren	9
3.2.1. Roland Kurth	10
3.2.2. Wolfgang Simson	12
3.3. Folgerung aus der zusammenfassenden Auswertung der Interviews	12
<b>4. Assessment: Hat die ratsuchende Person das Profil eines Gründers?</b>	12
4.1. Beobachter-Ratgeber	13
4.2. UGS Unternehmertest	13
4.3. Assessment im Acts29-Gemeindegründungs-Netzwerk	13
<b>5. Fallbeispiel</b>	14
5.1. Ehepaar Gerber	14
5.1.1. Das Organigramm: ein hilfreiches Arbeitswerkzeug aus der systemischen Beratung	14
5.1.2. Standortgespräch mit (zirkulären) Fragen	15
<b>6. Folgerungen für die Beratungstätigkeit</b>	17
<b>7. Ausblick: Bausteine für die Beratung von Gründern</b>	17
<b>8. Überlegungen und Folgerungen für meine Forschungs- und Beratungstätigkeit</b>	19
8.1. Beratungskennnisse vertiefen und gegebenenfalls Organisationsentwicklung empfehlen	19
8.2. Durch das Gespräch mit Gott Inspiration gewinnen	19
8.3. Pioniere aktiv suchen: Verbindung von Seminartätigkeit, Publikationen und Beratung	19
8.4. Investieren in Grundlagenforschung	19
8.5. Klären, <i>wen</i> ich beraten will: externe und interne Beratungsfunktion	19
8.6. Der Frage nach der Eignung ein stärkeres Gewicht geben	20
<b>9. Epilog: Ein Loblied auf DEN Gründer</b>	20
<b>10. Literaturverzeichnis</b>	21
<b>11. Anhang</b>	
0) Systemisches Modell von Hannes Brandau	21
<b>Ungekürzte Aussagen im Interview zur Beratung von Gründern:</b>	
1) <b>Robert Roth:</b> zuerst ein Assessment-Interview	22
2) <b>Ernst Sieber:</b> biblische Themen und bedeutendste Erkenntnisse	23
3) <b>Roland Kurth:</b> bedeutendste Erkenntnisse und biblische Themen	27
4) <b>Wolfgang Simson:</b> Ansätze, bedeutendste Erkenntnisse und biblische Themen	28
5) Eigene Erfahrungen	29
Widmung	30

## 1. Einleitung

### 1.1. Fragestellung, Hypothesen und Arbeitsweise

Die vorliegende Untersuchung widmet sich der Frage, *welche Ansätze und biblische Texte* sich bei der Beratung von Gründungspersonen mit christlichem Hintergrund als hilfreich erweisen. Dabei gehe ich von drei Hypothesen aus:

- 1) Gründer<sup>1</sup> brauchen eine *Spezialberatung*, weil sie vor besonderen Herausforderungen stehen.
- 2) Bei der Beratung von Gründerinnen ist der *systemische Ansatz* hilfreich.
- 3) Bedeutsam sind biblische Texte mit *apostolischem Bezug*.<sup>2</sup>

Um der erwähnten Frage auf die Spur zu kommen und die Hypothesen zu überprüfen, gehe ich wie folgt vor: Ich beschreibe die Pionierphase mit besonderer Berücksichtigung der Herausforderung von Gründern. Dabei schildere ich auch die Herausforderungen des Ehepaars Gerber, meinem Fallbeispiel. Dann werte ich vier Interviews aus, die ich mit den Pionieren Ernst Sieber und Robert Roth sowie mit den beiden Beratern Roland Kurth und Wolfgang Simson gemacht habe. Beim Fallbeispiel stelle ich zwei methodische Werkzeuge der systemischen Beratung vor: die Erstellung eines Organigramms und die Arbeit mit zirkulären Fragen.

Im Schlussteil ziehe ich aus den Ergebnissen der Untersuchung Folgerungen für die Beratung von Pionieren und nenne Bausteine für die Beratung von Gründerinnen.

### 1.2. Persönlicher Bezug

Die Beratung von Pionieren und Gründern ist für mich seit längerem ein Thema. Zusammen mit Karl Flückiger veröffentlichte ich im Jahr 2003 das Handbuch „Neue Wohnprojekte braucht das Land!“ Diese Publikation will neben den amtierenden insbesondere künftige Leiter und Leiterinnen sowie Hauseltern ansprechen und damit „Anregung geben für Christen, welche die Gründung einer Gemeinschaft oder eines Wohnprojekts in Erwägung ziehen.“<sup>3</sup> Im Rahmen meiner teilzeitlichen Anstellung beim Verein „Offenen Tür“ (Leitung der Gemeinschaft Ensemble<sup>4</sup> zusammen mit meiner Frau Irene Widmer) werde ich seit Anfang 2005 mit 10 Stellenprozenten unterstützt, um die Gründung von neuen Diakonischen Wohnprojekten voranzutreiben. Ich leite die kleine „Fachstelle Gemeinschaftliches Leben“, die in diesem Zusammenhang später gegründet wurde. In den letzten 15 Jahren war ich bei verschiedenen Initiativen und Wohnprojekten selbst gründend, mitgründend oder in beratender Funktion tätig.

### 1.3. Begriffsklärung

*Systemisch*. Die beiden Lehrbuchverfasser Von Schlippe und Schweitzer definieren „systemisch“ nicht, weil sie beobachten, dass Systemisches Denken „heftig in Bewegung“<sup>5</sup> ist. Stattdessen ziehen sie es vor, die Bewegung historisch zu skizzieren. Beim Begriff „System“ schliessen sie sich dem Systemtheoretiker Willke an. Dieser definiert System als „einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehung quantitativer und qualitativer produktiver sind als ihre Beziehung zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt.“<sup>6</sup> Gemäss Brandau entwickelt *systemische Supervision* gemeinsam mit den Ratsuchenden „kraftgebende Visionen, um berufsbedingter Illusion und Desillusionierung alternative Möglichkeiten entgegenzusetzen.“<sup>7</sup> Diesem Ansatz schliesse ich mich an. Brandau überzeugt mich, weil er bei seinen Beratungen auch den gesellschaftlichen Kontext einbezieht, der wiederum auf seinen „ökologischen, ökonomischen, soziokulturellen, ideo-

<sup>1</sup> Um nicht immer die weibliche oder männliche Form auszuschreiben, verwende ich beide Formen abwechselnd. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter gemeint.

<sup>2</sup> Als *biblische Texte mit apostolischem Bezug* sind hier Texte gemeint, die in innerer Verbindung mit dem Dienst der Apostel im Neuen Testament stehen. Somit sind auch Texte aus dem Alten bzw. Ersten Testament mit eingeschlossen, etwa über das Leben von Mose, Josua, David oder Daniel, in welchen zum Ausdruck kommt, dass etwas grundlegend Neues entsteht. Es würde hier den Rahmen sprengen, die ganze Breite des Apostelbegriffs auszuführen. Ich verweise auf biblische Wörterbücher und Fachliteratur und fokussiere auf das Verständnis des Apostels als „kundiger Baumeister“ (1 Kor 3,10), der – durch göttliche Inspiration und biblische Aussagen bewegt – etwas Neues gründet, das Fundament legt und den Aufbau des Neuen begleitet.

<sup>3</sup> Flückiger / Widmer: Neue Wohnprojekte braucht das Land!, 1

<sup>4</sup> Anhang 5 (Diakonische Gemeinschaft Ensemble)

<sup>5</sup> Ebd. 50

<sup>6</sup> Ebd 50, zitiert aus Willke, H: Systemtheorie, 4. Auflage, Stuttgart 1993, 282

<sup>7</sup> Brandau: Supervision aus systemischer Sicht, 28

logischen und spirituellen Hintergrund reflektiert“ werden kann.<sup>8</sup> Das entsprechende Modell dazu habe ich im Anhang 0 integriert.

Ein *Pionier* ist eine Person, die bahnbrechend an der Entwicklung von etwas beteiligt ist. Synonym: Vorkämpfer, Vorkämpferin (Duden). Ein *Gründer* oder eine *Gründerin* ist eine männliche bzw. weibliche Person, die etwas gründet, ins Leben ruft (Duden). Der Pionier geht dem Gründer bahnbrechend voran. Pioniere sind seltener anzutreffen als Gründerinnen. Oft ist ein Pionier gleichzeitig auch Gründer, eine Gründerin ist aber nicht automatisch ein Pionier. Im Rahmen der Untersuchung werde ich je nach Situation einmal den Begriff „Pionier“ brauchen, ein anderes Mal vom „Gründer“ sprechen. Pioniere mit *christlichem Hintergrund*: Gemeint sind Christen, die vom biblischen Gott als *dem* Pionier inspiriert sind, und motiviert von christlichen Glaubens- und Lebensüberzeugungen gründend tätig sind.

#### 1.4. Gewinn für Gründerinnen und ihre Berater

**Beraterinnen** erhalten mit dieser Arbeit Anregungen für ihre Tätigkeit. Zur Vorbereitung auf ihre Begleitung von Pionieren und Gründern erhalten sie Einblick in die Sicht- und Arbeitsweise von zwei erfahrenen Beratern, Materialien zum Assessment<sup>9</sup> und Bausteine für die Beratung von Gründern.

**Gründerpersonen** mit christlichem Hintergrund profitieren von Interviews mit bekannten Pionieren und Beratern von Gründern sowie von Literaturtipps. Sie gewinnen Einblick in relevante Fragestellungen, lernen Assessment-Material kennen und können die Testfragen sich selber stellen. Dabei können sie sich überlegen, ob bzw. in welchem Bereich und zu welchen Themen sie sich beraten lassen wollen.

## 2. Pionierphase und Herausforderungen von Gründern

### 2.1. Die Pionierphase

Für viele Berufstätige ist es ein Lebensziel, ein eigenes Geschäft aufzubauen, schreibt Norbert Winistörfer in seinem Beobachter-Ratgeber „Ich mache mich selbständig“<sup>10</sup>. Die Nachfrage nach seinem Fachbuch ist entsprechend gross: Es ist bereits rund 100`000 Mal verkauft worden und ist bisher in 10 Auflagen erschienen. Obwohl die Zahl der Konkurse und Firmenaufgaben ständig zugenommen habe, seien in der Schweiz in den letzten Jahren immer mehr Firmen gegründet worden, schreibt Winistörfer. So gebe es jedes Jahr mehr Firmen, insbesondere Klein- und Kleinstunternehmen.<sup>11</sup>

Die *Pionierphase* zeichnet sich in den Worten des Karlsruher Professors Götz durch einen „einmaligen Charme aus, der von der Aufbruchstimmung herrührt“.<sup>12</sup> Dabei stehen die Persönlichkeit des Gründers, des Pioniers, oder die Persönlichkeiten eines Gründerteams im Vordergrund. Der Gründer lasse sich durch nichts beirren, weil er ein deutliches Bild hat und eine klare Idee, was erreicht werden soll. Der Pionier ist „Realträumer“, d.h. was andere noch nicht sehen können, ist für ihn schon Realität. In der Pionierphase geht es laut Götz auch darum, „das Vertrauen von Gläubigern zu gewinnen“, um einen finanziellen Handlungsspielraum herzustellen. Um dieses Vertrauen zu gewinnen, braucht der Pionier akzeptable Ziele und die Fähigkeit und „Durchschlagkraft“, diese Ziele zu erreichen.

---

<sup>8</sup> Brandau: Supervision aus systemischer Sicht, 26

<sup>9</sup> Assessment (engl.). Laut Eck, Jöri, Vogt ursprünglich aus der Fiskalsprache und –praxis, bedeutet eigentlich Festlegung, Bestimmung, Veranlagung, Taxierung eines Werts. Ab dem 17. Jahrhundert auch im übertragenen Sinn verwendet: Einschätzung, Beurteilung einer Person, Gruppe oder Leistung. Das Einzel-Assessment ist „ein systematisches Verfahren, bei dem das Verhalten, die Persönlichkeitsdynamik sowie das Leistungs-, Führungs- und Entwicklungspotenzial der Teilnehmenden in verschiedenen praxisrelevanten Situationen und mit verschiedenen Verfahren in Bezug auf unternehmensspezifische Anforderungen beobachtet bzw. beurteilt wird und – in der Regel – schriftlich in einem Bericht dokumentiert wird“. Definition aus Eck, Jöri, Vogt in: Assessment-Center, 5.113. Was bei Driscoll zum Assessment gehört, wird weiter unten ausgeführt.

<sup>10</sup> Winistörfer: Ich mache mich selbständig, 12

<sup>11</sup> Ebd. 14

<sup>12</sup> Götz, W. Werner, Interfakultatives Institut für Entrepreneurship, Universität Karlsruhe, Vorlesung vom 15.06.05 [www.iep.uni-karlsruhe.de/download/SS05-V08\\_150605.pdf](http://www.iep.uni-karlsruhe.de/download/SS05-V08_150605.pdf) (22.4.08)

Der *Prozess einer Neugründung* läuft gemäss Peter Schäublin<sup>13</sup> immer sehr ähnlich ab. Er nennt sechs Phasen:<sup>14</sup>

- 1) **Idee/Vision entsteht:** Alles beginnt mit der Sehnsucht
- 2) **Teambildung, Reifen der Idee/Vision:** Den Fisch nicht alleine aus dem Wasser ziehen
- 3) **Strukturieren:** Vision konkretisieren, Kernwerte/Zielgruppe definieren, Fundament bilden
- 4) **Rechtliche Form und Auftritt fixieren:** Kleider machen Leute
- 5) **Gründungsfeier** im Stillen oder mit viel Trara: the baby is born
- 6) **Wachstum und Veränderung:** permanente Kontrolle der Kernwerte und Überprüfen der Veränderungen innerhalb der Zielgruppe

## 2.2. Herausforderungen von Gründern

Je nach Gegenstand der Gründung zeigen sich unterschiedliche Herausforderungen. Allen gemeinsam ist die Hoffnung auf Erfolg - verbunden mit der Unsicherheit, ob sich der Erfolg einstellt oder nicht. Gemäss Angaben des Bundesamts für Statistik sind ein Jahr nach der Gründung noch vier von fünf Firmen aktiv, nach fünf Jahren nur noch jede zweite. Dabei ist die Dienstleistungsbranche am anfälligsten, während Firmen im Baugewerbe und in der Industrie am überlebensfähigsten sind.<sup>15</sup> Im Blick auf diese Herausforderungen nennt Winisdörfer im Beobachter-Ratgeber für Neuunternehmerinnen eine ganze Palette von Risikofaktoren und entsprechenden Möglichkeiten der Risikoverminderung.<sup>16</sup>

Bei Gemeindegründungen gehen die Verantwortlichen des Acts29 Netzwerks in den USA von einer Misserfolgsrate von 80% aus.<sup>17</sup> Umso wichtiger ist ihnen ein sorgfältiges Assessment des Gemeindegründungspotenzials.

Im Blick auf die berufliche Selbständigkeit nennt der Beobachter-Autor Norbert Winistörfer folgende Herausforderungen: Unternehmer arbeiten härter und länger als Angestellte. Selbstständigerwerbende verdienen insbesondere in den ersten Jahren nach der Unternehmensgründung in der Regel weniger als Angestellte. Firmengründer sind selten Senkrechtstarter. Betreffend Überlebenschancen scheiden drei von zehn jungen Unternehmen bereits innerhalb der ersten zwei Jahre aus dem Markt aus. Es wartet nicht die grosse Freiheit, sondern die Kundenwünsche. Wer nicht das nötige Eigenkapital besitzt, ist auf Gedeih und Verderb von Geldgebern und Kunden abhängig. Selbstständigerwerbende gehen hohe finanzielle Risiken ein, und müssen für ihre soziale Sicherheit selbst aufkommen. Die viel gerühmte unternehmerische Entscheidungsfreiheit ist zwar ein positiver Aspekt – allein entscheiden zu müssen, kann jedoch zur Belastung werden. Denn wer entscheide, sei auch für seine Fehler verantwortlich und müsse die Konsequenzen tragen.<sup>18</sup> Aber die meisten der rund 600'000 Selbstständigerwerbenden möchten gemäss Winistörfer um keinen Preis mehr Angestellte sein und loben die positiven Seiten: „Befriedigung, Selbstverwirklichung, Sinn, Freude an der Arbeit.“<sup>19</sup>

## 2.3. Konkrete Herausforderung am Fallbeispiel des Ehepaars Gerber

Das *Ehepaar Gerber*<sup>20</sup>, das ich seit zwei Jahren berate und auf welches ich im Fallbeispiel näher eingehe, kämpft sich durch manche Herausforderungen hindurch, die Winistörfer erwähnt. Herr Gerber hat sich selbständig gemacht, seine Frau unterstützt die Aufbauarbeit des gemeinsamen Sozialprojekts. Sie arbeiten hart und viel, haben einen Teil ihres Vermögens investiert, kämpfen mit finanziellem Druck, sind hierin auf Banken und andere Gläubiger angewiesen und investieren viel in die Entwicklung neuer Produkte und Absatzmärkte. Ab und zu kommen sie kräftemässig an die Grenzen und fragen sich: Stehen wir das durch? Schaffen wir es? Wie organisieren wir uns als Ehepaar? Wie bringen wir die Wünsche und Verpflichtungen in Ehe und Familie und den Aufbau des Geschäfts unter einen Hut? Wie organisieren wir uns die nötige Unterstützung, damit wir die

<sup>13</sup> Schäublin war bei einer Gemeindegründung beteiligt, gründete eine Werbeagentur und hat als Graphiker mehrere Firmengründungen vom gestalterischen Schwerpunkt her begleitet und so in den Gründungsprozess hineingesehen (Focussisse Report 4/02, 21)

<sup>14</sup> Schäublin, Grundsätzliches zum Gründen, Teil 1, 21. Die sechs Phasen werden in einer Artikelserie ausführlich erläutert, bei [www.focussisse.ch](http://www.focussisse.ch) im Archiv via Download erhältlich.

<sup>15</sup> Zeitung „heute“: 14.1.08, 8

<sup>16</sup> Winistörfer: Ich mache mich selbständig, 62.63.

<sup>17</sup> [www.acts29network.org/plant-a-church/assessment-process/](http://www.acts29network.org/plant-a-church/assessment-process/) (16.4.08)

<sup>18</sup> Winistörfer: ich mache mich selbständig, 12.13

<sup>19</sup> Ebd. 14

<sup>20</sup> Namen, Ortsangaben und Branchentätigkeit geändert

wachsende Arbeit auf mehr Schultern verteilen können? Wer macht was in Familie und Geschäft? Wie vermeiden wir ein Burnout? Überleben wir finanziell? Auf meine systemisch orientierte Frage in einem Standortgespräch an Frau Gerber, was wohl für ihren Mann das Schlimmste wäre, das in den nächsten zwei Jahren geschehen könnte, sagte sie: „Wenn wir die Darlehen nicht zurückzahlen könnten.“ Ihr Mann antwortete auf diese Frage: „Wenn alles bachab gehen würde.“ Gerbers finden zahlreiche freiwillige Mitarbeitende, welche sich für ihre Vision und konkret für die Aufbauarbeit einsetzen. Gemeinderäte und Regionalpolitiker aus verschiedenen Parteien bieten Unterstützung an und öffnen Türen. In den regionalen Medien erscheinen regelmässig positive Berichte. Aber es ist noch nicht sicher, ob sie es (finanziell) schaffen werden.

### 3. Auswertung von Interviews mit Pionieren und Beratern von Pionieren

#### 3.1. Fragen an Pioniere: Robert Roth und Ernst Sieber

Um der Frage auf die Spur zu kommen, welche Ansätze und biblische Texte sich bei der Beratung von Gründungspersonen mit christlichem Hintergrund als hilfreich erweisen, werte ich im Folgenden vier Interviews aus, die ich mit den Pionieren Ernst Sieber und Robert Roth sowie mit den Beratern Roland Kurth und Wolfgang Simson gemacht habe. Bei der Auswertung gehe ich primär der Frage nach, ob sich meine Hypothesen bestätigen. Ich habe bewusst offene Fragen gestellt, um meinen Gesprächspartnern viel Freiraum zu geben. Entsprechend haben sie zu den Themen „Ansätze, bedeutendste Erkenntnisse und biblische Themen“ viel Inspirierendes gesagt, das ich nicht in meiner Arbeit aufnehmen kann. Um diese Aussagen Interessierten zur Verfügung zu stellen, nehme ich sie in den Anhang auf.

Im Gespräch mit den Pionieren Robert Roth und Ernst Sieber war es mein Anliegen, herauszufinden, welche Beratung *sie selbst* hilfreich erlebt haben, und was *sie* zur Beratung von Gründern zu sagen haben. Ich stellte ihnen folgende Fragen:

1. Welche Pioniersituationen haben Sie erlebt?
2. Welche Ansätze, Methoden und biblische Themen erweisen sich bei der Beratung von Gründungspersonen mit christlichem Hintergrund als besonders hilfreich? (*Was haben Sie selbst hilfreich erlebt?*)
3. Welches sind Ihre bedeutendsten Erkenntnisse für die Beratung von Gründern? *Was ist Ihnen wichtig zum Weitergeben, wenn Sie Gründerinnen beraten?*
4. Welche Literatur zum Thema ist empfehlenswert?

##### 3.1.1. Robert Roth

Bei Robert Roth<sup>21</sup> lässt sich am Beispiel Weizenkorn aufzeigen, dass er nicht nur Gründer sondern auch **Pionier** ist. Er beobachtete in den 70er Jahren, dass es für Christen drei Hauptbereiche des Engagements gab: Gemeindefarbeit, Mission oder Diakonie. Sein Anliegen war die Initiierung eines Unternehmertums, das sich diakonisch verhält, in einer Gesellschaft, die sich zunehmend schied in Starke und Schwache.

Auf die Frage, welche Beratung er selbst hilfreich erlebt habe, antwortete Roth, er habe „zu Beginn *keine Beratung*“<sup>22</sup> gehabt. Er sagte, er habe einfach Ideen gehabt: „Ich bin meinen Impulsen gefolgt. Ich konnte nicht viele Leute fragen.“ Stattdessen kam Ermutigung durch verschiedene Bestätigungen sowie durch „besondere Begegnungen, die ich so deutete, dass ich nicht eigensinnig bin.“

Wichtig war dem Pionier von Anfang an: „Ich kann nicht unter Gottes Zulassung arbeiten, es muss sein *Wille* sein.“ Bei der Frage, was Robert Roth wichtig ist, wenn er *selbst* Gründer berät, fiel bei den Antworten auf, dass er nicht – wie von mir erwartet – einen Katalog von bedeutenden Er-

---

<sup>21</sup> Robert Roth, Jhg. 1950, Ziefen/BL, verheiratet. CEO Stiftung Weizenkorn und Job Factory AG. Gründungen: Stiftung Weizenkorn (1976); Mitbegründung Alban-Arbeit (1977), inkl. Jugendzentrum Eulerstrooss 9; Pensionskasse Prosperita (1999); Job Factory AG (2000); Stiftung Job Training (2000); Liegenschaftsstiftung Shelter (2000); Stiftung Job Factories zur Multiplikation des Modells (2004); Auszeichnungen: Goldener Baustein 2004 (Sozialpreis der Vereinigten Bibelgruppen Schweiz); Social Entrepreneur 2005 als erster Schweizer. Ehrung der Schwab-Foundation. Klaus Schwab ist Gründer des World Economic Forum (WEF).

<sup>22</sup> Gespräch am 29.2.08 an seinem Geschäftssitz in Basel

kennnissen ausführte, sondern spontan etwa 20 Fragen nannte, die ihm für die Beratung von Gründern wichtig sind.<sup>23</sup>

### **Reflexion im Blick auf die Fragestellung und Hypothesen**

Die Ausführungen von Roth machen deutlich, dass er im Erstgespräch mit spezifischen Interview-Fragen<sup>24</sup> faktisch mit einem Element<sup>25</sup> des **Einzel-Assessments** beginnt und damit mit einer auf den Gründer zugeschnittenen Spezialberatung. Hier spricht der erfahrene Pionier, der weiss, worauf es ankommt, wenn ein Unternehmen gelingen soll. Bei Roths Assessmentfragen kommt zum Ausdruck, dass er auch die *Aufbauphase* nach der Gründung im Blick hat. Wenn Roth davon spricht, dass sein Unternehmen in einer Gesellschaft, die sich in den 70er Jahren zunehmend in Starke und Schwache schied, „kybernetisch *Hand und Fuss* hat“, kommt damit zum Ausdruck, dass er systemisch<sup>26</sup> denkt. Konsequenterweise handelt Roth nicht im Alleingang, sondern gründet eine Firma und motiviert Mitarbeiter für seine Vision. Als für die Pionierphase bedeutsam nennt er Gespräche mit seiner Frau und Freunden, was ebenfalls die *systemische* Dimension seines Handelns sichtbar macht. Dazu erwähnt er mit Gott eine Dimension, welche das zwischenmenschliche System übersteigt.

Mit dem erwarteten Besucher aus England, der das Weizenkorn nicht kannte, aber die Gründung des Unternehmens als „auf Gottes Herzen“ bestätigt, nennt Roth ein biblisches Thema, das bei der Beratung von Gründungspersonen bedeutsam ist: die Ermutigung durch Propheten. Roth erwähnt zwar keinen biblischen Text mit apostolischem Bezug, nimmt diese Dimension jedoch auf. Er sagt, er könne „nicht unter Gottes Zulassung arbeiten“, es müsse „sein *Wille* sein“ und stellt bei seinen Beratungen dem Gegenüber die Frage, wie Gott geredet hat.

#### **3.1.2. Ernst Sieber**

Obdachlosenpfarrer Ernst Sieber<sup>27</sup> hatte bei seinen **Gründungen**<sup>28</sup> „visionäre Eingebungen“ und hat dabei „keine Beratung“ in Anspruch genommen. „Wo sollte ich hin?“ fragte der Pionier auf meine Nachfrage.<sup>29</sup> Erst später im Rahmen der Planung habe er jeweils Fachleute beigezogen, etwa für die Finanzen. Bei Sieber ging „alles vom Neuen Testament aus“. Aus der „täglichen Seelsorge-Praxis“ seien „Impulse entstanden“, so etwa auf dem Platzspitz.<sup>30</sup> Es habe keine sozialmedizinische Einrichtung in der Nähe der Zürcher Drogenszene gegeben. In dieser Notsituation sei „mit zeichenhafter Unterstützung von Gott selber“<sup>31</sup> der Sune-Egge gegründet worden.

Auf die Frage nach **hilfreichen Ansätzen und biblischen Themen**, antwortet Sieber, gründen beziehe sich „auf die Bedürfnisse von Menschen“. Gründen „entspringt aus meiner Nachfolge“. Jesus habe die Armen selig gepriesen (Lukas 5,20). Die Einrichtungen sollen „den Armen zu Gute kommen“. Ihre Isolierung werde immer grösser. Da stelle sich die Frage: „Was biete ich an?“ Mit neuen Modellen bzw. Paradigmen gehe es darum, „Zeichen zu setzen“, weil Jesus sagte, das Reich Gottes sei „heute gegenwärtig.“

<sup>23</sup> Im Anhang 1

<sup>24</sup> Vgl. die Fragen von Roth dazu im Anhang 1

<sup>25</sup> Elemente bzw. Verfahren in einem Einzel-Assessment: Interviews, Leistungstests, Intelligenz- und Persönlichkeitstests, Postkorbübungen, Rollensimulationen (Mitarbeitendengespräche, Konfliktgespräche), Fallstudien, Vorträge und Präsentationen. Nach Eck, Jöri, Vogt: Assessment-Center, 124.

<sup>26</sup> Kybernetik-Kurzdefinitionen: „Bezeichnung für ein wissenschaftliches Programm zur Beschreibung der Regelung und Steuerung komplexer Systeme“ (Von Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 53), bzw. „Wissenschaft, die sich mit der Regelung und Steuerung von Vorgängen auf dem Gebiet der Technik, Biologie und Soziologie befasst (Duden, Das Bedeutungswörterbuch).

<sup>27</sup> Jhg. 1927, verheiratet mit der Sängerin Sonja Sieber-Vassalli, Grossfamilie mit eigenen und anderen Kindern. Bauernknecht im Welschland, landwirtschaftliche Schule, Matura auf zweitem Bildungsweg, Theologiestudium und Vikariat. Seit 1948 Kontakt mit Obdachlosen, 1956-67 Pfarrer in Uitikon-Waldegg, 1967 bis zur Pensionierung 1992 Pfarrer in Zürich-Altstetten. 1987 Verleihung Ehrendoktorwürde der Theologischen Fakultät der Universität Zürich, 1988 Gründung der Stiftung Sozialwerke Pfarrer Ernst Sieber, 1991-95 Nationalrat EVP. Nach Abgabe der leitenden Ämter der Sieberwerke zurzeit in seinem Seelsorge-Zentrum Brot-Egge in Zürich-Seebach sowie im Pfuusbus unter Obdachlosen tätig.

<sup>28</sup> Es sind „über 30 Stationen entstanden“, erzählte er. Weitere Infos in den drei im Literaturverzeichnis genannten Büchern, sowie auf der Homepage der Sieberwerke: [www.swsieber.ch](http://www.swsieber.ch). Auswahlweise erwähnt seien hier: Dorfgemeinschaft Spiesshof Ramsen, Nestwärme Chur, Sunnedörfli Hirzel, Sune-Egge Zürich, Sune-Stube Zürich, Ur-Dörfli Urdorf (Sieber, Licht im Tunnel, 282).

<sup>29</sup> Persönliches Gespräch mit Interview am 12.3.08 in seinem Seelsorge-Zentrum in Zürich-Seebach.

<sup>30</sup> Am Züricher Platzspitz, einem Park beim Landesmuseum in der Nähe des Hauptbahnhofs, befand sich in den 80er Jahren eine grosse offene Drogenszene.

<sup>31</sup> Sieber: Platzspitz – Spitze des Eisbergs, 152ff



Zu Siebers Basis gehört „der geistliche Aspekt der Diakonie“. Deshalb sei das Therapiehaus „Christuszentrum genannt worden“. In diesem Sinne führt er aus: „Beim Aufbau ist die *Verkündigung* wesentlich.“

### **Reflexion im Blick auf die Fragestellung und Hypothesen**

Auch bei Sieber fällt auf, dass er zu Beginn „keine Beratung“ in Anspruch genommen hat. Die Inspiration für die Gründungen kommt von der *Bibel* und seiner *Seelsorgepraxis* her.

Im Blick auf die **Aufbauphase** stellt sich für Sieber die Frage nach dem Verhältnis zum Staat: „Was mache ich, wenn ich in den Clinch komme? Wie viel Eigenständigkeit will ich, wie viel Abhängigkeit?“

Nach Siebers Einschätzung waren viele christliche Werke „in ihren Anfängen offen und charismatisch“, später sei „alles staatlich sanktioniert“ worden, was den „*Verlust der Eigenständigkeit*“ gebracht habe. „*Wer sagt, wo es lang geht?*“, fragt Sieber und kommt in Fahrt: „Gründer, *packe Deine Autorität!* Lass Dir die Autorität *nicht* untergraben!“ Dabei stelle sich die Frage: „Wo suche ich meine Identität? Nicht in der Arbeit.“ Freiheit sei wichtig. Hier wird der Gründer emotional: „*Ich sage* Euch, wo Gott hockt! Ich bin *der!* Das bin ich und *bleibe* ich!“ Indem Sieber auf diese Weise bei der Beratung von Gründern deren Autorität stärkt, macht er deutlich, dass Gründerinnen *eine auf sie zugeschnittene Beratung* brauchen, weil sie vor besonderen Herausforderungen stehen – etwa in der Frage nach der Anpassung an den Staat.

Dass für den Beratungsprozess *der systemische Ansatz* hilfreich sind, zeigt Sieber indirekt. So stellt sich im Blick auf das Verhältnis zum Staat unter systemischem Blickwinkel unter anderem die Frage nach System und Subsystem<sup>32</sup> und nach der Abgrenzung. Grenzen – wie sie Sieber gegenüber dem Staat zieht, um Freiheit zu bewahren – ermöglichen „Abgrenzung gegen die Umwelt und damit Identitätsbildung“ und „regulieren die kommunikative Abschottung und Anschlussbereitschaft des Systems.“<sup>33</sup>

Für Sieber ging „alles vom Neuen Testament aus“, die Gemeinde war die Grundlage: „Vieles habe ich aus dem Gemeindeleben geschöpft“. Meine Liebe zur Gemeinde „hat die Gemeinde bewegt, mich zu lieben und zu begleiten.“ Mit diesen Aussagen kommt die *systemische* Dimension zum tragen. Sieber ist als beliebter Gemeindepfarrer Teil eines stabilen kirchlichen Systems mit Menschen, die ihn lieben und seine Unternehmungen unterstützen. Und im Blick auf die Beratung von Gründern sagt Sieber, es gehe darum, die Steine, die im Wege liegen, zu brauchen, „um eine Treppe zu bauen.“ Damit erwähnt er eine wirksame Intervention in der systemischen Beratung: das „*Reframing*“.<sup>34</sup>

Es fällt auf, dass Sieber christus- und bibelorientiert argumentiert, nicht „nur“ von den Bedürfnissen und Nöten der Menschen her. Für die Beratung von Gründern sind für Sieber *Texte mit apostolischem Bezug* bedeutsam. Er zitiert Jesus, der seinen Jüngern gesagt hat: „So soll euer Licht leuchten vor den Menschen, damit sie eure guten Taten sehen und euren Vater im Himmel preisen.“ (Matth 5,16).

### **3.2. Fragen an Berater von Pionieren:**

Den Beratern Roland Kurth und Wolfgang Simson stellte ich folgende Fragen:

1. Inwiefern bzw. in welchem Zusammenhang sind Sie bei der Beratung von Pionieren tätig?
2. Welche Ansätze, Methoden und biblische Themen erweisen sich bei der Beratung von Gründungspersonen mit christlichem Hintergrund als besonders hilfreich?
3. Welches sind Ihre bedeutendsten Erkenntnisse für die Beratung von Gründern?
4. Woher lassen Sie sich für Ihre Beratung inspirieren? Welche Literatur zum Thema ist empfehlenswert?

<sup>32</sup> Von Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 57.

<sup>33</sup> Ebd. 59.

<sup>34</sup> Bei dieser Methode wird einem Geschehen (hier den „Steinen“) durch Umdeutung „ein anderer Sinn gegeben“, dass man es in einen anderen Rahmen (engl. `frame`) stellt, einen „Rahmen, der die Bedeutung des Geschehens verändert.“ So werden Steine hier Materialien für Treppenstufen. Die Umdeutung ist „vielleicht die wichtigste systemische Intervention überhaupt.“ (Von Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Beratung und Therapie, 177).

### 3.2.1. Roland Kurth

Roland Kurth, Leiter des Missionswerks Agape international und stellvertretender Leiter von Campus für Christus Schweiz<sup>35</sup>, ist in der Schweiz „vor allem im sozial-diakonischen Bereich“ beratend tätig.<sup>36</sup> Im Ausland ist er in die Beratung von Gemeindegründern ebenso wie in der Beratung von Gründern von Klein- und Gewerbebetrieben (KMU) im Umfeld der Gemeinde involviert. Dabei geht es darum, „den sozialen Input der Gemeinde zu fördern.“ Inspirieren lässt sich Kurth für seine Beratungstätigkeit, indem er sich Zeit nimmt, die er für sich selber braucht (pro Quartal zwei Wochen). Es braucht „eine gewisse Distanz, um weiterzukommen“ und sagt: „Ich versuche, mit Gott ins Gespräch zu kommen.“ Wichtig sind ihm neben Fachbüchern auch externe Freunde wie Christian A. Schwarz, Robi Roth und Daniel Brändlin.

Kurth nimmt *nicht jeden Beratungsauftrag* an: „Ich engagiere mich erst, wenn jemand eine Vorleistung erbracht hat und Leidenschaft spürbar ist.“ Kurth geht selektiv vor: „Wenn ich um Beratung gebeten werde, frage ich mich: steige ich selbst mit ein?“ So berät Kurth in der Regel nur noch, wenn er dabei involviert ist: „Es verpflichtet mich mehr, ich muss es eventuell ausbaden.“

Auf die Frage, **welche Ansätze** sich als besonders hilfreich erweisen, antwortet Kurth: „Möglichst nicht technokratisch“. Er zieht den *systemischen* Ansatz vor: „Wir sind *Organismus*, nicht Organisation!“ Die Organisation ist für Kurth nur juristisch bedeutsam. Für Kurth lohnt es sich, die Frage zu vertiefen, wie man einen Organismus im Vergleich mit einer Organisation leitet. Er verweist dabei auf das Buch „Die natürliche Gemeindeentwicklung“ von Christian A. Schwarz und auf das organische Qualitätsmanagement, welche im Blick auf christliche Organisationen drei Dimensionen einschliesst: 1: strukturell (Organisation), 2. menschlich (Organismus) und 3. spirituell (Geist).<sup>37</sup> In der Aufbauphase stellen sich gemäss Kurth oft *Leiterschaftsfragen*. Dabei schwebt ihm das Modell mit einem „klaren aber eingebundenem Leiter im Team“ vor, im Sinne eines „eingebundenen Hauptes“, und nicht ein Modell mit „kleinen Päpsten“.

#### Reflexion im Blick auf Fragestellung, Hypothesen und Beratungssetting

Kurth will nicht technokratisch beraten, sondern *systemisch*. Damit nimmt er die Hypothese auf, dass für Beratungspersonen vertiefte Kenntnisse in der systemischen Beratung hilfreich sind. Nach Kurths Erfahrung sind Gründer eher „Hau-Ruck-Typen“ und kommen, wenn sie Probleme beim *Umsetzen* haben. Damit äussert sich Kurth zur Hypothese, dass Gründerinnen eine Spezialberatung brauchen. Gleichzeitig sagt Kurth damit, dass sie für die *Aufbauphase* Beratung in Anspruch nehmen. Eines der Themen dabei ist die Einbindung des Pioniers in ein Team. Auch bei dieser Herausforderung kann *systemisch* orientierte Beratung<sup>38</sup> hilfreich sein. Die beratende Person hat die Aufgabe, im Gespräch mit den Beteiligten zu klären, in welcher Phase Team-Supervision sinnvoll ist bzw. Leitungssupervision effektiver ist. Auch Kurth erwähnt für die Beratung von Gründern *biblische Themen*<sup>39</sup> und seine Quellen der Inspiration (Gespräch mit Gott und Freunden, Fachbücher).

Es fällt auf, dass Kurth im Blick auf Beratungsmandate klare Kriterien hat. So legt er den Schwerpunkt der Beratertätigkeit auf Organisationen oder Arbeitsbereiche, in die er *selber involviert* ist. Er ist somit nicht externer Berater, sondern *prägend im System eingebunden*, was ihm mehr Einflussmöglichkeiten gibt.

Der *externe* Berater hingegen ist gemäss Kurth mit einer anderen Ausgangslage konfrontiert, mit der „willkürlichen Freiheit des Ratsuchenden“. Hier ist der „Berater machtlos“, ist aber dann „schuld, wenn in einem Konflikt keine Lösung“ gefunden wird. Man sagt, man habe Beratung gesucht, es habe aber nichts gebracht.

In solchen Situationen geht es m.E. um Abgrenzung. Ein Berater muss damit rechnen, dass ihm (fälschlicherweise) die Schuld zugeschoben wird. Er wird herausgefordert, sich innerlich zu distan-

<sup>35</sup> Jhg. 1945, Oberweningen, verheiratet, vier Kinder und vier Enkel. Präsident vom Weizenkorn Basel und vom Kinderheim Selam in Äthiopien. Vicepräsident der Job Factory AG Basel. Ehemaliger Präsident Blaues Kreuz Zürich. Gründer eines Buchverlages in der Schweiz und in Russland. Berater eines Buch- und Musikverlages in Deutschland. Publikationen: „*frisch*“ (Zeitschrift von Agape), Handbuch für Leitungsaufgaben (im eigenen Koinonia Verlag), viele Artikel.

<sup>36</sup> Gespräch am 12.3.08 in seinem Büro in Oberweningen

<sup>37</sup> Schalk, Christoph: Das 1x1 des organischen Qualitätsmanagements, 2 (vgl. [www.oqmnet.org](http://www.oqmnet.org))

Vgl. zum Thema Leitung: Zindel, Daniel, Geistesgegenwärtig führen – Spiritualität und Management

<sup>38</sup> Von Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 227ff (Teamsupervision und Organisationsberatung).

<sup>39</sup> Weitere Themen und Ansätze für die Beratung im Anhang

zieren und mit „Misserfolgen“ der ratsuchenden Konfliktparteien umzugehen – oder gewisse Aufträge nicht anzunehmen.

Im Unterschied zu den Beratenden, die im Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) organisiert sind, berät Kurth (auch) in Settings, in welchen er Vorgesetzter ist. Beratung im Rahmen des BSO will demgegenüber vermeiden, dass die beratende Person gleichzeitig vorgesetzte Person ist. So unterscheidet der BSO zwischen dem *externen*, von der Organisation des Coachee unabhängigen Coach, und dem *betriebsinternen* Coach, der in Stabsfunktion angestellt sein sollte, damit er seine Beratungstätigkeit *unabhängig* von seiner Vorgesetztenfunktion ausüben kann.<sup>40</sup> Wer *intern* Beratung erhält, sollte sich m.E. fragen, ob er sich zur Ergänzung auch *extern* beraten lassen will.

### 3.2.2. Wolfgang Simson

Wolfgang Simson, kirchlich unabhängiger Strategieberater, Forscher, Theologe und Journalist<sup>41</sup> antwortet auf die Frage, in welchem Zusammenhang er in der Beratung von Gründern tätig sei, als erstes, er sei „ihnen voraus“<sup>42</sup>. Er müsse *Vorreiter* sein: „Ich suche Pioniere aktiv“. Ausgehend von Jesus als „unsichtbaren König und Weisungsbefugten“ ist es für ihn wichtig, „so nahe wie möglich bei Jesus zu sein.“ Inspirieren lässt sich Simson für seine Beratungstätigkeit durch die Bibel, Gründungsgeschichten und deren Verlauf, Bücher<sup>43</sup> und durch Freundschaft mit zahlreichen Gründern.

Für Simson sind *prophetische Intelligenz und Spionage* bedeutsam für die Beratung: „Analog zum Versuch, Codes zu knacken und Schlüsselinfos zu stehlen, um diese den Leitern zur Verfügung zu stellen, hören Apostel auf Propheten.“

Ein wichtiger Ansatz zur Beratung von Gründerinnen ist für Simson das *Seestern-Prinzip* im Unterschied zum Spinnen-Prinzip: Eine Spinne hat einen Kopf und acht Beine, ist Symbol einer pyramidal-hierarchischen Struktur. Im Vergleich dazu haben Seesterne keinen Kopf. Flache Hierarchien und ein dezentrales Netzwerk von Zellen zeichnen sie aus. Wenn man einen Seestern zerschneidet, kann sich das Tier aus einem einzelnen Teilstück wieder heranbilden. Unterschieden wird dabei zwischen Katalysatoren und Champions. Die Katalysatoren sind die Visionäre, die Champions sind die Umsetzer.

Für die Beratung von Gründern erläutert Simson das *MAWL-Konzept* (*Modelling, Assisting, Watching, Leaving*), entwickelt von Curtis Sergeant, Missionar bei den südlichen Baptisten in den USA.<sup>44</sup> Auf die Frage nach wichtigen biblischen Themen nennt Simson die „*apostolischen Quantensprünge*: Exodus, David, Wiederaufbau Jerusalems, Jesus.“ Entsprechend interessiert sich Simson für

---

<sup>40</sup> Supervision hilft nach BSO-Definition „Distanz schaffen“ zu den Abläufen und der Dynamik von Gruppen und Systemen. Sie schützt dadurch vor „spezifischer `Blindheit` im eigenen Arbeitsumfeld.“ Auch in diesem Setting wird ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen der beratenden und der ratsuchenden Person hergestellt, aber es ist wesentlich schwächer und lässt der ratsuchenden Person mehr Freiraum. Vgl. Berufsbild Coach, 17, sowie Supervision, in: Beratungsformen bzw. in: Berufsbilder 6 (Allgemeine Kernkompetenzen), Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching, veröffentlicht auf [www.bso.ch](http://www.bso.ch) (12.6.08)

<sup>41</sup> Jhg. 1959, , Kandern/D, verheiratet, drei Kinder. Aufgewachsen in Stuttgart arbeitete er als Taxifahrer und Sozialarbeiter unter Alkoholkranken. Später studierte er Theologie und Missionswissenschaft in der Schweiz, Belgien und den USA, und untersucht seit 1985 wachsende Gemeinden und Gemeindegründungsbewegungen. Er war Vorstandsmitglied der British und der European Church Growth Association und der deutschen AGGA (Arbeitsgemeinschaft Gemeindeaufbau). Im Verlauf seiner schriftstellerischen Arbeit sind bisher 12 Bücher entstanden, die in 20 Sprachen übersetzt wurden. Zu seinen Aufgaben gehört gemäss Angaben seiner Homepage die Förderung transformatorischer Prozesse in Regionen, Städten und Nationen ([www.simsonwolfgang.de](http://www.simsonwolfgang.de)).

<sup>42</sup> Gespräch am 27.2.08 an seinem Wohn- und Arbeitsort in Kandern/D.

<sup>43</sup> Tominaga, Minoru: Aufbruch in die Wagnisrepublik. Neue Chancen für den Standort Deutschland, Düsseldorf 2000. Kiyosaki, Robert T / Lechter, Sharon L.; Panster, Andrea: Rich Dad, Poor Dad: Was die Reichen ihren Kindern über Geld beibringen, München 2007.

Montgomery, Jim: Eine ganze Nation gewinnen. Die DAWN-Strategie: Entstehung-Praxis-Perspektiven, Lörrach 1990.

Piisl, Karl, Die 10 Haupttrends der aus den USA kommenden Wirtschaftsrevolution. Und die damit verbundenen Konsequenzen und Chancen, Hinterschmiding 2004.

<sup>44</sup> <http://www.missions.com/Downloads/WordDocs/CPM%20Booklet.pdf> (28.4.08)

*Lebensgeschichten von apostolisch-prophetischen Menschen* in der Bibel und heute: „Reformatoren reagieren weniger auf Themen, sondern auf *Personen*.“

Simson weist auf Marc Driscoll hin und beschreibt, wie dieser vorgeht: „Wenn man Gründer berät, ist das erste ein *Assessment*: Ist die Person jemand, der Türen öffnet?“

### **Reflexion im Blick auf die Fragestellung und Hypothesen**

Mit Bezug auf Driscoll sagt Simson, das Erste in der Beratung von möglichen Gründern sei ein *Assessment*. Damit bestätigt Simson die Hypothese, dass Gründerinnen eine Spezialberatung brauchen.

Auch das *MAWL-Konzept* (Modelling, Assisting, Waching, Leaving) bestätigt diese These. Es wurde entwickelt, um Gründer *spezifisch* zu beraten und zu begleiten.

Im Blick auf Schlüsselinformationen für Gründungen lässt sich laut Simson immer wieder beobachten, dass Jesus durch Propheten zu den Aposteln spricht, welche die Informationen Leitern zur Verfügung stellen.

Für Beraterinnen ist es wichtig, diese „*systemische Dimension*“ und damit die organische Zusammenarbeit von Propheten, Aposteln und Gründerinnen bzw. Leitern im Blick zu haben. Daraus wird ersichtlich, dass der *systemische Ansatz* bei der Beratung von Gründern hilfreich ist.

Als Berater von Pionieren will Simson ihnen voraus sein. Er führt *biblische Texte* an und spricht über den apostolischen Dienst von Personen in der Bibel und in der Kirchengeschichte. Er erwähnt „*apostolische Quantensprünge*“ und macht damit deutlich, dass *biblische Texte mit apostolischem Bezug* für die Beratung von Gründerinnen bedeutsam sind. Entsprechend hat Simson zu den Themen Apostel und apostolischer Dienst mehrere Beiträge veröffentlicht.<sup>45</sup>

### **3.3. Folgerung aus der zusammenfassenden Auswertung der Interviews**

Bei der Auswertung der einzelnen Interviews hat sich gezeigt, dass die drei erwähnten Hypothesen bestätigt worden sind: Gründer brauchen eine Spezialberatung, der systemische Ansatz ist hilfreich, und bedeutsam für die Beratung sind biblische Texte mit apostolischem Bezug.

Aufgefallen bei der Auswertung der Interviews ist mir, dass die beiden Pioniere Roth und Sieber beide sagten, dass sie zu Beginn *keine Beratung* brauchten. Sieber sagte, er habe später im Rahmen der Planung Fachleute beigezogen. In anderen Worten dasselbe sagt Kurth, wenn er Gründer als „Hau-Ruck-Typen“ einschätzt und sagt, sie kommen eher, wenn sie Probleme beim *Umsetzen* haben. Eine *auf Gründerinnen zugeschnittene Beratung* muss somit Hilfestellung für die Umsetzung in der Aufbauphase geben. Hilfreich kann hier ergänzende Beratung in *Organisationsentwicklung*<sup>46</sup> sein.

Bei der Auswertung ist mir aufgefallen, dass Roth bei der Beratung von Gründern mit spezifischen Interview-Fragen faktisch mit einem Element des *Einzel-Assessments* beginnt. Simson verweist auf die entsprechende Vorgehensweise bei Driscoll hin, Kurth macht indirekt ein *Assessment*, indem er erst dann in die Beratung einsteigt, wenn jemand eine Vorleistung erbracht hat – und damit indirekt die Anforderungen an eine Gründerin erfüllt. Für Driscoll ist das *Assessment* eine effektive Beratungsform, weil der Berater im besten Fall nur diejenigen berät, die effektiv geeignet sind, weil die anderen das Aufnahmeverfahren gar nicht bestanden haben. Das *Assessment* ist offenbar ein Ansatz, der sich für die Beratung von Pionieren als hilfreich herausgestellt hat. Dies hat mich bewegt, das Thema zu vertiefen.

## **4. Assessment: Hat die ratsuchende Person das Profil eines Gründers?**

Um Beraterinnen bei den Abklärungen betreffend Eignungsprofil eines Gründers zu unterstützen, stelle ich zwei vielfach erprobte Fragekataloge aus der Wirtschaft (Fragen im Beobachter-Ratgeber

<sup>45</sup> Zum apostolischen Dienst vgl.: Strategie – die wiederentdeckte Dimension der Mission in: Focusuisse 4/00 (6-8), Die Starfish Version (33-39), veröffentlicht auf [http://www.simsonwolfgang.de/Die\\_Starfish\\_Vision\\_1.0.pdf](http://www.simsonwolfgang.de/Die_Starfish_Vision_1.0.pdf) (15.6.08).

<sup>46</sup> Die *Organisationsentwicklung* ist ein Prozess des geplanten sozialen, strukturellen und kulturellen Wandels. Sie verbessert bzw. stärkt die Problemlösungs-, Entscheidungs-, Strukturierungs- und Erneuerungsprozesse einer Organisation. Die *Organisationsberatung* unterstützt Teilsysteme einer Organisation (Team, Arbeitsgruppe, Projektgruppe, Sektion u.a.) und zielt auf eine Verbesserung der Kommunikations-, Kooperations- und Organisationsfähigkeit der Subsysteme und ihrer internen Vernetzung ab. Die Begriffe *Organisationsentwicklung* und *Organisationsberatung* werden häufig identisch gebraucht. Definition aus „Beratungsformen: Organisationsberatung“ des Berufsverbandes für Supervision, Organisationsberatung und Coaching, veröffentlicht in [www.bso.ch](http://www.bso.ch) (24.5.08).

und der UGS Unternehmertest) und das Aufnahmeverfahren der amerikanischen Acts29-Gemeindegründungs-Bewegung vor. Auch wenn es Unterschiede gibt zwischen Gründungen in der Wirtschaft und im kirchlichen oder sozialen Bereich – etwa bezüglich Finanzierung –, gehe ich davon aus, dass die meisten Fragen aus dem Wirtschaftsbereich auch für Gründungen dieser Art relevant sind.

#### 4.1. Beobachter-Ratgeber

Der Beobachter-Ratgeber beginnt im Blick auf dem Weg zur Selbständigkeit mit einer ausführlichen persönlichen Standortanalyse mit Testfragen und entsprechenden Kommentaren zur Auswertung. Im ersten Teil geht es um die Frage „Wer bin ich und was will ich?“ (Lebensgefühl, Person, Arbeitswelt, Privatsphäre), dann um die Frage „Wieso möchte ich selbständig werden?“ (Motivationen), und schliesslich um die entscheidende Frage „Eigne ich mich für die Selbständigkeit?“ (Persönlichkeit- und Charaktermerkmale, fachliche Voraussetzungen und familiäre Voraussetzungen). Im Blick auf die Eignung räumt Winistörfer ein, es gebe keinen Test, mit dem sich herausfinden lasse, ob man erfolgreich werde. Der ideale Unternehmertyp existiere nicht. Dennoch gebe es „gewisse Schlüsselqualifikationen, charakterliche Eigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale, die mehr oder weniger für alle Unternehmer wichtig sind.“<sup>47</sup>

Bei der Analyse der Fragen ist mir aufgefallen, dass beim Teil „Familiäre Voraussetzungen“ acht Bereiche angesprochen werden, welche die *systemische* Dimension zur Sprache bringen. Die erste Aussage, die bewertet werden muss (trifft genau zu / trifft ein wenig zu / trifft nicht zu), lautet: Meine Familie unterstützt meine Pläne vollumfänglich.<sup>48</sup> Für Winistörfer heisst es nicht von ungefähr: „Ein Firmengründer ist nur so gut wie der Partner an seiner Seite.“<sup>49</sup> Hier haben wir einen weiteren Hinweis, dass bei der Beratung von Gründerinnen der *systemische Ansatz* hilfreich ist.

#### 4.2. UGS Unternehmertest

Der UGS Unternehmertest wird im Magazin „gründen“ vorgestellt. Auch hier stellt sich vor dem Schritt in die Selbständigkeit oder vor der Gründung eines Unternehmens die Frage nach der Eignung. Bei Persönlichkeitstests gehe es nicht darum, möglichst gut abzuschneiden. Deshalb sei auch die Bezeichnung „Test“ bei seriösen Verfahren irreführend. Es gehe vielmehr darum, ein möglichst vielschichtiges und genaues Bild einer Persönlichkeit zu zeichnen und sich über den Stand der persönlichen Voraussetzungen Rechenschaft abzulegen. Der Verfasser empfiehlt dazu den ausführlichen Persönlichkeitstest des Ulmer Fachhochschul-Professors Dr. Volkmar Liebig. Der Test kann im Internet selbst gemacht werden<sup>50</sup>, dazu – in Verbindung mit spezifischer Beratung – in der Schweiz in neun regionalen Gründungszentren.<sup>51</sup> Laut Liebig hat sich gezeigt, dass der UGS Unternehmertest und die auf die Testergebnisse aufbauende Beratung sich als „hilfreich für die Gründerinnen und Gründer“ erwiesen. Der Test versucht, in acht Facetten mit insgesamt 48 Fragen herauszufinden, welches unternehmerische Potenzial, aber auch welche unternehmerischen Defizite eine Person hat. Die acht Facetten sind: Entscheidungsverhalten bzw. Zielstrebigkeit, Risiko- und Opferbereitschaft, Fitness und Gesundheit, mentale Robustheit und Belastbarkeit, Kommunikation, Führungskompetenz und Teamfähigkeit, Fachkompetenz und Erfahrung.<sup>52</sup>

#### 4.3. Assessment im Acts29-Gemeindegründungs-Netzwerk

Das Acts29-Netzwerk in den USA ist in der Gründung von Gemeinden tätig. In einem Bereich mit einer hohen Misserfolgrate ist für Mark Driscoll ein sorgfältiges Assessment des Gemeindegründer-Potenzials wesentlich. Wer sich dem Netzwerk anschliessen will, muss ein aufwändiges Gründer-Assessment durchlaufen.

Dieses besteht auf folgenden Elementen: Selbstprüfung (Bin ich von Gott berufen? Will ich die Unterstützung des Acts29-Netzwerks?), Informationsbeschaffung über das Netzwerk (via Internet),

---

<sup>47</sup> Winistörfer: Ich mache mich selbständig, 23

<sup>48</sup> Ebd. 29

<sup>49</sup> Ebd. 29

<sup>50</sup> <http://www.ugs.de/unternehmertest/index.php?> (22.4.08)

<sup>51</sup> Gründen. Erfahrungen, Tipps und Informationen für Start-Ups, 20.21. Adressen der Zentren via [www.startzentrum.ch](http://www.startzentrum.ch) (22.4.08)

<sup>52</sup> Liebig: UGS Unternehmertest. Ein Selbsttest für Entrepreneur, in:

[http://www.startzentrum.ch/images/stories/070328\\_Handout\\_UGS\\_Unternehmertest\\_acht\\_Facetten.pdf](http://www.startzentrum.ch/images/stories/070328_Handout_UGS_Unternehmertest_acht_Facetten.pdf) (22.4.08)

Lesen des ausführlichen Papers von Mark Driscoll (Die „Ochsen-Qualifikation“<sup>53</sup>), Entscheidung bezüglich Bewerbung aufgrund der in der „Ochsen-Qualifikation“ genannten Voraussetzungen, Online-Bewerbung, Aufnahmebescheid, Erstellung eines persönlichen Bewerbungsprofils, Einladung zu Schulungstagen mit erfahrenen Gründern, Ausführliches Assessment-Gespräch mit einem erfahrenen Gemeindegründer im Rahmen des Schulungstage (Teilnahme der Ehefrau ist nötig), Empfehlung als Kandidat, in der Kandidatenphase: Aufnahme in das Acts29-Netzwerk durch Mitwirkung in einer Kerngruppe und eventueller Beginn einer Coaching-Beziehung mit einem erfahrenen Gemeindegründer.<sup>54</sup>

Hier fällt mir auf, dass das sorgfältige Aufnahmeverfahren nur so von systemischen Bezügen strotzt und dass beim ausführlichen Assessment-Gespräch die Ehefrau dabei sein muss. Offenbar ist auch für Mark Driscoll bei der Beratung von Gründern der *systemische Ansatz* hilfreich. Beim Acts29-Verfahren wird zudem deutlich, dass es nicht nur aus einem Einzel-Assessment besteht oder aus einem Eignungstest über zwei bis drei Tage in einem Assessment-Center<sup>55</sup>, sondern aus einem Prozess, der sich über verschiedene Phasen dahin zieht. In der Kandidatenphase erhält der junge Gemeindegründer Coaching. Und wenn die Gründung gelingt, ist die neue Gemeinde angehalten, andere Gründungen ideell und finanziell zu unterstützen.

## 5. Fallbeispiel aus meiner Beratertätigkeit

Im Folgenden integriere ich ein *Fallbeispiel aus meiner Beratertätigkeit*. Dabei gehe ich davon aus, dass der systemisch orientierte Beratungsansatz hilfreich ist und stelle zwei methodische Werkzeuge vor: die Erstellung eines Organigramms und die Arbeit mit zirkulären Fragen.

### 5.1. Ehepaar Gerber

Das Ehepaar Gerber<sup>56</sup> aus dem Berner Jura hat im Jahre 2005 den Sozialpreis des schweizerischen Bauernverbandes gewonnen, im Jahr 2006 eine GmbH gegründet und im Jahr 2007 einen Verein zur Unterstützung der sozialen Zwecke der GmbH. Mittelfristig wollen sie zudem ein Wohnprojekt gründen. Ihre Vision ist es, Menschen am Rand der Gesellschaft eine sinnvolle Beschäftigung in ihrem Betrieb zu bieten<sup>57</sup> – und längerfristig Möglichkeiten zur Gemeinschaft und Freizeitgestaltung anzubieten. Um ihrer veredelten Fruchtprodukte attraktiv anzubieten, haben Gerbers raffinierte Verpackungen kreiert, meist aus wiederverwerteten Abfallprodukten wie Karton und Holz. Diese Verpackungen werden in verschiedenen Behindertenwerkstätten der Region hergestellt.

Sie haben erreicht, was seit 30 Jahren keinem Obstbauern aus dem Berner Jura gelungen ist: sie haben für den Verkauf ihrer Produkte im Advent 2007 einen Verkaufsstand am lukrativen Weihnachtsmarkt in Bern erhalten. Seit 2008 können sie an der Zürcher Fachmesse „Gastrosuisse“ teilnehmen, was nur auf Empfehlung eines bisherigen Ausstellers möglich ist. Der Gewinn des Sozialpreises war für sie überraschend. Sie wussten nicht, dass es einen solchen Preis gab, und bewarben sich erst im letzten Moment nach mehrmaligem Drängen des Bauernverbandes. Sie merkten lange gar nicht, wie innovativ sie eigentlich sind. In der Zwischenzeit sind sie auch von den regionalen Politikern und Medien entdeckt worden, die regelmässig positives berichten. Sie sind kreative Unternehmertypen. Sie haben Schwächen, aber ich traue ihnen zu, dass sie es schaffen werden.

Von meiner Supervision – zusammen mit meiner Frau als Co-Supervisorin – erwarten sie, dass ich sie unterstütze, damit sie nicht in der Pionierphase steckenbleiben sondern die vielfältigen Herausforderungen des Aufbaus meistern. Ein Thema zum Beispiel ist die Einstellung von Mitarbeitern mit

<sup>53</sup> <http://acts29network.org/article/the-ox-qualifications-of-an-acts-29-church-planter> (17.6.08) Erwähnt werden die 17 Qualifikationen eines Ältesten, die in 1. Tim 3,1-7 (vgl. Titus 1,5-9) genannt werden. Dann nennt Driscoll die vielfältigen Aufgaben eines Ältesten, dann die vorausgesetzten persönlichen Eigenschaften und weitere Anforderungen. Das Ziel ist, dass der Interessent erkennt, ob er sich bewerben soll oder nicht (sonst sei es nur Zeitverschwendung – für den Bewerber wie auch für die Netzwerk-Leiter). Wer erkennt, dass er noch nicht genügend qualifiziert ist, wird ermutigt, sich einem vorbildlichen Mann anzuschliessen und diesen zu bitten, ihm zu helfen, sich auf die Erfüllung der Berufung vorzubereiten.

<sup>54</sup> [www.acts29network.org](http://www.acts29network.org) (22.4.08)

<sup>55</sup> Eck/Jöri/Vogt: Assessment-Center, 112

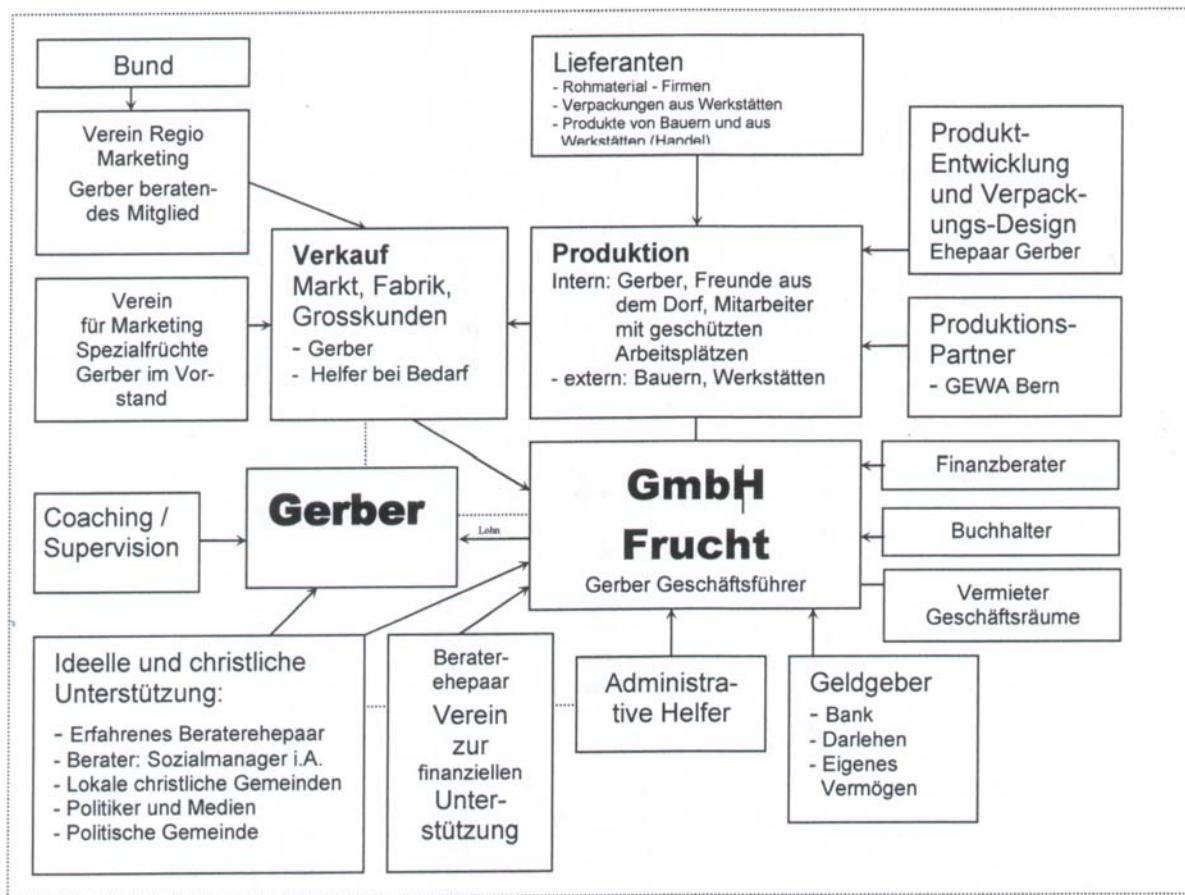
<sup>56</sup> Um die Ratsuchenden zu schützen, habe ich nach Absprache mit Gerbers Namen, Arbeitsbereich, Örtlichkeiten, Jahr und Name des Spenders des Sozialpreises geändert.

<sup>57</sup> Freundesbrief vom 17.2.08, 2

einem geschützten Arbeitsplatz und der Umgang mit den Herausforderungen, die damit auf das Ehepaar zukommen. Ein weiteres Thema sind die inneren Zusammenhänge in Bezug auf die strukturelle Entwicklung der Aufbauphase.

### 5.1.1. Das Organigramm: ein hilfreiches Arbeitswerkzeug aus der systemischen Beratung

Um einen systemisch-supervisorischen Überblick zu erhalten, habe ich ein *Organigramm* gezeichnet, welches ich unten eingefügt habe. Dabei habe ich nicht ein klassisches Organigramm gezeichnet, welches „die meist hierarchische Strukturierung der Entscheidungs- und Organisationsabläufe“ beschreibt<sup>58</sup>, sondern ein erweitertes Organigramm, welches die inneren Bezüge und Zusammenhänge aufnimmt, und zum Beispiel darlegt, wer alles Geldgeber der GmbH ist und welche Institutionen, Gruppen und Vereine die Aufbauarbeit von Gerbers auch noch unterstützen. Von Schlippe und Schweitzer schreiben in ihrem Lehrbuch für systemische Therapie und Beratung, in vielen Institutionen existiere bereits ein Organigramm. Wenn nicht, gehöre die Erstellung „zu den ersten Schritten im Beratungsprozess.“<sup>59</sup>



Da es sich bei Gerbers um ein Pionierprojekt handelt und somit noch kein Organigramm zur Verfügung stand, erstellte ich eines. Dabei wählte ich nicht die klassische Darstellung mit einer hierarchischen Strukturierung, sondern eine Form, die für die Beratung wesentliche zusätzliche Informationen liefert.

Somit ergibt sich ein Gewinn für die Beratung. Bei einer konkreten Frage – etwa zum Umgang mit Mitarbeitenden einer Institution mit geschützten Arbeitsplätzen, die bei der Produktion der Fruchtprodukte sporadisch mitwirken – nehme ich das Organigramm hervor. Damit habe ich gleich den Überblick und sehe, wie diese Mitarbeitenden ins System eingebunden sind. Und wenn die Arbeit sich entwickelt, wenn neue Partner(institutionen) dazukommen, kann ich das Organigramm umgehend anpassen. Für mich bestätigt sich hier die These, dass der *systemische* Ansatz – und damit Arbeitsmittel aus dieser Schule – für die Beratung von Pionieren hilfreich ist.

<sup>58</sup> Von Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 134

<sup>59</sup> Ebd, 134

### 5.1.2. Standortgespräch mit (zirkulären) Fragen

Im Blick auf ein Standortgespräch gab ich Herrn und Frau Gerber im Vorfeld zwei identische Fragebogen mit denselben Fragen, wobei ich Gerbers bat, noch nicht miteinander über ihre Antworten zu sprechen.

Die Fragen lauteten: Was denkst Du, Esther / Peter: was wäre für Deinen Ehepartner das *Schlimmste*, das

- 1) im nächsten halben Jahr geschehen könnte?
- 2) in den nächsten zwei Jahren geschehen könnte?

Was denkst Du, Esther / Peter: was wäre für Deinen Ehepartner das *Beste*, das

- 3) in einem halben Jahr geschehen könnte?
- 4) in den nächsten zwei Jahren geschehen könnte?

(Wie) geht es konkret weiter?

- 5) Welche spezifischen Ziele hast Du für das nächste halbe Jahr?
- 6) Welche Ziele hast Du längerfristig?
- 7) Was wünschst Du Dir von mir / von uns als Berater?

Der Fragebogen enthielt damit unter anderem:

- a) vier zirkuläre Fragen<sup>60</sup>: 1) bis 4)
- b) drei weitere Fragen mit indirektem systemischen Bezug<sup>61</sup>: 5) bis 7)

Meine Hoffnung war, dass die zirkulären Fragen und die drei anderen Fragen, die in einem gewissen Sinne ebenfalls *systemische* Fragen sind, weil ich sie beiden *unabhängig* stelle, Aufschluss über die aktuelle Situation geben – und darüber hinaus helfen, gemeinsam konkrete Ziele festzulegen und den Beratungsprozess zu planen.

Bei den Antworten fiel mir folgendes auf:

1) bis 4): Peter spricht stärker die *berufliche* Schiene an, Esther nimmt mehr *persönliche* Fragen auf.

6) beide haben langfristig *dasselbe Ziel*: parallel zum Angebot von geschützten Arbeitsplätzen möchten sie das Mehrfamilienhaus, in welchem sie zurzeit Wohn- und Geschäftsräumen mieten, kaufen. Sie wollen darüber hinaus mit anderen Christen gemeinsam leben bzw. gemeinsames Leben ermöglichen und für einzelne Wohnbegleitung anbieten. Der Umstand, dass beide längerfristig dasselbe Ziel verfolgen, ist eine wichtige Voraussetzung für den Beratungsprozess in der Aufbauphase.

7) Esther erwähnte die *persönliche* Dimension, wünscht sich zum Beispiel, dass ich (bzw. meine Frau) ihr den „Spiegel hinhalte“ und „offen in ihr Leben hineinrede“. Peter möchte generell eher *supervisorische* Begleitung in der Aufbauphase („nach Bedarf Zeit aushandeln“) und wünscht sich im Blick auf das längerfristig geplante Wohnprojekt von mir *fachliche Beratung*. Diese Tendenz deckt sich mit den erwähnten Antworten auf die Fragen 1)-4).

---

<sup>60</sup> Zirkuläre Fragen sind kennzeichnend für systemische Beratung. Die grundlegende Überlegung dieser Methode ist gemäss Von Schlippe/Schweitzer, dass in einem sozialen System alles gezeigte Verhalten immer (auch) als *kommunikatives Angebot* verstanden werden kann. Bei Fragen bezüglich eines Verhaltens eines Familienmitglieds steht nicht primär die Sichtweise des *Betroffenen* im Zentrum, sondern wie jedes Familienmitglied dieses versteht, welche Erwartungen und Beobachtungen damit verbunden sind und wie darauf reagiert wird. Beispiel: Helmut weint, seine Frau Hannelore und sein Sohn Stefan sind ebenfalls im Raum. Der Berater fragt nun nicht – wie üblicherweise erwartet – „Helmut, warum weinst du? Was ist da *in* dir los?“, sondern: „Was denkst du, Helmut, was dein Weinen für Hannelore bedeutet?“ Oder der Therapeut fragt den Sohn Stefan: „Was denkst du, Stefan, was es bei deiner Mutter auslöst, deinen Vater weinen zu sehen?“ Mit dieser Fragestellung entsteht neue Information im System. Helmut erhält eine Information über die mögliche Bedeutung seines Weinens für Hannelore, Hannelore erhält Information über die möglichen Absichten von Helmut, und beide erhalten eine Rückmeldung über ihre Beziehung aus der Sicht von Stefan. Bei allen Beteiligten werden durch das zirkuläre Fragen neue Sichtweisen und Denkprozesse angeregt (Von Schlippe/Schweitzer, 138-141). Die beiden Lehrbuchautoren unterscheiden drei Frageformen: 1) Frageformen, die Unterschiede verdeutlichen (Klassifikationsfragen, Prozentfragen, Übereinstimmungsfragen, Subsystemvergleiche), 2) Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion (Fragen, die aktuelle Beziehungsmuster deutlich machen) und 3) Fragen zur Möglichkeitskonstruktion (Fragen, die bisher noch nicht verwirklichte Beziehungsmöglichkeiten durchspielen).

<sup>61</sup> Indirekt systemisch, weil sie nicht nur als Ehepaar sondern auch als GmbH-Partner *systemisch aufeinander bezogen* sind, und weil ich *beiden* dieselben Fragen stelle und nachher ein Gespräch über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihrer Antworten geführt wird.



Beim Stichwort „nach Bedarf“ bei Peter kommt eine Differenz zum Ausdruck, die ich beim Suchen des nächsten Beratungstermins schon einige Male bemerkt hatte: Esther möchte Treffen in kürzeren Abständen, Peter bei Bedarf bzw. eher in längeren Abständen. Betreffend Abstand einigen sich die beiden jeweils mit einem Kompromiss, betreffend Inhalt der Gespräche bringen sich in der Regel beide gleichermaßen ein. Durch die Auswertung dieser systemisch orientierten Fragen gewann ich neue Erkenntnisse und konnte auf dieser Basis die weitere Planung der Beratung in Angriff nehmen.

## 6. Folgerungen für die Beratungstätigkeit

Aus den Ergebnissen der Untersuchung ziehe ich nun Folgerungen für die Beratung von Pionieren. Die Auswertung der Interviews mit Pionieren und Beratern von Pionieren hat – wie wir oben festgestellt haben – deutlich gemacht, dass die drei *Hypothesen bestätigt* sind: Gründerinnen brauchen eine Spezialberatung, der systemische Ansatz ist hilfreich, und bedeutsam für die Beratung sind biblische Texte mit apostolischem Bezug.

### 6.1. Erwerb von vertiefter Beratungskompetenz

Folglich ist es für die Beraterinnen von Gründern wichtig, sich in den drei genannten Bereichen vertiefte Beratungskompetenz zu erwerben:

- 1) Im Blick *auf Spezialberatung für Gründerinnen* ist der Erwerb von Kenntnissen in Assessment-Verfahren zu nennen. Da manche Gründer erst in der *Aufbauphase* Beratung suchen, lohnt es sich, der Frage nachzugehen, vor welchen Herausforderungen und Fragen die Gründerinnen in *dieser* Phase stehen, und welche Art von Beratung sinnvoll und effektiv ist.
- 2) Betreffend *systemischer Ansatz* lohnt es sich für die Beraterin, sich vertiefte Kenntnisse in systemischer Beratung<sup>62</sup> anzueignen. Generell geht es um breites Grundlagenwissen. Wenn Gründungen – wie Roth sagte – „kybernetisch Hand und Fuss“ haben sollen, muss ein Berater entsprechende Grundkenntnisse in Kybernetik haben. Ein weiterer Faktor ist, dass Gründer in unterschiedliche *Systeme* eingebettet sind. Sie arbeiten im Kontext der gesellschaftlichen und damit auch der religiös-geistlichen Situation eines Orts, einer Region und eines Landes bzw. eines Kontinents. Beratungspersonen brauchen entsprechende Kenntnisse.
- 3) Biblische Texte *mit apostolischem Bezug*. Empfehlenswert ist die vertiefte Beschäftigung mit entsprechenden biblischen Texten und Pionieren in der Bibel und in der (Kirchen)Geschichte.<sup>63</sup> Dabei geht es darum, den Ratsuchenden ermutigend beizustehen mit Texten und Geschichten, die sie vielleicht gar nicht kennen oder die sie bisher nicht mit dem apostolischen Dienst bzw. mit ihrer eigenen Gründung in Verbindung gebracht haben. Damit ist auch in diesem Bereich ein Anliegen aufgenommen, das Simson im Interview erwähnte: „Ich muss den Gründern voraus sein.“

## 7. Ausblick: Bausteine für die Beratung von Gründern

Da Gründer vor besonderen Herausforderungen stehen und eine Spezialberatung brauchen, nenne ich Bausteine: Vorarbeiten *vor* dem ersten Gespräch, Beratungsgespräch mit Situationsanalyse, Beratung bis zur Gründung sowie Beratung in der Aufbauphase.

---

<sup>62</sup> Vgl. Von Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; Brandau (Hrsg.): Supervision aus systemischer Sicht.

<sup>63</sup> Vgl. entsprechende Artikel in biblischen Wörterbüchern, dazu Kaldewey: Die starke Hand Gottes (10-20); Simson: Die Starfish Vision (33-39) veröffentlicht auf [http://www.simsonwolfgang.de/Die\\_Starfish\\_Vision\\_1.0.pdf](http://www.simsonwolfgang.de/Die_Starfish_Vision_1.0.pdf) (15.6.08); Literatur zum Thema Gemeindegründung sowie zur Grundlegung christlicher Gemeinschaft, vgl. dazu Kellerhals: Heilende Gemeinschaft in der Postmoderne unter besonderer Berücksichtigung Benediktusregel. Ein Beitrag zum Bau von christlicher Gemeinschaft. Simson empfiehlt die Beschäftigung mit der Biographie von apostolischen Personen (vgl. seine Aussage im Anhang).

### 7.1. Vorarbeiten vor dem ersten Gespräch

- **Grundlagenforschung und Reflexion der eigenen Erfahrung:** Vertiefung in die relevanten Fragen<sup>64</sup> und Herausforderungen, um den Gründerinnen voraus zu sein.
- **Vernetzung** mit Gründungspersönlichkeiten und Beratern von Pionieren, um im Gespräch mit Schlüsselpersonen thematisch „am Ball“ zu sein bzw. den Gründern voraus zu sein.
- Klärung, welche **Kriterien** bedeutsam sind, um überhaupt einen Beratungsauftrag anzunehmen.
- **Pioniere aktiv suchen**, auch an selbst organisierten Veranstaltungen. Durch Referate und Publikationen Neugründungen anregen - und sich gleichzeitig als Fachperson für Gründerberatung ausweisen.

### 7.2. Beratungsgespräch mit Situationsanalyse

- Im ersten Gespräch gleich ein **indirektes Assessment** mit der Frage: Kann ich mir vorstellen, die ratsuchende Person weiterhin zu fördern? Wenn unsicher: lieber ein zweites Gespräch statt eine Zusage aufgrund ungenügender Anhaltspunkte.

### 7.3. Beratung bis zur Gründung

- a) **Vertiefte Assessment-Verfahren** (Unterlagen s. oben). Anschliessend Empfehlungen an Bewerber und allenfalls an die Organisation, die bei der geplanten Gründung mitbeteiligt ist: Gründungsplan aufgeben oder weiter verfolgen? Vorher oder parallel eine Ausbildung oder Weiterbildung machen? Zusätzlich ergänzende Fachberatung in Anspruch nehmen? Mit dem bisherigen Berater weitermachen oder den Berater ganz wechseln?
- b) **Klärung der Absichten und Vorgehensweise.** Je nach Situation und (geplanter) Einbindung der Gründung ist eine unterschiedliche Vorgehensweise erforderlich.  
Der Ratsuchende will etwas gründen:
  - a) *in Verbindung mit einer bestehenden Organisation* (Verein, Gemeinde, Stiftung): bald ein Gespräch, in welchem die verantwortlichen Personen der Organisation dabei sind.<sup>65</sup>
  - b) und dabei *selbst eine Organisation ins Leben rufen*: entsprechende Fachberatung, dabei in einer späteren Phase mit Einbezug des künftigen Präsidenten oder von Vorstandsmitgliedern, wenn der Gründer selbst Präsident werden will. Zur Beratung gehören Hinweise auf mögliche zusätzliche Beratungspersonen, bestehende Netzwerke und mögliche Sponsoren.
  - c) und sich für die Gründung *eine Organisation suchen, die seine Gründungsvision* teilt: Beratung betreffend Klärung, welche Organisation warum (nicht) in Frage kommt.
  - d) und *im Rahmen der Organisation des Beraters* arbeiten. Der Ratsuchende kommt nach erfolgreichem Assessment in den Kandidaten-Status und wird gleichzeitig vernetzt mit Leitern von bestehenden Projekten und kann an Leitertreffen teilnehmen, in welchen er bzw. sie gefördert wird.<sup>66</sup>
- c) **Begleitung bis zur Gründung**, einschliesslich Gründungsfeier.

### 7.4. Beratung in der Aufbauphase

In dieser Phase stellen sich verschiedene Fragen: *was* macht die Beratungsperson selber? *Wie lange* und *auf welcher Ebene* involviert sie sich noch? Wann empfiehlt sie Beratung betreffend Organisationsentwicklung?

### 7.5. Abschluss der Beratung

Rechtzeitig kommunizieren, dass die Gründerberatung von der Dauer zeitlich *begrenzt* ist. Um Kapazität für neue Mandate zu gewinnen, Beraterwechsel rechtzeitig einleiten. Wenn der Rats-

---

<sup>64</sup> Neben den bisher genannten Fragen und Herausforderungen geben die Interviews im Anhang einen Einblick.

<sup>65</sup> Erfreulich für mich war, dass kürzlich ein ganzes Team zur Beratung kam: Neben der Visionsträgerin aus der kirchlichen Gemeinde der Pastor, der Präsident und eine Person, die ehrenamtlich mitwirken will.

<sup>66</sup> Vgl. das oben erwähnte Verfahren bei Mark Driscoll (Acts29). Im Trägerverein Offene Tür koordiniere ich seit 2003 regelmässige Leitertreffen. In diesen Kreis werden Kandidaten aufgenommen, die im Rahmen unseres Trägervereins ein neues Projekt aufbauen wollen.

chende in derselben Organisation arbeitet: ihm – zusätzlich zur externen Beratung – einen internen „Götti“ oder eine „Gotte“ zur Seite stellen. Damit Minimierung der internen Beratungstätigkeit.

## 8. Überlegungen und Folgerungen für meine Forschungs- und Beratungstätigkeit

Ausgehend von den Interview-Aussagen, vom Studium von Fachliteratur und von eigenen Erfahrungen nenne ich zum Abschluss einige Überlegungen und Folgerungen für meine Forschungs- und Beratungstätigkeit.

### 8.1. Beratungskennnisse vertiefen und gegebenenfalls Organisationsentwicklung empfehlen

Die Untersuchung hat ergeben, dass es sich (auch für mich) lohnt, Kenntnisse zu vertiefen: in den Bereichen systemische Beratung und Organisationsentwicklung, in biblische Texte zum apostolischen Dienst sowie in Geschichten von apostolischen Personen in der Bibel und in der (Kirchen)geschichte.

Wenn ich bei der Beratung in der Aufbauphase betreffend Organisationsberatung an meine Grenzen komme, empfehle ich Pionieren, sich für den Bereich Organisationsentwicklung von jemandem anders beraten zu lassen.<sup>67</sup>

### 8.2. Durch das Gespräch mit Gott Inspiration gewinnen

Kurth und Simson sagten in den Interviews, dass sie sich neben Gesprächen mit Freunden und Fachbüchern auch durch das *Gespräch mit Gott direkt* inspirieren lassen. Kurth sucht das Gespräch mit Gott, Simson will nahe bei Jesus sein. Die beiden Berater erinnern mich an Apostelgeschichte 6,4, wo die Zwölf <Apostel> sagen: „Wir...werden festhalten am Gebet“. Letztere motivieren mich neu, vor und während des Beratungsprozesses bewusst auf Gott zu hören.

### 8.3. Pioniere aktiv suchen: Verbindung von Seminartätigkeit, Publikationen und Beratung

Die Aussage von Simson „Ich suche Pioniere aktiv“ bestärkt mich, weiterhin nach möglichen Gründern von Wohnprojekten Ausschau zu halten.<sup>68</sup> Beim Nachdenken über meine Beratungen im Bereich der Förderung des Gemeinschaftlichen Lebens mit Diakoniepotenzial ist mir neu bewusst worden, dass ein enger Zusammenhang besteht zwischen meiner Vortrags- und Seminartätigkeit, von mir organisierten Veranstaltungen, Publikationen und meiner Beratungstätigkeit. Am gemeinsamen Leben Interessierte lernen mich kennen. Einige davon sind potenzielle Gründerinnen von neuen Wohn- und Lebensmodellen und lassen sich daraufhin beraten.<sup>69</sup> Anstoss zur Gründungstätigkeit und Beratung gehen in manchen Fällen Hand in Hand.

### 8.4. Investieren in Grundlagenforschung

Voraussetzung für das Referieren und Publizieren ist parallel zur Reflexion der Praxis die Grundlagenforschung. Auf die Erforschung der biblischen Dimension weist indirekt Apostelgeschichte 6,2.4 hin, wo die Zwölf <Apostel> sagen, es gehe nicht an, dass sie wegen des Dienstes bei Tisch „die Verkündigung des Wortes Gottes beiseite lassen“. Sie wollen festhalten am Gebet und „am Dienst des Wortes.“ Ich verstehe diese Aussagen als Anregung, dem Schriftstudium und der Grundlagenforschung genügend Zeit zu widmen.

---

<sup>67</sup> Kurth empfiehlt für die Aufbauphase ein Buch von Christian A. Schwarz: Die natürliche Gemeindeentwicklung.

<sup>68</sup> Zum Finden von Pionieren ein persönliche Erfahrung. Vor einigen Jahren hat ein Traum, den ich als Reden Gottes verstand, den Anstoss gegeben, dass ich im Blick auf die Gründung einer Gemeinschaft mit einer Person, die ich schon länger aber *nicht näher kannte*, Kontakt aufgenommen habe. Die Person reagierte zuerst erstaunt, war aber innerlich darauf vorbereitet – und liess sich von mir beraten.

<sup>69</sup> Der ganze Prozess der Förderung des Gemeinschaftlichen Lebens wird parallel zum persönlichen Gebet seit Jahren durch eine kleine Gebetsgruppe begleitet, die wöchentlich ins Haus kommt. Dabei geht es um das Gebet im jesuanischen Sinne: Dein Reich komme, Dein Wille geschehe, auch durch (diakonische) Wohnprojekte – sowie Gebet um Schutz vor „frommem Aktivismus“ und vor „Leerlauf“ mit Menschen, mit welchen die Zusammenarbeit keine Zukunft hat. Neben der Fürbitte geht es auch darum, dass – wie Simson im Interview ausführte – Apostel auf Propheten hören (vgl. Anhang).

### 8.5. Klären, wen ich beraten will: externe und interne Beratungsfunktion

Kurth, Simson und Driscoll beraten nur, wenn sie selbst involviert bzw. überzeugt sind von der Sache bzw. von der ratsuchenden Person. Die für mich überraschend radikalen Aussagen haben mich zum Nachdenken gebracht. Welche Art von Gründern will *ich* beraten? Ich berate - parallel zu meiner beratenden Tätigkeit als Klinikseelsorger in der Sonnenhalde Riehen und als Anbieter von Wohnbegleitung in der von mir geleiteten Gemeinschaft Ensemble - Personen mit Gründungspotenzial in drei Bereichen: 1) im Rahmen der „Fachstelle Gemeinschaftliches Leben“ Personen, die unter dem Dach des Vereins „Offene Tür“ ein neues Wohnprojekt beginnen wollen. 2) Ebenfalls im Rahmen der Fachstelle Personen, die unabhängig von der „Offenen Tür“ ein Wohnprojekt aufbauen wollen. 3) Ausgewählte Gründerpersönlichkeiten wie das im Fallbeispiel erwähnte Ehepaar Gerber.

Bei 1) bin ich für die ratsuchende Person zuerst *externer* Berater. Wenn sie unter das Dach der Offenen Tür kommen, bin ich *interner* Berater in der Gründungs- und Aufbauphase. Dabei arbeite ich bewusst ohne Leitungs- oder Aufsichtsfunktion. Ich grenze mich ab und überlasse diesen Bereich dem Vorstand des Trägervereins.

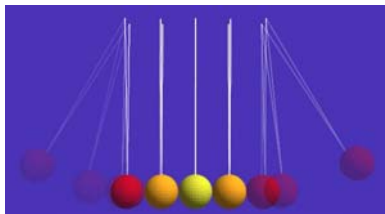
Bei 2) und 3) bin ich für die Ratsuchenden *externer* Berater. Die Fokussierung auf diese drei Personenkreise hilft mir, mich (innerlich) abzugrenzen, wenn Personen mit anderen Beratungsanfragen auf mich zukommen bzw. mich je nach Situation *bewusst* zu entscheiden, auch mal auf eine *andere* Anfrage einzusteigen.

### 8.6. Der Frage nach der Eignung ein stärkeres Gewicht geben

Die Beschäftigung mit Assessment-Verfahren hat mich angeregt, bei der Beratung den Fragen nach der Eignung stärkeres Gewicht zu geben. Bisher habe ich entsprechende Gespräche einfach auf der Basis meiner Erfahrung der letzten zehn Jahre geführt. Die einen Ratsuchenden habe ich gefördert, bei anderen habe ich mich bewusst zurückgehalten. Nun habe ich zusätzliche Materialien im Blick auf die Frage nach der Eignung.

„Der Kunde ist König.“ In jedem Fall? Weil viele Gründungsversuche scheitern, weil manche das Gründerprofil nicht erfüllen, stelle ich diese Redewendung in Frage. Ich verzichte lieber auf einen Auftrag, als einige Jahre später mitzuerleben, wie die ratsuchende Person zusammen mit zahlreichen Mitarbeitenden frustriert ist, viel Geld, Ressourcen und Energie gebraucht hat und es trotz meiner Beratung nicht geschafft hat. In diesem Sinne schliesse ich mich auch den Beratern Simson und Kurth an, die für sich selbst Kriterien erarbeitet haben, um zu entscheiden, auf welche Anfragen sie einsteigen wollen.

## 9. Epilog: Ein Loblied auf DEN Gründer



Ewiger Gott,  
Schöpfer von Himmel und Erde und der Menschen.  
Du bist DER Gründer, der Vater aller Vaterschaft.  
Du hast uns Menschen „mit Ehre und Herrlichkeit gekrönt“  
(Ps 8,6).

Danke, Jesus, dass wir selbst gründend tätig sein dürfen  
und Gründungsprozesse beratend begleiten können.  
Du bist DER wunderbare Ratgeber (Jes 9,5)

Danke, Heiliger Geist, für Dein kraftvolles Wirken,  
das all unserem Tun vorangeht.  
Dreieiniger Gott, DIR sei alle Ehre.

Dein Thomas

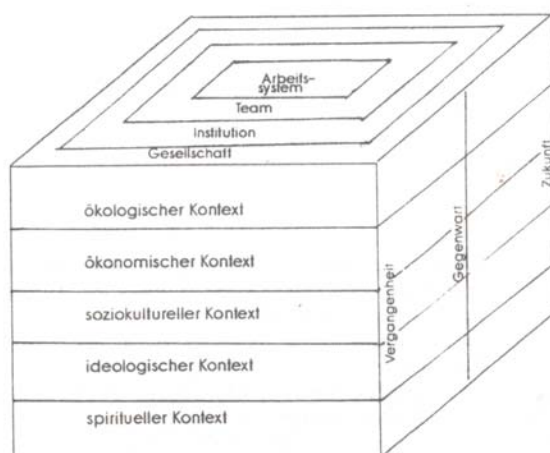
## 10. Literaturverzeichnis

- Brandau, Hannes (Hrsg.): Supervision aus systemischer Sicht, Salzburg 1991
- Duden, Bedeutungswörterbuch, Dudenredaktion; Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich 2002
- Eck, Claus D. / Jöri Hans / Vogt Marlène: Assessment-Center, Heidelberg 2007
- Fehér, Anita Martinecz (Projektkoordination): Gründen. Erfahrungen, Tipps und Informationen für Start-Ups. Wie aus Ideen Unternehmen werden. Zürich 2006. Bezugsquelle: Adressen via [www.gruenden.ch](http://www.gruenden.ch) (22.4.08)
- Flückiger, Karl; Widmer, Thomas: Neue Wohnprojekte braucht das Land! Wohnmodelle und Gemeinschaften mit diakonischem, pädagogischem, therapeutischen Auftrag. Ein Handbuch für amtierende und künftige Hauseltern und LeiterInnen, Zürich 2003
- Kellerhals, Sr. Doris: Heilende Gemeinschaft in der Postmoderne unter besonderer Berücksichtigung der Benediktusregel. Ein Beitrag zum Bau von kirchlicher Gemeinschaft, Basel 2008
- Schäublin, Peter: Grundsätzliches zum Gründen. Artikelreihe in Focusuisse Report 4/02, 5/02, 1/03, Focusuisse Edition, Thayngen. Die drei Artikel sind als PDF-Download erhältlich: [www.focusuisse.ch](http://www.focusuisse.ch) Report / Archiv
- Schalk, Christoph: Das 1x1 des organischen Qualitätsmanagements, Würzburg 2003
- Schüz, Daniel J.: Der Pfarrer. Begegnungen mit Ernst Sieber, Bern 2008
- Schwarz, Christian A.: Die natürliche Gemeindeentwicklung, Rothrist 2. Auflage 2000 (1996)
- Sieber, Ernst: Licht im Tunnel. Unterwegs von Assisi nach Zürich, Bern 1998
- Ebd: Menschenware – wahre Menschen. Vom Bunker zum Suneboge. Die Familiengeschichte der Obdachlosen, Bern 1987
- Ebd: Platzspitz – Spitze des Eisbergs. Jugend- und Erwachsenenprobleme unserer Zeit: Begegnungen, Begebenheiten und eine Vision für die Zukunft, Bern 1991
- Simson, Wolfgang: Häuser, die die Welt verändern, Emmelsbüll 1999
- Ebd: Strategie-die wiederentdeckte Dimension der Mission, Zeitschrift Focusuisse 4/00, 6-8, Focusuisse Edition, Thayngen 2000
- Von Schlippe, Arist / Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Theorie und Beratung, 9. Auflage, Göttingen 2003 (1996)
- Zürcher Bibel, Kirchenrat der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich (Hrsg.), Zürich 2007
- Widmer-Huber, Thomas: Gemeinschaftliches Leben mit Chancen, Edition Ensemble, Riehen, 2. Auflage 2003 (2000)
- Winistörfer, Norbert: Ich mache mich selbständig. Ein Ratgeber aus der Beobachter-Praxis, 10. Aufl., Zürich 2005 (1996)
- Zindel, Daniel: Geistesgegenwärtig führen – Spiritualität und Management, Seewis 2003

## Anhang 0

Modell von Brandau. Aus: Brandau Hannes (Hrsg.), Supervision aus systemischer Sicht, 27

Kontextspezifische Perspektiven systemischer Supervision



## Anhang 1

### **ROBERT ROTH zur Beratung von Gründern: zuerst ein Assessment-Interview**

Fragen von Robert Roth, im Gespräch spontan geäußert, vom Schreibenden mit Zwischentiteln versehen, anschliessend von Robert Roth ergänzt

#### **Motivation**

- Wie ist es zu der Idee gekommen?
- Was soll mit der Umsetzung der Idee gefördert oder verändert werden?
- Welches Motiv, welcher Antrieb steckt dahinter?
- Wenn das Gegenüber Christ ist: Wie hat Gott zu dir geredet? Wie hat er es bestätigt?

#### **Miteinander / Systemische Dimension**

- Hat sonst schon jemand Deine Idee umgesetzt?
- Warum willst Du es *selbst* tun?
- Wer kommt mit Dir?
- Was sagen Leute, die dich kennen? Dein Ehepartner? Deine Freunde? Leute aus der Gemeinde? Leute aus Deinem beruflichen Umfeld?

#### **Investoren und Businessplan**

- Sind bereits Investoren vorhanden?
- Wie sieht ein möglicher Vorstand aus? Wer wird angesprochen?
- Was ist das Motiv der Investoren?
- Haben sie die Vision verstanden?
- Wie langfristig sind sie voraussichtlich dabei?
- Wie sieht der Businessplan aus?
- Welche Meilensteine sind vorgesehen?
- Wann soll was umgesetzt werden?

#### **Potenzial / Typ**

- Hast Du Potenzial zu führen? – oder ist eine Einzelfirma sinnvoller?
- Bist Du ein Pionier oder ein Umsetzer?
- Bist Du ein Pionier und gleichzeitig ein Umsetzer?
- Bist Du ein Pionier, der Umsetzer für die Idee sucht?
- Bist Du jemand, der durchziehen will und kann? Oder jemand, der bald abgeben wird und etwas Neues in Angriff nehmen will?

#### **Aktuelle Situation bzw. Fragestellung**

- Siehst Du den Weg schon – oder nur das Ziel und den Weg noch nicht?
- Wie siehst Du die Entwicklung deines Unternehmens?
- Welche Rahmenbedingungen könnten sich in den nächsten Jahren ändern? Wie nachhaltig ist das Projekt dann?

#### **Innere Fragen während des Gesprächs / Persönliche Einschätzung**

- Ich achte auf meine Intuition: Hat diese Person die Chance, es zu packen?
- Kompensation? Muss er/sie jemandem etwas beweisen?
- Hat er/sie die nötige Ausdauer? Oder ist er/sie unstetig?
- Hat diese Person wirklich Feuer für die Sache? Wie lange?
- Vermag er/sie andere Menschen zu überzeugen?
- Ist das fachlich-handwerkliche Wissen vorhanden?
- Was hat die Person in den letzten 10 Jahren gemacht? Was hat sie erreicht?
- Hat er/sie das Potenzial für das neue Projekt?
- Ich möchte noch 1,2 Leute hören, die im Projekt involviert sind.

## Anhang 2

### **ERNST SIEBER zur Beratung von Gründern: Biblische Themen und bedeutendste Erkenntnisse**

Im Gespräch geäußert, vom Schreibenden mit Zwischentiteln versehen.

#### **Biblische Themen:**

##### **Gründen aus der Nachfolge Christi heraus**

„Gründen bezieht sich auf die Bedürfnisse von Menschen und entspringt aus meiner *Nachfolge*.“

##### **Alles ging vom Neuen Testament aus**

Sieber erwähnte im Interview eine ganze Reihe von biblischen Texten und Themen, die ihm für die Gründung und den Aufbau seiner Unternehmungen wichtig wurden: es ging „alles vom Neuen Testament aus“. Dabei sei es wichtig, die Bibel genau anzuschauen, die Texte also in hebräischer und griechischer Sprache zu studieren.

##### **Lob des Menschensohns angestrebt**

Beim Kommen des Menschensohns ist dessen Lob an diejenigen zur Rechten angestrebt: „Ich war hungrig, und ihr habt mir zu essen gegeben. Ich war durstig, und ihr habt mir zu trinken gegeben...“ (Matth 25,35ff.)

##### **Im Sinne der Nachfolge Jesu der Auftrag der Christen in der Welt**

Der Geist des Herrn ruht auf mir, weil er mich gesalbt hat, Armen das Evangelium zu verkündigen. Er hat mich gesandt, Gefangenen Freiheit und Blinden das Augenlicht zu verkündigen, Geknechtete in die Freiheit zu entlassen, zu verkünden ein Gnadenjahr des Herrn (Lukas 4,18.19).

##### **Einrichtungen für die Armen schaffen**

Jesus sagte: „Selig, ihr Armen, euch gehört das Reich Gottes“ (Lk 5,20). Die Einrichtungen sollen den *Armen* zu Gute kommen. Ihre Isolierung wird grösser. Da stellt sich die Frage: was biete ich an?

##### **Zeichen setzen im Blick auf Gottes Reich**

Mit neuen Modellen bzw. Paradigmen geht es darum, Zeichen zu setzen, weil Jesus sagt, das Reich Gottes sei heute gegenwärtig. Bedeutsam ist der Kontrast zum Bestehenden.

##### **Vor Menschen anderen Glaubens: zum Kreuz stehen**

Im Kontakt mit Menschen anderen Glaubens, mit Hindus, mit Sikhs ist es erst recht wichtig, *zum Kreuz zu stehen*. Sonst wird das Essenzielle aufgegeben!

##### **Wichtig ist, was der Nächste braucht**

Jesus macht gemäss Sieber nach dem Erzählen der Geschichte vom Barmherzigen Samariter einen Perspektivenwechsel. Denn er geht nicht vom Priester, vom Leviten oder vom Samariter aus, und fragt, wer für *sie* der Nächste ist <*diese könnten sagen: jemand wartet in Jerusalem im Tempel oder in Jericho auf mich, die wartende Person ist mein Nächster!*>

Jesus geht stattdessen von der Person in einer Notlage aus und fragt, **wer** dem unter die Räuber Gefallen der Nächste geworden ist. Dabei wird klar: der *Samariter* ist zum Nächsten geworden.

##### **Geistlicher Aspekt der Diakonie**

Zu meiner Basis gehört der geistliche Aspekt der Diakonie. Deshalb haben wir das Therapiehaus auch *Christuszentrum* genannt. Und beim Aufbau ist die *Verkündigung* wesentlich.

##### **Das Licht leuchten lassen**

Bei den Gründungen – inspiriert vom Neuen Testament – geht es Sieber auch darum, dass das Leben von Christen in der Gesellschaft *sichtbar* wird. Jesus habe seinen Jüngern gesagt: „So soll

euer Licht leuchten vor den Menschen, damit sie eure guten Taten sehen und euren Vater im Himmel preisen.“ (Matth 5,16).

## **Ansätze und bedeutendste Erkenntnisse**

### **Klare Idee und Konzeption**

Voraussetzung für eine Gründung ist die klare Idee! Entscheidend ist eine klare Konzeption, das Abklären der Bedürfnisse und des Handlungsbedarfs. Dann braucht es eine Portion Begeisterungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit.

### **Menschen in Not mit einbeziehen**

In der Öffentlichkeit ist es wesentlich, nicht *über* die Menschen in Not reden, sondern *mit* ihnen. So gilt es, die betroffenen Leute von Beginn an mit einzubeziehen. Wir müssen eine *neutestamentliche* Sicht der Gemeinde entwickeln.

In Prospekten ist es wichtig, die Sprache der Menschen zu wählen, die ich erreichen will. Dabei ist es bedeutsam, bescheiden zu sein – und in der Öffentlichkeit nicht plötzlich anders oder anpassend zu reden.

### **Frage nach der Rolle der Kirchen und Gemeinschaften**

Zu klären ist auch die Rolle der Kirchen und der Gemeinschaften: Dient die Kirche der Zivilreligion oder legt sie Zeugnis ab? Wie weit sollen wir Freiheit haben?

### **Verhältnis zum Staat: Anpassung?**

Gegenüber dem Staat stellt Sieber grundsätzliche Fragen:

Wie weit fordert das Neue Testament Selbstständigkeit ohne Abhängigkeit von Staat?

Wo setze ich meine Grenzen dem Staat gegenüber? Wo gleiche ich mich an? Was mache ich, wenn ich in den Clinch komme? Wie viel Eigenständigkeit, wie viel Abhängigkeit?

Viele christliche Werke waren in ihren Anfängen offen und charismatisch, später wurde alles staatlich sanktioniert, was den Verlust der Eigenständigkeit gebracht hat.

Wer sagt, wo es lang geht? Sieber kommt in Fahrt: „*Gründer, packe Deine Autorität! Lass Dir die Autorität nicht untergraben! Wo suche ich meine Identität? Nicht in der Arbeit. Freiheit ist wichtig: ich <als Gründer> sage Euch, wo Gott hockt! Ich bin der! Das bin ich und bleibe ich!*“

### **Zuerst bauen, erst später an die Öffentlichkeit gelangen**

Je nach Situation ist es wichtig, zuerst zu bauen, und erst in einem *zweiten* Schritt an die Öffentlichkeit zu gelangen. Guter Kontakt zu den Medien kann eine Hilfe sein. Es besteht die Gefahr, zu lange warten: zwei bis drei Konzepte schreiben und nochmals diskutieren. Im Blick auf pioniermässige Gründungen, <wo zu Beginn noch keine öffentlichen Gelder fliessen>, ist es wichtig, *finanzielle Reserven* zu haben, genügend Ressourcen für Gründungen. Dies ermöglicht es, zuerst zu beginnen und erst nachher an die Öffentlichkeit zu gelangen.<sup>70</sup>

### **Im Geheimen planen**

Bei mehreren Projekten war es wichtig, im *Geheimen* zu planen, und dann überraschend an die Öffentlichkeit zu treten. Sonst hätte es im falschen Moment zuviel Gegenwind gegeben. Im Notfall muss man über das Mass hinaus frech sein.

### **Widerstand: Steine zum Bau einer Treppe einsetzen**

Beim Widerstand gegen neues Projekt oder eine neue Institution geht es darum die Steine, die im Wege liegen, zu brauchen, um eine Treppe zu bauen.

---

<sup>70</sup> Bei der Gründung der Gemeinschaft Ensemble in Riehen sind wir ähnlich vorgegangen. Wir bauten mithilfe des Trägervereins Offene Tür eine tragfähige Gemeinschaft auf und renovierten die Räumlichkeiten. Dann entwickelten wir unser Angebot von Wohnbegleitung im Rahmen einer tragfähigen Gemeinschaft - und gelangten erst an die Behörden, als sich die ersten Bewerber meldeten, die Wohnbegleitung suchten, sich die Finanzierungsfrage stellte und wir ein relativ kostengünstiges Angebot bereitgestellt hatten.



### **Ethisch glaubwürdig leben**

Als Pionier und Leiter ist es für Sieber bedeutsam „ethisch glaubwürdig zu leben, einen klaren zu Weg gehen, aber ohne `Werkheiligkeit`“.

### **Finanzielle Basis des Gründers**

Hilfreich im Blick auf die Gründungen war die finanzielle Basis. Das Geld für den Lebensunterhalt der Familie ist von *ausser* gekommen, vom Pfarramt. Es ist ein grosser Vorteil, wenn man nichts verdienen muss mit der Gründung. Das ist wichtig, wenn wir die Diakonie ernst nehmen. Ja, die Kompetenz steigt, wenn der Lohn von *extern* kommt.

## **Anhang 3**

### **ROLAND KURTH zur Beratung von Gründern: bedeutendste Erkenntnisse und biblische Themen**

Von Roland Kurth im Gespräch geäussert, vom Schreibenden mit Zwischentiteln versehen, von Roland Kurth durchgesehen

### **Ansätze und bedeutendste Erkenntnisse**

#### **Gründer kommen bei Problemen beim Umsetzen**

Gründer sind eher „Hau-Ruck-Typen“. Die kommen eher, wenn sie Probleme beim Umsetzen haben. Ich engagiere mich erst, wenn jemand eine Vorleistung erbracht hat, wenn jemand schon gearbeitet hat und Leidenschaft spürbar wird. Wesentlich ist dann die Frage, wie die Strukturen sich entwickeln. Beim Konkretisieren stellt sich auch die Frage: Wer braucht welche Ergänzung? Da ist es wichtig, bald zu suchen, sonst wird es eventuell fatal.

#### **Beratung, wenn ich selbst mit einsteige**

Wenn ich um Beratung gebeten werde, frage ich mich: steige ich selbst mit ein? Ich berate, wenn ich dabei involviert bin. Es verpflichtet mich mehr, ich muss es eventuell ausbaden.

Eine Gefahr ist die willkürliche Freiheit des Ratsuchenden. Berater ist machtlos, ist dann aber schuld. Man sagt, man habe Beratung gesucht, es habe aber nichts gebracht. Ich empfinde es besser, selber einzusteigen oder wegzubleiben.

#### **Fokussieren beim Investieren**

Mit abnehmender Lebenserwartung involviere ich mich nur noch in Sachen, wo der Durchbruch möglichst sicher ist. Das bedeutet Selektion, aber verhindert auch Wichtiges. Aber Fokussieren ist positiv.

#### **Nicht technokratisch: systemisch beraten**

Wichtig ist, möglichst nicht technokratisch zu beraten, sondern systemisch. Wir sind Organismus, nicht Organisation. Diese ist nur iuristisch bedeutsam.

#### **Leiterschaftsfrage und Einbindung in Team**

Bedeutsam ist ein klarer aber eingebundener Leiter im Team, ein eingebundenes Haupt. Es sollen nicht kleine Päpste sein. Idealerweise besteht ein freiwilliges Eingebundensein, wenn der Gründer ein Rechenschaftsabgabe-Typ ist.

Pioniere sind oft Einzelgänger, passen zum Teil nicht ins Team, die Team-Einbindung gestaltet sich eher schwierig. Das Ideal, ein Gründungsteam zu suchen, ist oft illusorisch und scheitert an der Person des Gründers. Als Folge davon muss man mit dem Gründer selbst den Weg suchen.

#### **Nach intensiver Investition in die Gründung wieder die ganze Breite des Lebens sehen**

Relativ früh sollte man sich im Blick auf eine Gründung folgendes bewusst werden: Wer in Beziehung ist, geheiratet hat oder Richtung Ehe geht, muss fünf bis sieben Jahre fast alles zurückstellen. Dann sollte man sich aber wieder mehr Zeit nehmen für Beziehungen und die persönliche Entwicklung. Das ganze Leben soll berücksichtigt werden, die ganze Breite des Lebens, auch die

spirituelle Entwicklung. Nach sieben Jahren musst Du runterfahren, sonst geht Dein Geschäft und Deine Ehe bzw. alles kaputt!

### **Team von Freunden**

Ein Team von Freunden<sup>71</sup> ist besser als Einzelkämpfertum. Die Freundschaft zwischen David und Jonathan hat viel zum Erfolg von David beigetragen.

### **Leitung eines Organismus**

Es lohnt sich, der Leitungsfrage nachzugehen: Wie leitet man einen Organismus im Vergleich mit einer Organisation? Ich empfehle dazu das Buch von Christian A. Schwarz: Natürliche Gemeindeentwicklung. Das Handbuch des organischen Qualitätsmanagements von Christoph Schalk (NCD Würzburg) misst auch die Qualität.

## **Biblische Themen**

### **Frucht - Erfolg**

Zu beachten ist das Grundprinzip: Es geht um **Frucht**, nicht um Erfolg (ohne ihn in Frage zu stellen). Bei beiden zahlt man einen *Preis*.

### **David-Prinzip: Mit grösster Kraft auf den neuralgischen Punkt**

Wo erziele ich mit meinem Ressourcen-Potenzial die grösste Wirkung? Durch Konzentration. David sah die Situation, setzte dem Goliath etwas dagegen. Das war etwas ganz Anderes als das Saul-Arsenal mit der schweren Rüstung. Zum Glück konnte David nicht laufen mit seiner Rüstung. David gegen Goliath: der Durchbruch im neuralgischen und strategischem Punkt brachte letztlich den Gewinn. Wesentlich ist die Arbeit mit meinen Fähigkeiten.

Hier stellt sich die Frage: Wo kann ich mit wenig Geld und Ressourcen den Gegner packen? Ressource bei christlichen Institutionen ist die oft motivierte Mitarbeiterschaft.

## **Anhang 4**

### **WOLFGANG SIMSON zur Beratung von Gründern: Ansätze, bedeutendste Erkenntnisse und biblische Themen**

#### **Selbstverständnis**

#### **Den Pionieren als Vorreiter voraus sein, Pioniere aktiv suchen**

Als Berater von Pionieren bin ich ihnen voraus, muss Vorreiter sein. Ich suche sie aktiv, im Sinne von Lukas 11,48 sind sie oft unter Steinhäufchen. Ich gehe davon aus, dass es auch in den kirchlichen Reihen viele Propheten und Apostel gibt. Wer ist die schwierigste Person? Da kann ich manchmal entdecken, dass auf ihr Steinhäufen liegen.

#### **Beschränkung auf Königsreich-gebundene Initiativen**

Ich beschränke mich auf Königsreich-gebundene Initiativen der unwidersprochenen Herrschaft Jesu. Wenn jemand nicht Pionier von Jesus her ist, mache ich mich aus dem Staub. Ich will nicht Helfershelfer einer Institution sein, wenn ich nicht ganz überzeugt bin.

#### **Konzentration auf gedankliche Leiter**

Ich konzentriere mich auf gedankliche Leiter, was ein gegenseitiges Lernen mit sich bringt.

---

<sup>71</sup> Vgl. in der Zeitschrift „Christliches Zeugnis“ zum Thema „Freunde“ 2/2001 die Artikel „Die Vollmacht der Freunde“ (Wolfgang Simson) sowie „Freunde gründeten die Stiftung Schleife“ (Peter Höhn).

## **Beistand und Initiator bei Übergängen**

Der Berater von Pionieren ist Beistand und Initiator beim Übergang bei drei organischen Phasen: Gebären, Wachstum und Multiplikation (Kind, junger Mann, Vater, vgl. 1. Johannes 2)

## **Biblische Themen**

### **Apostolisch-prophetische Menschen in der Bibel und heute**

Lebensgeschichten von Apostolisch-prophetischen Menschen in der Bibel und heute interessieren mich. Reformatoren reagieren weniger auf Themen, sondern auf *Personen*.

### **Prophetische Intelligenz und Spionage**

Prophetisch Intelligenz und Spionage sind bedeutsam für die Beratung. Analog zum Versuch, Codes zu knacken und Schlüsselinfos zu stehlen, um diese den Leitern zur Verfügung zu stellen, hören Apostel auf *Propheten*.

### **Nahe bei Jesus sein**

Jesus ist der unsichtbare König und Weisungsbefugte. Deshalb ist es wichtig, so nahe wie möglich bei *Jesus* zu sein.

### **Apostolische Quantensprünge**

Für die Beratung bedeutsam sind *apostolische Quantensprünge*, wie Exodus, David, Wiederaufbau Jerusalems, Jesus. Wichtig ist hier die Analyse: was geschieht da? Wie haben sich Personen entwickelt? Bei David ist ein 4-Stufenplan ersichtlich: bei Saul am Hof, in Adullam in der Wüste, in Hebron, schliesslich Jerusalem.

### **Prozessuale Einsichten aus dem Leben Jesu**

Bei Jesus waren drei Lebensphasen ersichtlich: 1) Als Kind wirtschaftliche abhängig von Eltern, 2) Handwerker, wirtschaftliche Bewährung, Business, 3) Apostel-Hohepriester. Achtung: die meisten haben Phase 2 übersprungen, sind lebensunfähig, in Phase 2 werden Menschen zu Pionieren,

### **Talent-Gleichnis**

Jesus gibt Menschen einen Lebenslohn. Hier stellt sich die Frage: wie mache ich mehr daraus? Als Menschen sind wir ratlos. Jesus sagt uns: Finde eine Lösung! Wuchere, investiere, damit andere für dich arbeiten. Wichtig ist das Investieren: der wird zum Pionier, der *sich selbst* den Arbeitsplatz schafft.

### **Ist der Gründer blueprint-orientiert oder kreativer Selbstverwirklicher?**

Hier gibt es eine grosse Scheidung: Der kreative Selbstverwirklicher will tolle Ideen umsetzen, ist ein Träumer, Utopist, hält sich für ein Genie. Aber das Original ist im Himmel (vgl. Hebräerbrief). Es ist alles da, wir müssen nur umsetzen, was Gott schon *geschaffen hat*.

### **Segen ist an Gehorsam gebunden**

*Gehorsam* löst Segen und Fruchtbarkeit aus. Können Pioniere Gott gehorchen? Achtung: Menschen, die sich für Genies halten, meinen sie können es selber tun.

## **Ansätze und bedeutendste Erkenntnisse**

### **MAWL-Konzept**

Hilfreich ist das MAWL-Konzept (**M**odelling, **A**ssisting, **W**atching, **L**eaving),<sup>72</sup> entwickelt von Curtis Sergeant, Missionar bei den südlichen Baptisten in den USA. Der Berater von Gründern zeigt ein Modell (modelling), die Gründer schauen zu. Er steht den Gründern zur Seite (assisting), beobachtet ihren Dienst und ihre Multiplikationswirkung (watching) und zieht sich dann zurück (leaving), um andere Gründer zu fördern.

---

<sup>72</sup> <http://www.missions.com/Downloads/WordDocs/CPM%20Booklet.pdf> (15.6.08)

## **Das Seestern-Prinzip im Unterschied zum Spinnen-Prinzip**

Eine Spinne hat einen Kopf und acht Beine, ist Symbol einer pyramidal-hierarchischen Struktur. Im Vergleich dazu haben Seesterne<sup>73</sup> keinen Kopf. Flache Hierarchien und ein dezentrales Netzwerk von Zellen zeichnen sie aus. Wenn man einen Seestern zerschneidet, kann sich das Tier aus einem einzelnen Teilstück wieder herbilden.

Unterschieden wird dabei zwischen Katalysatoren und Champions. Die Katalysatoren sind die Visionäre, die Champions sind die Umsetzer. Simson erwähnt zur **Arbeitsweise** der Katalysatoren – bzw. **Berater von Pionieren** – sechs Punkte:

- **Echtes Interesse an Menschen.** Leidenschaft für Menschen weckt in ihnen ihre eigene innerste Leidenschaft.
- **Lockerer Beziehungsnetz.** Ständig neue Leute kennenlernen und mit Tausenden von Menschen Beziehung pflegen.
- **Mapping.** Im Kopf des Katalysators befindet sich eine Landkarte eines ganzen Landes. Katalysatoren überlegen sich, welche Rolle Menschen in ihrer Landkarte spielen bzw. wie sie ins grosse Bild passen.
- **Vertrauen.** Flache Hierarchien sind unvorhersehbar, erfordern eine grosse Portion Vertrauen.
- **Gesunde Distanz und zeitiger Abgang.** Der Katalysator kann Menschen aus dem Weg gehen und damit Platz für andere machen. Wenn er seine Arbeit getan hat, verschwindet er. Menschen im Netzwerk sind damit gezwungen, ihre Fragen selbst zu beantworten und selbst kreativ zu werden.

## **Starfish-Vision: nicht *ich* habe eine Vision, nein, die Vision hat *mich*!**

Wer eine Vision *hat*, hat im klassischen Sinn eine subjektive Zukunftsschau, die sich aus einer Fragmentenerkenntnis ableitet (wir erkennen nur Stückwerk, sagt Paulus). Von einer Vision ergriffen zu sein (eine Vision hat *mich*) bedeutet, dass ich nicht länger meine eigene Schau (Vision) verfolge, mit der Gefahr, zum frommen Ego manen zu werden, der das durchsetzt, was er sich in den Kopf gesetzt hat, sondern Teil einer Vision/Zukunftsperspektive zu sein, die grösser ist als ich, die Gott selbst darlegt, und in die ich mich nur einbringe.

## **Arbeit mit Paradigmen und Übergängen**

Bei der Beratung arbeite ich mit Paradigmen und Übergängen. Phasen: Status Quo, Krise, Suchen, Finden, Evangelisation des Neuen, Integration in neues System. Der Berater ist dabei „change agent“.

## **Orientierungsraster und geistliche Grosswetterlage**

Ich analysiere die Phasen des heilsgeschichtlichen Prozesses nach 1945 und frage mich: In welcher Phase sind wir jetzt? Wo beginnt eine neue Phase? Welche geistliche Grosswetterlage haben wir zurzeit? Was bedeutet dies für unsere Arbeit und die Beratung?

## **Gott ist der Gründer**

Zu den bedeutendsten Erkenntnissen gehört, dass Gott der Gründer ist, die meisten Menschen sind keine Gründer. Eine Gründung ist schöpferisch, nicht amerikanisches Pioniertum. Gründer sprechen Dinge in Existenz – wie bei einem schöpferischen Akt.

## **Assessment**

Wenn man Gründer berät, geht es zuerst um Assessment: Ist die Person jemand, der Türen öffnet? (vgl. Mark Driscoll)

**Prinzip bei Beratung:** Gründe, folge einem Gründer – oder geh aus dem Weg!

---

<sup>73</sup> Erwähnt im Wolfgang Simson - Freitagfax2 vom 1.12.06. Hintergrund: Buch von Rod A. Beckstrom und Ori Brafman: The Starfish and the Spider: The unstoppable power of leaderless organizations. 2006

### **Gefahr, dass der Gründer zu lange bleibt**

Kritischer Punkt bei der Beratung von Gründern ist die Frage: Wann geht der Gründer wieder? Wenn der Gründer gleichzeitig Pastor ist und die pastorale Dimension nicht so bald als möglich anderen überlässt, besteht die Gefahr, dass er zu lange bleibt, weil es immer etwas Pastorales zu tun gibt.

### **Katalysator und Champion**

Die meisten Gründer wissen nicht, dass sie Champions brauchen. Ausgehend von der Seestern-Thematik (s.o.) ist das Tandem zwischen Katalysator und Champion bedeutsam. Der Chefideologe und der Torschütze bzw. der Verwirklicher brauchen einander.

### **Stimmen und Echos**

Die Welt ist aufgeteilt in Stimmen und Echos. Was ist man? Viele Leute halten sich für Stimmen, sind aber eigentlich Echos.

## **Anhang 5**

### **EIGENE ERFAHRUNGEN**

#### **Beratung in Anspruch nehmen, aber selbst entscheiden**

Im Gründungsprozess der Wohngemeinschaft Giessliweg in Basel (1995) und der Fachstelle Gemeinschaftliches Leben (2007) haben meine Frau und ich keine Beratung gesucht. Wir handelten aufgrund unserer bisherigen Erfahrung und Einsichten, erhielten dabei Unterstützung durch den Verein Offene Tür. Im Zusammenhang mit der Gründung der Diakonischen Gemeinschaft Ensemble in Riehen (2000) hatte mir ein bekannter Pionier im christlichen Sozialbereich empfohlen, mich von einem seiner Mitarbeiter beraten zu lassen. Dieses Angebot habe ich wahrgenommen. Ich erhielt eine fachlich gute Beratung, wir haben dann aber bewusst nicht das gemacht, was er uns empfohlen hat. Der Berater hatte uns empfohlen, uns auf *eine* Zielgruppe zu fokussieren: entweder auf Christen im Sinne der Jüngerschaftsschulung im Rahmen des gemeinschaftlichen Lebens oder auf Personen mit psychischen Einschränkungen, die Wohnbegleitung suchen. Aber weil wir in der WG Giessliweg während vier Jahren positive Erfahrung gemacht hatten mit dem bewussten Fokus auf *zwei* Zielgruppen, wollten wir dieses Modell weiter verfolgen. Die Erfahrungen der Jahre in der WG Giessliweg und in den ersten drei Jahren der Gemeinschaft Ensemble haben wir in einer Broschüre ausgewertet (Widmer-Huber, Thomas: Gemeinschaftliches Leben mit Chancen, Riehen, 2. Auflage 2003).

Es hat sich für uns bestätigt, nicht in jedem Fall den Rat des Beraters anzunehmen. In der Zwischenzeit sind wir dafür bekannt, dass wir ein neues Modell entwickelt haben.

#### **Innovatives Modell: Diakonische Gemeinschaft Ensemble**

Innovativ an unserer Gemeinschaft und den drei etwas später entstandenen Diakonischen Hausgemeinschaften der „Offenen Tür“ mit zurzeit 46 Personen ist der Umstand, dass wir einzelne Personen mit sozialen und/oder psychischen Einschränkungen in ein Umfeld integrieren, in welchem die Mehrheit der Mitglieder psychisch stabil und in Ausbildung oder berufstätig ist. Sie leben gemeinschaftlich, weil sie diesen Lebensstil bewusst für sich gesucht haben. Die „Begleiteten“ wohnen also nicht unter sich und werden von extern wohnenden Mitarbeitern eines Heims betreut, sondern werden im Rahmen einer tragfähigen christlichen Gemeinschaft gefördert, in welchem die Leitenden je nach Anzahl der begleiteten Mitbewohner(innen) mit 20 bis 50 Stellenprozenten angestellt sind. Raymond Dutoit, ab 1986 Präsident des Vereins Offene Tür und in den Jahren 1999-2003 Leiter der Arbeitsgruppe Trägerschaften des Vereins Christlicher Fachleute im Drogen- und Rehabilitationsbereich (VCRD), bezeichnete die Diakonische Gemeinschaft Ensemble im Jahresbericht des Vereins Offene Tür 2001 als „Pionierprojekt“. Pfarrer Ernst Sieber sagte, nachdem er uns Ende 2007 besucht hatte, er sei „sehr beeindruckt“. Er habe „noch nie ein solches Modell gesehen“ (im persönlichen Gespräch am 12.3.08).

## Weitere Diakonische Hausgemeinschaften und Publikationen

Seit der Gründung des Ensemble im Jahr 2000 sind in der Zwischenzeit im Rahmen unseres Trägervereins „Offene Tür“ in Riehen/BS weitere diakonische Hausgemeinschaften entstanden, mehrere Leitungspersonlichkeiten in der Deutschschweiz haben sich von mir beraten lassen und das Modell übernommen. Unsere Lebensform und die Philosophie dahinter ist in der Schweiz unter anderem in den Zeitschriften „Bausteine“ (5/2006) und im deutschen Sprachraum durch einen Seminarbeitrag im Kongressband „Helfen, das Sinn macht“ (Grabe, Martin / Senst, Rolf, Hrsg.: 1. Lese-Symposium der Akademie für Psychotherapie und Seelsorge S. 232-251, Kassel 2006) und via Fachzeitschrift „Psychotherapie und Seelsorge“ (4/2007) vorgestellt worden.

## Indirekt und kontinuierlich Beratung in Anspruch nehmen

Indirekt beraten lassen haben wir uns auf andere Art und Weise: Um uns für den Aufbau des „Ensemble“ inspirieren zu lassen, haben meine Frau und ich kurz nach der Gründung im Rahmen einer Studienreise mehrere renommierte Gemeinschaften in Deutschland besucht und mit leitenden Mitarbeitern gesprochen.

Im Blick auf die Weiterentwicklung des „Ensemble“, der „Fachstelle Gemeinschaftliches Leben“ und des wachsenden Gemeinschafts-Netztes in Riehen lasse ich mich in Ergänzung zu Impulsen von meiner Frau, von Leitungspersonen und von Einsichten aus dem Literaturstudium beraten, und zwar bewusst regelmässig und nicht nur sporadisch, wenn gerade ein Problem ansteht.

---

## Gewidmet

- *Irene Widmer-Huber*, meiner Frau, Freundin und Mitstreiterin. Ohne Dich wären die bisherigen Gründungen nicht möglich geworden. Danke für Deine vielfältige Inspiration und Unterstützung. Es ist spannend, mit Dir zusammen von weiteren Gründungen zu träumen.
- *Raymond Dutoit*, seit 1986 Präsident des Vereins „Offene Tür“. Danke für Deine langjährige Förderung von Gründungsprozessen. Schon bei der Gründung der WG Giessliweg Basel im Jahr 1995 hast Du uns unterstützt.
- *Pionieren, Gründerinnen und Gründern* mit christlichem Hintergrund und ihren *Beraterinnen* und *Beratern*. Lasst Euch weiterhin von Eurem kreativen Schöpfer inspirieren: von *dem* Pionier und – im Sinne von Jesaja 9,5 - von *dem* wunderbaren Ratgeber!



Thomas Widmer-Huber, Pfarrer VDM, Supervisor/Coach ACC, Klinikseelsorger Sonnenhalde, Leitung Diakonische Gemeinschaft Ensemble Riehen und Fachstelle Gemeinschaftliches Leben ([www.offenetuer.ch](http://www.offenetuer.ch)). Verheiratet mit Irene Widmer-Huber (Gemeindediakonin, Traumacoach, Familienfrau), Co-Leitung Ensemble und Mitarbeit in der Fachstelle Gemeinschaftliches Leben. Drei Kinder, gemeinsam seit 1991 leitend in unterschiedlichen Wohnmodellen, seit 2000 in der Gemeinschaft Ensemble. Infos über weitere Publikationen und Download: [www.offenetuer.ch/fachstelle](http://www.offenetuer.ch/fachstelle)