

Raus gehen, um ins Reine zu kommen

Etwas Abstand verschafft eine neue Perspektive – das bricht Routine auf und kann Teamkonflikte lösen

TEXT Monika Neht

Aus dem Gewohnten heraustreten, das Geschehen aus der Distanz betrachten und neu in die Situation zurückkehren – das ist auch im beruflichen Alltag hilfreich. Drei Beispiele, wie ein solcher Perspektivwechsel für Erfrischung sorgt, aber auch zur Lösung von Konflikten im Team beitragen kann.

Es ist lange her, aber ich habe die besondere Urlaubsgestaltung einer Familie nicht vergessen: Sie hatten nicht so viel Geld, um sich mit den Kindern einen besonderen Urlaub zu leisten. Zu Ferienbeginn räumten sie das Haus auf, packten die Koffer und das Auto und fuhren los. Sie lasen die Autokarte, machten Abstecher und entdeckten auf der Fahrt schöne Dinge. Schließlich kamen sie an ihrem Ziel an: dem eigenen Haus, das sie inspizierten wie andere Leute ein Ferienhaus und in das sie jetzt mit den Koffern, neugierig und mit Vorfreude auf einen Urlaub an einem besonderen Ort, einzogen.

Diese kleine Episode zeigt: **Es kann bereichernd sein, aus dem Alltäglichen rauszugehen, um es sich neu anzueignen.** Das ist mehr als nur „raus aus der Routine“. Es bedeutet, etwas neu zu sehen und zu denken und die Haltung zu ändern. Dazu gehört die Bereitschaft, sich überraschen zu lassen und eine Sache oder – noch wichtiger – einen Menschen ganz neu zu erleben. In gleicher Weise gehört dazu, andere zu überraschen, weil man ihnen anders begegnet.

Was bedeutet dies für die Arbeit in einem Team? Was bedeutet es, rauszugehen und auf eine andere Weise wieder reinzukommen?

Drei Gelegenheiten sollen vorgestellt werden, in denen ein solches Rausgehen und ein damit verbundener Perspektivwechsel hilfreich sein kann:

1. als Erfrischung für ein Team, das schon länger und routiniert miteinander arbeitet;
2. als Zäsur für ein Team, in dem nicht alles rund läuft oder es Konflikte gibt;
3. als Umkehr für ein Team, in dem Mobbing möglich wurde.

RAUS AUS DER ROUTINE – EIN ERFRISCHENDER PERSPEKTIVWECHSEL

Es gibt kaum etwas Angenehmeres im beruflichen Alltag als ein Team, in dem es rund läuft. Die Aufgaben können herausfordernd sein, die Kund*innen nervig, der Zeitdruck hoch – alles auszuhalten, wenn die Unterstützung im Team da ist, man sich versteht, wertschätzt und konstruktives Feedback erhält, Fehler nicht übel genommen werden und man in der Sozialküche gemeinsam über etwas lacht, kurz: wenn das Team kollegial miteinander umgeht und zugleich optimal für die Bearbeitung der Aufgaben aufgestellt ist.

Was lange währt, bleibt nicht immer gut. Es wächst das Risiko, dass aus einer lebendigen Bewegung ein Zustand wird; Rituale erstarren zu Routine; Wertschätzung wird zur Erwartung, deren Nichterfüllung als kränkend erlebt wird; beginnende Konflikte werden nicht benannt, um die doch so angenehme Zusammenarbeit nicht infrage zu stellen. In der Folge nimmt schließlich auch die Teamleistung ab.



Diesem Risiko kann begegnet werden, indem das Team gemeinsame soziale Normen, Regeln und Einstellungen reflektiert: Welche gelten im Team und wofür? Welche sind sinnvoll? Welche sollten neu formuliert werden? **Zu einem kollegialen Miteinander gehört es, bisherige Übereinkünfte, Erwartungen, Normen und Regeln nicht als selbstverständlich hinzunehmen, sondern sie zu überprüfen.** Ob das Team dazu bereit oder in bestehenden Regeln gefangen ist, zeigt sich spätestens, wenn ein neues Teammitglied hinzukommt, das die Regeln nicht kennt und eigene Vorstellungen mitbringt.

Teamentwicklungstage sind eine Möglichkeit, für eine solche Reflexion aus der Alltagssituation herauszutreten. Aber es ist schon viel gewonnen, wenn jedes einzelne Teammitglied achtsam für eigene Erwartungen und die der anderen ist.

Beispiele für Teamregeln sind: Bevor man mit der Arbeit beginnt, begrüßt man diejenigen, die schon da sind. Alle Teammitglieder duzen sich. Vor Sitzungsbeginn begrüßt man sich per Handschlag oder eben gerade nicht. Jede*r ist für die Sauberkeit in der Sozialküche verantwortlich. Wenn einer nicht mit in die Kantine gehen möchte, sagt er Bescheid. Wenn eine essen gehen möchte, fragt sie die anderen, ob sie mitgehen wollen. Bevor jemand den Drucker mit einem größeren Druckvorhaben blockiert, werden die

Kolleg*innen informiert; Anfragen von Kund*innen bearbeitet immer die Person, die die Anfrage entgegennimmt; usw.

Die geltenden Regeln sind nicht immer allen bewusst und offen ausgesprochen. Aber sie können identifiziert werden, oft durch die Wortwahl im Team: „Bei uns ist es üblich, dass ...“, „Was die anderen machen, geht gar nicht ...“, „Das gehört sich so ...“, „Wir haben das schon immer so gemacht ...“. Besonders gut werden Normen und Regeln identifiziert, wenn gegen sie verstoßen wird. Das löst bei anderen Irritationen aus. Das Team und jedes einzelne Mitglied hat die Wahl: die Irritation als ersten Schritt zur Empörung über einen Regelverstoß zu nehmen – oder als Einladung, über die Existenz und Sinnhaftigkeit einer Regel nachzudenken.

Aus der Routine des Teamalltags herauszutreten und aus der Distanz Regeln zu hinterfragen, zu bestätigen oder zu widerrufen und gegebenenfalls neue Regeln zu formulieren, kann die Zusammenarbeit auffrischen und bewahrt vor Erstarrung. Es hilft auch, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten.

RAUS AUS DER EMPÖRUNG – EINE HILFREICHE ZÄSUR

Auch wenn ein Team einen Flow erlebt – die Zusammenarbeit klappt sehr gut und die Arbeit wird effektiv und erfolgreich erledigt – können früher oder später

Konflikte auftreten. Kein Team ist sich stets in allen Dingen einig, und die Einstellungen, Normen und Regeln jedes einzelnen Teammitglieds sind nicht immer vereinbar mit denen der anderen. Wie geht ein Team mit solchen Unvereinbarkeiten um und was passiert, wenn wenigstens ein Teammitglied sich dadurch in der Realisierung der eigenen Ziele, Normen oder Regeln beeinträchtigt erlebt, wenn also ein sozialer **Konflikt auftritt**?

Vorab lohnt es sich, die Begrifflichkeiten zu klären, denn in unserer Alltagssprache gehen die Begriffe munter durcheinander: Wir reden von Konflikten, wo es nur ein Problem gibt, und manches Problem ist eigentlich nur eine Aufgabe. Um die Unterschiede zu veranschaulichen, bietet sich ein Modell an: die „Niveaus der Handlungsfähigkeiten“ von Carla van Kaldenkerken und **Roland Kunkel**¹.

Sie vergleichen Ist und Soll einer Situation, schauen sich den Weg vom Ist zum Soll und die vorhandenen Ressourcen an. Unter Ressourcen sind Wissen, Zeit, Geld und Personal zu verstehen, vor allem aber weiche Faktoren wie z. B. die gegenseitige Wertschätzung; die Übereinstimmung über das, was wichtig ist; der Wille zur Einigung und nicht zuletzt auch eine unterstützende Führung.

Das Soll entspricht den sozialen Normen, die in einem Team vorhanden sind. Die Vorstellungen über den richtigen Weg dorthin schlagen sich in Regeln nieder. Die Norm ist z. B., dass im Team wertschätzend und respektvoll miteinander umgegangen wird. Realisiert wird dies über die Wege, auf die sich das Team – formell oder informell – geeinigt hat: Die Teammitglieder grüßen sich morgens; wer einen Raum erstmals betritt, begrüßt die anderen per Handschlag usw. Wenn das Ist dem Soll entspricht, nehmen wir das meistens als selbstverständlich hin. Regeln und Normen werden eingehalten und keiner merkt es.

Der Normalfall ist allerdings, dass Ist und Soll nicht deckungsgleich sind, was zu unterschiedlichen Konstellationen führen kann.

Als anschauliches Beispiel soll uns die Sozialküche dienen – ein beliebter Streitpunkt in Bürogemeinschaften: Ein Team ist sich einig, dass die Sozialküche unaufgeräumt ist, aber aufgeräumt sein sollte. Sie sind sich also einig über das Ist und über das Soll. Das Team einigt sich über den Weg: Jede*r räumt das selbst genutzte Geschirr in die Spülmaschine. Das bedeutet: Der Weg vom Ist zum Soll ist bekannt, die Ressourcen für diese Lösung sind vorhanden: gegenseitige Wertschätzung, Einigkeit über das Ziel, eine Spülmaschine u. a. m. Das Team und jedes Mitglied hat lediglich eine Aufgabe: die gefundene Lösung umzusetzen, wobei es Handlungsschleifen geben kann, d. h. der Weg an die Situation angepasst wird.

Ein Problem entsteht, wenn der Weg vom Ist zum Soll unbekannt ist oder das Team sich über den Weg nicht einig ist. Vielleicht meinen einige, das Aufräumen der Küche sei Sache der Sekretärin. Andere meinen, jede*r sei dafür verantwortlich ist, das selbst benutzte Geschirr in die Maschine zu stellen. Die unbekannte

Konflikte können – gut geführt – zu Klärungen führen und positive Entwicklungen anstoßen. Ein Team, das in gutem Kontakt zueinander steht und über ausreichend Ressourcen wie Wertschätzung, emotionalen Rückhalt und Sachorientierung verfügt, kann durch die Konfliktklärung viel gewinnen.

Lösung bzw. die unvereinbaren Lösungswege stellen das Team vor ein Problem, das gelöst werden muss. Aber mit den bereits genannten und weiteren Ressourcen (Wille zur Einigung, Sachbezogenheit etc.) kann eine Lösung gefunden werden.

Ein Problem entsteht auch, wenn die Definition des Ist oder des Soll nicht geteilt wird: Ab wann jemand eine Küche als unaufgeräumt oder als aufgeräumt empfindet, kann sehr unterschiedlich sein. Darüber wird ein Team, das in gutem Kontakt zueinander steht, sach- und lösungsorientiert reden, eine gemeinsame Sicht der Dinge finden und so das Problem lösen.

Ein Problem wird zu einem Konflikt, wenn die Auseinandersetzung um das Ist, das Soll und die Lösungswege nicht mehr rein sachorientiert geführt wird. Das bedeutet: Teammitglieder können den vorgeschlagenen Weg oder das ausgehandelte Ziel nicht akzeptieren, weil sie sich dadurch in der Verwirklichung ihrer eigenen Interessen und Ziele **beeinträchtigt erleben**². Diese sind ihnen so wichtig, dass sie bereit sind, dafür zu kämpfen.

Konflikte sind nicht von vornherein schlecht oder schädlich. Sie können – gut geführt – Klärung bringen und positive Entwicklungen anstoßen. Ein Team, das in gutem Kontakt zueinander steht und über ausreichend Ressourcen wie Wertschätzung, emotionalen Rückhalt und Sachorientierung verfügt, kann durch die Konfliktklärung viel gewinnen.

Eine Lösung wird jedoch schwieriger, je mehr diese Ressourcen verloren gehen und Emotionalität und Gegnerschaft in der Auseinandersetzung zunehmen. Der Psychologe Leo Montada hebt die „Empörung“ als emotionalen Ausdruck eines sozialen Konfliktes **hervor**³ und dieser Aspekt kann helfen, dem Konflikt und möglichen Lösungen auf die Spur zu kommen.

Nach Montada braucht es drei Bedingungen auf dem Weg zur Empörung: Die betroffene Person geht davon aus, dass

1. gegen eine Norm oder Regel verstoßen wurde, die für die Person sehr wichtig ist und von der sie annimmt, dass sie von allen im Team geteilt wird
2. diesem Verstoß die freie Entscheidung der handelnden Person zugrunde liegt und
3. keine akzeptablen Gründe dafür vorliegen.

Wieder hilft es, aus der Situation herauszutreten und aus der Distanz auf den Konflikt zu schauen: Was hat die Empörung konkret ausgelöst? Dafür sind einige selbstkritische Fragen hilfreich: Wie lautet die Norm (das Soll) oder die Regel (der Weg), gegen die verstoßen wurde? Kann es sein, dass diese Norm/Regel von anderen gar nicht geteilt wird, sondern eine sehr subjektive Auffassung ist? War es die freie Entscheidung der Person, gegen diese Regel zu verstoßen? Oder liegt die Verantwortung bei jemand anderem (weil es z. B. eine Anweisung gegeben hat oder Leitung Klärungen versäumt hat)? Welche Gründe könnte es für den Regelverstoß geben und sind diese Gründe akzeptabel?

Das Heraustreten aus dem Konflikt und aus der eigenen Empörung, um klar zu bekommen, worum es

geht, ermöglicht es, wieder in den Kontakt zu gehen und eine Lösung anzustreben. Dazu gehört die Bereitschaft, mit den anderen Beteiligten über das eigene Erleben und die eigenen Interessen zu sprechen. Je besser das gelingt, desto größer sind die Handlungsmöglichkeiten des Teams und damit die Chancen auf eine von allen akzeptierte Lösung.

Es gibt Konstellationen, in denen das Reden über Normen und Regeln und damit die Konfliktklärung erschwert wird: Die eigenen Interessen sind so persönlich, dass es kaum möglich scheint, transparent mit ihnen umzugehen. Bezogen auf die Sozialküche könnte das Soll einer aufgeräumten Küche zwar geteilt werden, aber der Lösungsweg – jede*r wäscht das selbst benutzte Geschirr ab – verstößt gegen eine subjektiv als sehr bedeutsam empfundene Norm: Die eigene Position oder Aufgabe hebt sich der Bedeutung nach von denen der anderen ab. Geschirr abzuwaschen wird dann als Abwertung der eigenen Person erlebt. Wie kann das thematisiert werden?

Es gibt Regel- oder Normverstöße, die mit einem Tabu belegt sind: Weil die Chefin mit der Kollegin X befreundet ist, dürfen deren Regelverstöße nicht kritisiert werden. Das gibt ihr die Möglichkeit, schlecht über andere zu reden. Der Kollege Y wird von der Leitung als Leistungsträger betrachtet und darf die Kollegen und Kolleginnen anschreien.

Wenn es zu keiner Lösung kommt und Führungskräfte nicht unterstützend eingreifen, tritt eine Wende zum Schlechten ein: Für mindestens eine Person ist eine Grenze unwiderruflich überschritten, sie sieht eine sachliche Konfliktlösung nicht mehr als möglich. Kunkel und van Kaldenkerken nennen diese Stufe eine „Katastrophe“ und meinen das im Sinne eines persönlichen Desasters, eines nicht hinnehmbaren Misserfolgs oder der dramatischen Enttäuschung von **Erwartungen**⁴. Aber auch für den Arbeitgeber ist das eine Katastrophe, weil es die Arbeitsfähigkeit des Teams massiv beeinträchtigt und durch Krankheiten und Fehlleistungen enorme Kosten entstehen. Mobbing kann eine solche Wendung zum Schlechten sein.

RAUS AUS DER HANDLUNGSUNFÄHIGKEIT – DIE UMKEHR EINES TEAMS BEI MOBBIING

Mobbing – also die systematische Ausgrenzung eines Teammitglieds durch ein oder mehrere andere Teammitglieder – kann sehr unterschiedliche Gründe haben.

Ein ungelöster Konflikt, der unter der Oberfläche weitergärt, kann ein Grund sein. Es gibt keine Idee der Lösung und so scheint es für die Beteiligten entlastend zu sein, den Konflikt auf eine Person zu schieben. Denn dann tut sich eine einfache Lösung auf: Wenn diese Person nicht mehr da wäre, dann wäre der Konflikt aus der Welt. Eine irriige Annahme, der auch Führungskräfte aufsitzen. Es erinnert an den Sündenbock: Alles, was mit dem Konflikt zu tun hat – auch der eigene Anteil –, wird dieser Person aufgeladen und es wird versucht, sie in die Wüste zu schicken. Die Mobbingmethoden sind vielfältig: Wenn die Person in die Küche kommt, gehen die anderen raus; sie wird in Sitzungen ignoriert; es

¹ Vgl. Friedrich Glasl (2007): Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart.

² Siehe z. B.: Roland Kunkel-van Kaldenkerken, Carla van Kaldenkerken (2011): Kooperation in der Konfliktbearbeitung, <http://step-beratung.de/wp-content/uploads/2013/12/Grundstandard-f%C3%BCr-den-konstruktiven-Umgang-mit-Konflikten-Febr-2011.pdf> (zuletzt abgerufen am 25.02.2019).

³ Vgl. Friedrich Glasl, a.a.O.

⁴ Vgl. Leo Montada (o. J.): Die Bedeutung von Emotionen in sozialen Konflikten. http://psyche-und-arbeit.de/?page_id=7798 (zuletzt abgerufen am 26.02.2019).

⁵ Roland Kunkel-van Kaldenkerken, Carla van Kaldenkerken (2011): a.a.O.

werden Gerüchte verbreitet; Arbeitsmittel verlegt oder entwendet; Arbeitsergebnisse manipuliert u. a. m. Es werden Regeln aufgestellt, die sie direkt ausgrenzen: Mit der redet man nicht. Den grüßt man nicht. Über den kann man ruhig lästern.

Jede einzelne Handlung für sich genommen kommt eher harmlos daher. Aber in der Gesamtheit wird daraus systematische **Schikane**⁶. Hinzu kommt u. U. arbeitsrechtliches Fehlverhalten der vorgesetzten Stelle: unbegründete Versetzungen; Abmahnungen ohne genaues Hinsehen; irgendwann schließlich die Trennung.

Die ungelösten Konflikte können auf der Ebene der Organisation liegen, etwa Konflikte durch die Zusammenlegung von Abteilungen oder aufgrund knapper Ressourcen (zu wenig Personal für zu viele Aufgaben). Gründe auf der persönlichen Ebene werden oft nicht ausgesprochen. Da geht es um Konkurrenz um eine Aufstiegsstelle; um Eifersucht, weil die andere Person einen besseren Draht zu Kunden und Kundinnen hat; um Neid, weil sie scheinbar ein besseres Leben führt u. a. m. Schließlich kann Mobbing losgelöst von Konflikten entstehen: Die mobbende Person findet die gemobbte Person unsympathisch und will sie loswerden. Jemand hat Lust daran, eine andere Person zu quälen, und fühlt sich machtvoll, wenn sie aufgibt und geht.

Gemobbte Personen haben es schwer, Unterstützung zu suchen und zu finden. Oft ist es mit Scham besetzt, sich nicht zeitig gewehrt zu haben und in dieser Situation zu sein. Viele betroffene Personen sind psychisch so angeschlagen, dass alles, was sie sagen, zickig, aggressiv, verzweifelt oder hysterisch ankommt oder sie das befürchten. Umgekehrt kann eine gemobbte Person außerordentlich beherrscht und sachlich wirken, weil sie Angst hat, vor anderen die Fassung zu verlieren. Sie wirkt, als hätte sie alles im Griff und als sei es wohl doch nicht so schlimm.

Die wichtigsten Personen in einer Mobbingssituation sind diejenigen, die das Mobbing ermöglichen. Das sind Frauen und Männer, die danebenstehen und nichts tun, obwohl sie wahrnehmen, dass es einer Kollegin, einem Kollegen nicht gut geht. Vielleicht aus Angst, selber in den Fokus zu geraten und ausgegrenzt zu werden. Vielleicht haben sie mal mitgelästert und trauen sich jetzt nicht, einzuschreiten. Vielleicht denken sie auch, dass mit der Person wirklich etwas nicht stimmt, und übersehen dabei, dass das erstens keine Rechtfertigung ist und zweitens eine Folge des Geschehens sein könnte.

Führungskräfte gehören erschreckend oft zu den „Ermöglicern“. Sie können durch ihr Verhalten Mobbing den Weg bereiten: Führen sie Konflikte auf eine sachliche Ebene zurück oder öffnen sie Tür und Tor, um Konflikte auf eine persönliche Ebene zu ziehen? Ein Mitarbeiter wird im Team kritisiert, ohne dass vorher unter vier Augen eine Klärung stattgefunden hat; eine Mitarbeiterin darf unwidersprochen über andere lästern. Alles Signale: Hier darf ich Respekt und Wertschätzung missachten. Möglicherweise sind Vorgesetzte auch genervt von vermeintlich „zickigen“ und „hysterischen“ Mitarbeitenden und haben wenig Geduld, hin-

zuhören und die Schilderungen für wahr zu halten.

Mobber*innen testen ihr Handeln in der Regel aus: In der Küche wird mal ein Scherz über die andere Person gemacht und alle lachen mit. Jemand wird angesprochen: „Wieso gehst du mit dem zum Essen? Du gibst dich doch sonst nicht mit Verlierern ab.“ An den Kolleg*innen liegt es, ob der Mobber/die Mobberin frühzeitig gestoppt wird. Sie müssen sich vorwagen, um unkollegiales Verhalten zu benennen. Z. B. indem sie die Person, die sich in der Küche über jemanden lustig gemacht hat, unter vier Augen ansprechen: „Ich habe in der Küche mitgelacht und das ist mir sehr unangenehm. Es ist unkollegial, Witze über andere zu machen. Das nächste Mal werde ich das auch vor den anderen so sagen.“

Wenn die Äußerung ein einzelner Vorfall, ein Ausrutscher in der Laune des Moments war, reicht der Hinweis auf das unkollegiale Verhalten. Wenn der „Witz“ aber ein Test war, ob man eine Person unwidersprochen schlecht behandeln und ausgrenzen kann, dann kommt hier ein deutliches Signal: Das ist unerwünscht! Und die Chance ist hoch, dass das Mobbing gar nicht erst beginnt oder gleich wieder beendet wird.

Wenn die Ermöglicher*innen den Mut finden, ihre eigene beobachtende Haltung aufzugeben und aus der Deckung zu gehen, wird die Isolation der gemobbten Person aufgebrochen und das Team – einschließlich der mobbenden Person – kann umkehren und einen Neubeginn suchen.

ZUSAMMENFASSUNG

Es gibt eine Reihe von Situationen im beruflichen Alltag, in denen es hilfreich ist, Distanz zur aktuellen Situation zu gewinnen und einen Schritt raus aus dem Gewohnten zu tun. Darin liegt die Chance, einen neuen Blick auf das Geschehen zu gewinnen – auf Regeln und Beziehungen, auf Probleme und Konflikte, auf die (leidvolle) Situation einzelner Teammitglieder. Das braucht vielleicht individuelle Courage, aber unter dem Strich gewinnt das Team Zusammenhalt – und der Arbeitgeber ein Team, das kollegial und effektiv zum Erfolg beiträgt. ■■■

⁶ Vgl. Axel Esser, Martin Wolmerath (2015): Mobbing und psychische Gewalt. 9. Auflage, Frankfurt.

Die da draußen

Was bitteschön sind „kirchenferne Menschen“? Deutungsversuche rund um ein unbekanntes Wesen

TEXT Dr. Stefan Atze

Sie haben viele Namen: „Konfessionslose“, „Kirchenferne“ oder „Menschen mit säkularer Lebenshaltung“. Das ist die kirchliche Binnenperspektive auf eine Gruppe, die sich auch einfach als Mehrheit der Bevölkerung beschreiben lässt. Unsere Kirche hat ein Mitgliedschaftsproblem. Daher und vor dem Hintergrund der Frage, wie Menschen für die Botschaft des Evangeliums und das christliche Leben zu begeistern sind, ist diese Gruppe von Bedeutung.

Konfessionslose haben einer der großen Kirchen den Rücken gekehrt oder haben nie einer Religion angehört. Statistisch trifft dies auf 37 % der Bevölkerung zu, eine Gruppe die inzwischen größer ist als die Evangelische (26 %) oder Katholische Kirche (28 %).¹ Nachweislich haben drei Viertel der Konfessionslosen (West wie Ost) nach eigener Aussage „nichts gegen Religion an sich“, aber „Religion ist dem Gros der Konfessionslosen nicht wichtig genug, um sich dafür politisch oder ideologisch zu positionieren“, „Kirchen steht man zumeist gleichgültig **gegenüber**“².

Bewusst aus einer Kirche ausgetretene Konfessionslose haben zumeist noch eine Haltung und Meinung zur Kirche, aber diejenigen ohne Bezug und zumeist ohne religiöse Sozialisation sind nicht nur Konfessionslose, sondern Religionslose. „Rückgewinnbar sind diese nur **selten**“³ für die Kirche. Rückgewinnung oder Mission sind nicht die unmittelbaren Ziele, wenn Kirche nach konfessionslosen Menschen fragt. Es soll eine isolierte „religionslose“ Filterblase durchbrochen und die Begegnung mit Menschen möglich werden, die uns räumlich nah, aber doch fremd sind. Der Theologe Theo Sundermeier hat dies einmal unter dem Begriff „Konvivenz“ **zusammengefasst**⁴, das Zusammenleben unter dem Vorzeichen der Kommunikation mit Nicht-/Anderstgläubigen im gegenseitigen Verstehen.

Die Nordkirche widmet sich dieser Personengruppe mit dem jüngst eingerichteten Werk „Kirche im Dialog“. Ziel ist die Förderung des Austauschs mit kirchenfernen Menschen und gesellschaftlichen **Gruppen**.⁵ Diese Bemühungen der Nordkirche setzen da an, wo der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt schon steht. Wir verstehen uns als „Kirche am anderen Ort“. Wir sind aufsuchende Kirche in Betrieben und an Arbeitsplätzen. Wir kommen mit Menschen über Gott und die Welt ins Gespräch – von Betriebsräten bis Managern. Ein KDA-Mitarbeiter hat dies einmal so geschildert: *Kirchengemeinden haben kaum die Möglichkeit, sich im besonderen Maße um aus der Kirche ausgetretene oder völlig kirchenferne Menschen zu bemühen und ihnen eine religiöse Heimat zu geben. Es entstand die Idee, die Menschen am Arbeitsplatz zu erreichen und zu ihnen Kontakte in die Betriebe über die Betriebsleitungen aufzunehmen.*⁶

Diese Worte sind nicht neu. Sie gehen auf das Jahr 1957 zurück und stammen von Friedrich Feller, der die KDA-Arbeit in Schleswig-Holstein begründet hat. Das Phänomen „kirchenferne Menschen“ ist seitdem im KDA Grundlage unserer Arbeit. Der Blick soll hier aber weniger in die Vergangenheit schweifen als in die Zukunft. Es folgen einige Impulse, was sich aus Perspektive unserer Arbeit konkret und theologisch zum Thema „Kirchenferne“ sagen lässt.

KOMMUNIKATION ERFORDERT BEZIEHUNG

Der kirchliche Auftrag ist eindeutig: Wir haben die frohe Botschaft des Evangeliums zu verkünden und in die Welt zu tragen. Es bleibt die Schwierigkeit, wie kirchenferne Menschen zu erreichen sind. Längst gibt es abseits von Gottesdienst und „Wort zum Sonntag“

¹ Werte für 2017, Quelle: FOWID: Religionszugehörigkeit in Deutschland 2017, <https://bit.ly/2FaGqx7> (Stand: 19.03.2019).
² EK: Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis, Hannover 2014, S. 82.
³ Ebd., S. 83.
⁴ Vgl. T. Sundermeier: Konvivenz und Differenz, Erlangen 1995.
⁵ Vgl. www.kircheim-dialog.de (Stand: 19.03.2019).
⁶ Freie Zusammenfassung von: F. Feller: Das Gespräch mit den Gewerkschaften, in: Konvent der kirchlichen Mitarbeiter, 3. Jg. Nr. 7 (1957), S. 24-246.