

Albert Josef Schmidt

# Eine neue Kommunikationskultur keimt

MECHTILD BEUCKE-GALM  
IRME STETTER-KARP

*Neue Pfade geht das Lobbying beim DiCV Rottenburg-Stuttgart: Der Verband lädt Landes- und Kommunalpolitiker(innen) sowie eine Journalistin regelmäßig zum Dialog-Forum. Menschen der Öffentlichkeit also, zwischen denen häufig Gräben der fertigen Argumente und gegenseitiger Vorurteile verlaufen. Im geschützten, moderierten Rahmen kann sich – so die Erfahrung – tieferes Verstehen entwickeln.*

Die aktuelle Dynamik des Sozialstaats und die spezifische Situation in Baden-Württemberg haben den Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart zu einem Experiment in der Lobbyarbeit geführt: der Initiierung eines „Dialog-Forum Zukunft der Wohlfahrtspolitik“.

Nach drastischen Kürzungen im Landessozialhaushalt 2003 hat unser Verband umgehend seinen konsequenten Umbau eingeleitet. Das spitzenverbandliche Profil sollte geschärft, unsere Kräfte sollten auf definierte Kernkompetenzen konzentriert werden. In diesem Prozess schälten sich mit Blick auf eine stimmige künftige Lobbyarbeit folgende Fragen heraus:

- Wie gelingt es uns, Wirkungen von sozialpolitischen Rahmenbedingungen

den Partnern des Verbandes deutlich zu machen? Wo ist der geeignete Ort und Rahmen dafür?

- Wie gelingt es uns, Entscheidungsträger(innen) jenseits der klassischen Lobbyingkommunikation in bestimmte Sachverhalte einzuführen und für die jeweiligen Zusammenhänge aufzuschließen?

- Welche neuen Formen der Einflussnahme auf Politik gibt es? Welche sind angemessen und praxistauglich?

Die Frage „Was wollen wir?“ verknüpft sich unweigerlich mit der Frage „Wer wollen wir sein?“. Handlungsleitend ist für uns das Selbstverständnis einer intermediären Organisation: ein Caritasverband, der mit seinen zentralen Partnern in den Bereichen Markt, Kirche, privater Sektor und Staat einen

grenzgängerischen Dialog führen will. Wir wollen dabei jenseits festgefahrener Rollen neue Perspektiven für die Wohlfahrtspflege mitentwickeln und intelligente Lösungen zur Linderung von Not erarbeiten.

Ein solches Selbstverständnis weist über die bisherige Doppelfunktion als Dienstleister und Anwalt hinaus. Es erzeugt eine komplexere Denkfigur und folgt weder der linearen Logik von Verstaatlichung auf der einen Seite und Vermarktung auf der anderen Seite noch der linearen Logik von Verkirchlichung versus Privatisierung. Vielmehr verknüpft diese Denkfigur das jeweilige Leistungsvermögen von Staat, Markt, Kirche und privaten Hilferesourcen. Um heute mehr Solidarität herzustellen, muss der private Sektor

in den Vordergrund unserer Bemühungen rücken. Der Verband investiert darum auch in die Weiterentwicklung der externen Kommunikation. Unsere Intention ist es, uns als ein „anderer Gesprächspartner Wohlfahrtsverband“ zu etablieren, einer, der sich als Anwalt und Vermittler zwischen den Gruppierungen versteht.

Wie kann außerdem die Kommunikation mit den relevanten politischen Partnern so gestaltet werden, dass sie die Voraussetzungen schafft für eine tragfähige Bearbeitung von Grundsatzfragen – über kurz- und mittelfristige Interessen hinaus?

### Forum lädt Schlüsselpersonen zum Dialog ein

Der Anspruch, als intermediäre Organisation zu handeln, legt eine dialogische Kommunikation mit den unter-

schiedlichen Umwelten und Partnern nahe. Der Dialogansatz von David Bohm und William Isaacs<sup>1</sup> schien uns als theoretischer Bezugsrahmen geeignet. Im ersten Halbjahr 2004 ging unsere Initiative „Dialog-Forum Zukunft der Wohlfahrtspolitik“ an den Start.

Zum Dialog eingeladen war

ein kleiner, sorgfältig ausgewählter Kreis von Landespolitiker(inne)n. Dazu kamen wenige weitere Schlüsselpersonen auf Landesebene, darunter der Direktor des neuen Kommunalverbandes für Jugend und Soziales, eine Vertreterin eines kommunalen Spitzenverbandes sowie der Bürgermeister eines großen Stadtkreises. Gezielt wurde auf eine Mischung von Schlüsselpersonen Wert gelegt: Neben dem Fraktionsvorsitzenden einer Regierungspartei saßen die sozialpolitischen Sprecher(in-

nen) aller Fraktionen sowie Fachpolitiker(innen). Eingeladen war auch eine fachkompetente Journalistin als Vertreterin der Medien. Die Beteiligung von Verbandsvertreter(inne)n hatten wir auf drei Personen konzentriert.

### DiCV als Gastgeber bietet geeigneten Rahmen

Als Zeitraum für die Gesprächsrunde wurden drei bis vier Stunden am Spätnachmittag beziehungsweise frühen Abend eines solchen Tages gewählt, an dem die Plenarsitzungen im Landtag stattfanden. Ansprechende Räumlichkeiten in einem verbandseigenen Tagungshaus bildeten den äußeren Rahmen für das Forum. Wir trugen als Gastgeber dem Interesse an einer inhaltlichen Einführung ebenso Rechnung wie dem Bedürfnis nach konzentriertem Austausch oder dem Wunsch

nach Unterbrechung mit leiblicher Stärkung und informellen Gesprächen.

Der Ablauf folgte von Anfang an einem bestimmten Muster, das wir verlässlich bei allen Treffen beibehielten: Nach kurzem Grußwort der zuständigen Diözesan-Caritasdirektorin führte die externe Moderation mit einem Zitat oder

mit Ausschnitten aus der Dokumentation des vorhergehenden Forums in den Abend ein.

Einem konzentrierten Impulsreferat, das wechselnde Expert(innen) des Caritasverbandes zu einem je anderen Themenschwerpunkt hielten, folgte das Kernstück des Forums: eine vertiefende Fragerunde mit einem sich anschließenden offenen Gespräch. Dieses Gespräch gestaltete sich in drei Phasen: Die erste bestand in einer Diskussion zu den Inhalten des Referats. In Kom-

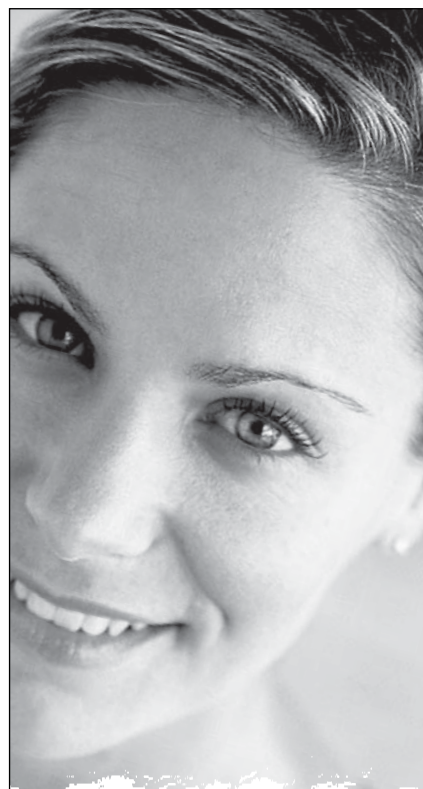
**Mechtild Beucke-Galm**  
Geschäftsführende Gesellschafterin des IOD (Institut für Organisationsberatung und Dialog) Frankfurt

E-Mail: info@io-d.de



**Dr. Irme Stetter-Karp**  
Diözesan-Caritasdirektorin in Rottenburg-Stuttgart

E-Mail: stetter-karp@caritas-dicvrs.de



Die  
Zukunft  
ist als Raum  
der Möglichkeiten  
der Raum  
unserer Freiheit.

Karl Jaspers



BANK IM  
BISTUM ESSEN

kreativ dynamisch individuell

Gildehofstraße 2 | Fon 02 01 / 22 09-0  
45127 Essen | Fax 02 01 / 22 09-200  
www.bibessen.de



mentar und Konfrontation wurden Positionen und Blickwinkel auf das Thema sichtbar. In der zweiten Phase wurde der Versuch gemacht, hinter die präsentierten Vorstellungen zu schauen und die jeweiligen Interpretations- oder Bewertungskriterien offen zu legen und zur Verfügung zu stellen. In dieser Dialogphase ließ sich die Gruppe auf den sich entwickelnden Fluss des Miteinander-Denkens ein. Der kleine, liebevoll zubereitete Imbiss diente als Brücke zum dritten Abschnitt. In diesem letzten Teil des Abends wurden Fragestellungen oder Themen, die sich in der offenen Gesprächsrunde herauskristallisiert hatten, konkretisiert und in Empfehlungen für die Caritas eingebunden.

**Erste Erfahrungen mit dem Dialog-Forum**

Seit März 2004 hat das Dialog-Forum im Abstand von vier bis fünf Monaten

inzwischen sechsmal stattgefunden. Themenschwerpunkte waren:

- Umbau des Sozialstaates aus Sicht des Deutschen Caritasverbandes;
- Entwurf eines wohlfahrtspolitischen Konzepts des DiCV und Konkretisierung dieses Entwurfs am Beispiel der Position in der Eingliederungshilfe „Krise als Chance“;
- Sozialreformen am Beispiel Hartz IV.

Welche Erfahrungen haben wir gemacht? Was ließ sich bisher beobachten? Nach unseren Eindrücken unterscheidet sich das Dialog-Forum von einer klassischen Lobbyveranstaltung. Hier geht es nicht vorrangig um ein Durchsetzen der eigenen Interessen. Es geht darum, in einem offenen Austausch die je eigenen Positionen und deren grundlegenden Kriterien vorzustellen und zu erläutern. So können unterschiedliche Sichtweisen und Realitäten präsent gemacht, das so entstehende Bild gesellschaftlicher und poli-

tischer Realität insgesamt angeschaut werden. Das Besondere an diesem Austausch ist die „offene Grundhaltung“, die nicht immer und durchgängig vorhanden ist, sich aber immer wieder einstellt. Sowohl die Vertreter(innen) der Caritas als auch die Politiker(innen) öffnen sich der Perspektive der anderen und zeigen damit eine Bereitschaft, sich „beeindrucken“ zu lassen. Und schließlich: In diesem Forum sprechen nicht Lobby-Funktionäre mit den Politiker(inne)n, sondern die Vorstände des Caritasverbandes und leitende Mitarbeitende selbst. Auch das erzeugt von vornherein eine andere Kommunikationsstruktur.

Wie hat das Dialog-Forum auf die Politiker(innen) gewirkt? Sie waren zu Beginn der ersten Veranstaltung überrascht, schienen dann irritiert und später erstaunt über das gelingende Gespräch. Überraschend waren bereits die Einladung selbst, die Form der Begegnung und das Vorhandensein einer externen Moderatorin. Der Stuhlkreis anstelle einer Tischrunde, nach der Begrüßung Buber-Zitate anstelle eines Überblicks über die Tagesordnung führten durchaus zu Irritationen. Das Setting schien auf die Politiker(innen) zuerst den Eindruck einer Bildungsveranstaltung zu machen, auf das sie mit witzelnden Kommentaren reagierten. Im Verlauf des Abends veränderte sich das Klima, es entwickelten sich Interesse, Aufmerksamkeit und Erstaunen über eine Gesprächsqualität, die „wir uns so oft wünschen, aber so selten haben“. Inzwischen, nach vier Runden, ist das Setting etabliert und akzeptiert. Besonders erfreulich war, dass bereits nach dem ersten Abend eine der vier vertretenen Parteien einen der Referenten in eine spätere Klausurtagung ihrer Fraktion einluden, um in einem größeren Kreis die Thematik weiter zu vertiefen.

Bemerkenswert sind insbesondere die folgenden Beobachtungen:

- In jedem Forum gab es Sequenzen von besonderer Qualität, indem die Teilnehmenden ihre üblichen Ver-

**www.sozial**

**Ratgeber gegen Mobbing an der Schule**

[www.schueler-mobbing.de](http://www.schueler-mobbing.de)

Die meisten Schüler(innen) vertrauen sich nicht ihren Eltern an, wenn sie gemobbt werden. Das barrierefreie Webportal zum Schüler-Mobbing bietet ihnen erste Hilfe. Im Hauptmenü wird erklärt, was Mobbing ist, wie es entsteht, wie es krank macht, wer die Mobbenden sind. Die Sprache ist klar, die Erklärungen sind gut strukturiert. Unter den Rubriken „Eltern“ und „Lehrer“ gibt es auch Hinweise für Erziehungsberechtigte. Die Unterrubrik „Mehr über Eltern beziehungsweise über Lehrer“ bietet auch Raum für Betroffene, Fragen zu stellen und sich zu ihrer Situation zu äußern. Als Hilfestellung, sich aus Mobbing zu befreien, geben die Themen „Veränderung“ und „Wie kann ich“ konkrete Möglichkeiten und Denkschritte vor. Jede Rubrik enthält aktuelle Links, die zu Artikeln und Fragestellungen von Betroffenen führen. „Admin“ bietet

Download-Möglichkeiten wie beispielsweise Fragebögen. Direkt kann man sich über sämtliche Angebote auch unter den Rubriken Downloads und Umfragen informieren. Um die Beiträge im Forum zu lesen, wählt man einfach einen Bereich und das interessierende Thema aus. Wer selber schreiben will, muss sich zuerst registrieren lassen. Unter „Aufsätze/Unterrichtsmaterial“ werden Hilfeansätze wie das neunstufige Konflikteskalationsmodell nach Friedrich Glasl oder die Antimobbing-Vereinbarung vorgestellt. Des Weiteren werden ein Mobbingtest samt Testauswertung sowie eine Online-Umfrage zum Thema „Was soll man mit mobbenden Schülern machen?“ angeboten. Der MW-Verlag hat das Webportal in sein Verzeichnis der „6000 wichtigsten Internet-Adressen“ aufgenommen.

Hildis Strigl

bands- oder Parteiargumente verlassen und sich auf den Gesprächsfluss, der in der Situation entstand, eingelassen haben. Das baute Vorurteile ab und Verstehen auf. Nicht die Präsentation von Statements, also von fertigen Meinungen stand im Mittelpunkt, sondern die Absicht, über Verstehen und Verstandenwerden geduldig und schrittweise den Samen zu säen für eine neue Kommunikationskultur – so die Wahrnehmung der Moderatorin.

■ Die in der politischen Kommunikation zwischen Parteien üblichen Abgrenzungs- und Sprachrituale unterblieben (bis auf Ausnahmefälle).

■ Bei aller Offenheit bleibt das wechselseitige Verständnis aber immer noch oberflächlich, sodass Verbindendes immer wieder herbeigewünscht beziehungsweise -geredet wird („Da sind wir ja gar nicht so weit voneinander entfernt.“). Gemeinsamkeiten werden an Stellen betont, wo sie – aus der Außen-

sicht der Moderatorin – nicht sichtbar sind (sofern überhaupt vorhanden). Um Unterschiede und Widersprüche wirklich herauszuarbeiten, braucht es mehr Zeit und Aufmerksamkeit – und die Teilnehmer(innen) müssen sich noch mehr zumuten. Eine solche Zumutung kann das Dialog-Forum offensichtlich noch nicht leisten.

■ Das Forum hat sich zu einem Raum entwickelt, der gleichzeitig öffentlich und intim ist. Er ist öffentlich, weil sich Personen, die sich auch in anderen Arbeitsbezügen begegnen und im Rampenlicht stehen, mit gesellschaftlichen Fragestellungen in einer Weise auseinander setzen, in der auch Öffentlichkeit zuhören könnte. Er ist intim, weil die Menschen in diesen Gesprächen als Personen sehr präsent und erfahrbar werden und auch von sich sprechen – anders als in Debatten des Landtages.

■ Eine weitere Qualität dieses Forums wird durch eine Journalistin erreicht.

Als „dritte Partei“ neben Politiker(inne)n und Mitgliedern des Caritasverbandes erzeugt sie eine andere Struktur (von der Achse zum Dreieck) und damit eine strukturell andere Kommunikationsweise. Die beteiligte Journalistin füllt diese Funktion gut aus, weil sie weder mit dem Caritasverband noch mit den Politiker(inne)n Koalitionen eingeht. Sie bringt ihre eigenen Erfahrungen, ihre professionelle Sicht ein, nimmt in verschiedenen Situationen eine Übersetzungsfunktion wahr oder verschärft die Argumente anderer, sodass die jeweilige Essenz darin deutlicher wird.

■ Eine kritische Beobachtung: Die Fragilität, die das Dialog-Forum von Anfang an gekennzeichnet hat, ist auch nach der vierten Veranstaltung nicht ganz überwunden. Nie können alle kommen, und immer kommen einige später, andere gehen früher. Nach Einschätzung der Moderatorin sind diese

# Wir denken weiter.

Zum Beispiel für Geldanlagen.

Der neue BFS-Nachhaltigkeits-Fonds verfolgt einen hohen ethischen Anspruch. Dafür investiert das Fondsmanagement ausschließlich in Wertpapiere, deren Emittenten als nachhaltig eingestuft wurden.

Sprechen Sie mit uns. Über diese und andere attraktive Anlagemöglichkeiten.

## Die Bank für Wesentliches.

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)



**Bank**  
für Sozialwirtschaft

Phänomene als Ausdruck von Unsicherheit und Ambivalenz zu werten:

- von struktureller Unsicherheit („Was ist das für ein Ort?“);
- von persönlicher Ambivalenz („Sollte ich hier sein oder eigentlich woanders?“);
- von politischer Ambivalenz („Worauf lasse ich mich hier ein, dem ich mich nachher möglicherweise nicht mehr entziehen kann?“).

Es bleibt abzuwarten, ob sich dieser – für die gelingende Etablierung des Forums existenzielle – Punkt substantiell

verändern lässt. Hoffnungsvoll stimmt, dass beteiligte Politiker(innen) mehrfach bei völlig anderen Anlässen auf Landesebene auf die „positiv andere Qualität des Gesprächs“ in diesem Forum hingewiesen haben und die Initiative als kreativer Gestaltungsschritt bewertet wurde.

**Fazit und Perspektiven**

Wie sich gezeigt hat, ist ein offener Austausch – entgegen Vorurteilen und Vorerfahrungen – auch im politischen Raum möglich. Unverzichtbar ist dafür

eine dialogische Haltung aller Beteiligten, gestützt durch einige einfache Kommunikationsregeln. Auf ihre Einhaltung müssen Gastgeber und Moderation durchgängig achten. Es kann und soll in einem solchen Forum nicht darum gehen, selbst am besten „zu punkten“, sondern vielmehr darum, gemeinsam Orientierung und Sinn in komplexen Sachverhalten zu finden. So kann jenseits von linearem Denken in These und Antithese eine andere Bearbeitung von Komplexität gelingen, die viel zu tun hat mit dem Aufspüren von kollektiver Intelligenz.

Ein solches Forum zwischen einem Verband und Politiker(inne)n aller Parteien auf der Landes- oder auch Kommunalebene ist sinnvoll: Es schafft einen Raum, in dem Positionen erläutert und Vorurteile abgebaut werden, in dem sich die Beteiligten auf den jeweiligen Sachverhalt aus den unterschiedlichen Perspektiven einlassen können. Auch wenn deutlich geworden ist, dass das Dialog-Forum eng verknüpft ist mit dem Selbstverständnis des Verbandes und der spezifischen Ausrichtung des DiCV Rottenburg-Stuttgart – die Idee also nicht 1:1 übertragbar ist auf andere Konstellationen –, so sagt uns doch unsere Erfahrung mit dem Dialog-Forum: Es lohnt, mit neuen Formen von Lobbying zu experimentieren. Dabei mag dieser Praxiseinblick ein Anreiz sein für die Suche nach eigenen passenden Wegen.

Angesichts der sozialpolitischen Dynamik, die für die zweite Hälfte dieses Jahrzehnts zu erwarten ist, tut die Caritas in jedem Fall gut daran, ihre Suche nach neuen Marktplätzen von Lobbying und politischer Gesprächskultur zu verstärken.

**Spiritualität im Alltag**

**Die Fernen und die Nahen**

Integration beginnt im Kopf.“ Dies hat sich die Caritas in Deutschland für das Jahr 2006 als Schwerpunktthema gegeben. Es geht dabei um „ein besseres Miteinander von Deutschen und Zuwanderern“. Integration ist ein höchst politisches Thema, verknüpft mit vielen positiven und negativen Emotionen, mit Erwartungen und Ängsten – bei allen Beteiligten.

In einem der Briefe des Neuen Testaments, im Brief an die Gemeinde in Ephesus in Kleinasien, kann man Folgendes lesen: „Christus kam und verkündete Frieden – euch, den Fernen, und euch, den Nahen. Denn durch ihn haben wir beide Zugang zum Vater in einem Geiste. So seid ihr also nicht mehr Fremde, sondern Mitbürger der Heiligen und Hausgenossen Gottes.“ (Eph 2,17–19)

Ganz offensichtlich war dies schon immer ein Thema: Wer ist nah, und wer ist fern? Wer drinnen und wer draußen? Wer gehört dazu und wer nicht? In der jungen Kirche stellte sich diese Frage deshalb, weil Menschen zum Glauben an Jesus Christus kamen und sich taufen lassen wollten, ohne zuvor Juden gewesen und nach dem Gesetz des Mose beschnitten worden zu sein – damals ein heftiger Streit, der fast zur Zerreißprobe wurde. Heute ist das nicht mehr unser Problem. Wohl aber stehen wir nach wie vor vor der Schwierigkeit, wie offen wir gegenüber Menschen sind, die von anderswo herkommen, die eine Sprache sprechen, die uns nicht vertraut ist; die Gewohnheiten, kulturelle Gepflogenheiten haben, die uns fremd sind. Haben sie eine Chance, in ihrem Anderssein respektiert zu werden – und trotzdem dazuzugehören? Für eine Christengemeinde, so lesen wir, ist das gar keine Frage. Der Geist, der uns an Jesus Christus glauben lässt, macht die Grenzen und Vorbehalte zunichte. Er bildet die Basis dafür, in Frieden miteinander zu leben, ohne einander zu vereinnahmen. Er macht uns aus Fremden zu Mitbürgern – ja, eine starke Aussage, zu „Hausgenossen“ Gottes, also zu Gottes engsten Vertrauten.

Das gilt für die Gemeinde der Christen, für die Kirche, mag man jetzt einwenden; aber was das Zusammenleben in einem Staat angeht, da sind die Dinge doch erheblich komplizierter. Stimmt. Sie sind kompliziert. Dennoch will ich den Bibeltext in einen weltlichen Gedanken übertragen. Er könnte bedeuten: Es geht um Frieden in unserem Zusammenleben. Es geht darum, dass wir nicht in erster Linie nach Maßstäben von nah und fern, von befremdlich oder vertraut messen, sondern für einen gemeinsamen Geist der Humanität eintreten. Nur so können aus Fremden Mitbürger werden. Und eine Christengemeinde könnte dafür ein Vorbild sein. **Thomas Broch**

**Anmerkung**

1 BOHM, David: *Der Dialog – das offene Gespräch am Ende der Diskussion*. Stuttgart : Klett-Cotta, 4. Auflage 2005.  
ISAACS, William: *Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken*. EHP 2002, ISBN 3-89797-011-2.