

Beilage 4

Die Figur des Dritten

von Leo Baumfeld

zum Bericht

Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen
von Kirchengemeinden

Eine Studie im Auftrag des Oberkirchenrates der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

von:

Leo Baumfeld, ÖAR GmbH, Wien

unter Mitarbeit von

Ines Riermeier, Strukturconsulting, Blankenbach (Bayern)

Stand: 30. März 2020

Die Figur des Dritten

***Es scheint, als läge in der Figur des Dritten überhaupt
das Betriebsgeheimnis von Gesellschaften verborgen.***

Albrecht Koschorke

Was ist das, die Figur des Dritten?

Die Figur des Dritten¹ ist eine allgegenwärtige Figur, sowohl in unserem Alltag des sozialen Zusammenlebens als auch auf Ebene der institutionalisierten Gesellschaften und erst recht in der Beratung.

Zur konzeptionellen Relevanz hat es erstmals der Soziologe Georg Simmel (1858 – 1918) erhoben. Simmel² hat die Figur des „Lachenden Dritten“, des Akteurs, der „divide et impera“ beherrscht und auch den „unparteiischen Dritten“, nämlich den Vermittler beschrieben. Mit dem Vermittler sind wir bereits ganz nahe bei der Beratung, ja sie stellt eine wichtige Form davon dar. Weitere Figuren sind jene des Sündenbocks, des Boten, des Dolmetschers, des Schiedsrichters, des Zeugen u.a.m.

Niklas Luhmann hat als Figur des Dritten den Beobachtenden eingeführt, der zumindest helfen kann, einen Teil „des Blinden Fleckes“ sichtbar zu machen. Luhmann hat auch das Konzept der operativ geschlossenen Systeme (autopoietischen Systeme) von Maturana³ und Varela aufgegriffen, die das Verhältnis von System und Umfeld als „strukturellen Kopplung“ bezeichnen, die nur verbunden werden können indem sie einen Bereich wechselseitiger Kooperation etablieren. Dieser Kooperationsbereich ist eine Figur des Dritten. Man trifft die Figur des Dritten also sehr häufig an. Simmel meinte, dass die Erweiterung der Dyade zur Triade das wesentliche Element zur Gruppe und zur Gesellschaft darstellt. Jede weitere Ergänzung kann im weiteren Sinn als die Erweiterung der Funktion des Dritten verstanden werden. Die Gesellschaft beginnt mit dem Dritten; und damit beginnt die Differenzierungsmöglichkeit.

Einige Beispiele:

Institutionen haben ihren Ausgangspunkt im Bedarf der Kooperation, dem gegenseitige Erwartungen vorausgehen. Ihr Hauptzweck besteht darin, die Unsicherheit in der Kommunikation und Kooperation der Akteure zu vermindern⁴. Die Akteure haben übereinander unvollständige Informationen. Dies bedeutet, dass sie den Mangel an Vertrauen durch Regeln ausgleichen müssen. Regeln und Regelsetzungen dienen dem Miteinander verschiedener Akteure. Diese Regeln bedürfen einer Überwachung. Das geschieht meist durch Organisationen (weswegen wir häufig diese Organisationen als Institution bezeichnen). Für *Verträge* gilt dasselbe.

¹ Eßlinger, Eva; Schlechtriemen, Tobias; Schweitzer, Doris und Zons, Alexander haben 2010 ein gleichnamiges Buch herausgebracht (Suhrkamp Taschenbuch, Berlin) in dem Sie diese Figur aus verschiedenen Seiten betrachten. Im gleichen Jahr erschien auch das Buch „Theorien des Dritten: Innovationen in Soziologie und Sozialphilosophie“ Herausgegeben von Thomas Bedorf, Joachim Fischer, Gesa Lindemann (W. Fink, München). Der Dritte als Figur gewinnt an Aufmerksamkeit.

² Simmel, Georg (1908): „Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe“ in „Soziologie. Untersuchungen über Formen der Vergesellschaftung“ (Erstausgabe Berlin)

³ Maturana, Humberto R. (1985): Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. 2. durchges. Aufl..

⁴ North, Douglas C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Mohr Siebeck, Tübingen

Gemeinschaft lebt von der kollektiven Praxis im Inneren, von der Abgrenzung nach außen (der ausgeschlossene Dritte) und dem Dritten, einer Vorstellung⁵, dass sie ist und was ihr Sinn ist.

Netzwerke stellen, so die Reflexion über Netzwerke von Athanasios Karafillidis⁶, Grenzen dar. Netzwerke haben keine Grenzen, sie sind Grenzen, so seine überraschende These. Sie stellen eine Form der strukturellen Kopplung zwischen unterschiedlichen Systemen dar.

Der *Markt*⁷ definiert sich dadurch, dass er mindestens drei Akteure braucht. Davon braucht er grundsätzlich zwei Typen, nämlich den Anbieter und den Nachfrager. Damit man dieses Setting allerdings als Markt bezeichnen kann, muss auf mindestens einer Seite ein zweiter Akteur sein, so dass mindestens einer von ihnen wählen kann. Damit ist der Bedarf an Strategie gegeben.

Macht bedarf zu ihrer Ausübung neben den Machtressourcen auch die Zuschreibung von Macht (oder Anerkennung). Diese Zuschreibung erfolgt über die Figur des Beobachters, der sich „im Spiel“ zu positionieren versucht.

Der Tratsch (im Internet-Chat) kommt ohne die Figur des Dritten nicht aus, weil der Tratsch nur durch den Dritten seine Wirksamkeit entfalten kann.

Auch *Religion* konstituiert die Figur des Dritten. „*Religion* adressiert ein Problem, das aus der Gesellschaft entsteht, aber nicht in der Form der Gesellschaft gelöst werden kann“ schreibt Dirk Baecker⁸ in einem Thesenpapier und verweist auf das Göttliche. Er wartet mit der These auf, dass jede Gemeinschaft religiös ist: Das Göttliche als die Figur des Dritten.

Das soll fürs erste an Beispielen genügen. Sie stellen ja außerdem schon wesentliche Bausteine zur Verfügung aus denen Kirche besteht. Daher sind BeraterInnen oder Begleitende von Fusionsprozessen im kirchlichen Kontext auch mit diesen Figuren des Dritten konfrontiert und sie sind selbst eine.

Die praktische Relevanz der Figur des Dritten

Multirationalität ernst nehmen

Wenn in Kirche kommuniziert wird, dann dürfen wir davon ausgehen, dass die Kommunizierenden, je nach ihrer sozialen Verortung in der Kirche und ihrer Profession unterschiedlich „ticken“. Die einen sprechen im Gemeinschaftsmodus, die anderen im Marktmodus, wieder andere im Organisationsmodus (Hierarchie) und weitere im Netzwerkmodus usw. Diese Rationalitäten zu erkennen und anschlussfähig zu sein, indem die Bilder aufgegriffen und gewürdigt werden, ist eine wichtige Kopplungsaufgabe.

Die Figur des Dritten konstitutiv einführen

Auf der institutionellen Ebene können unterschiedliche Rationalitäten nur durch eine Figur des Dritten, d.h. ein „Scharnier“, verbunden werden. Es ist so wie bei jeder Tür. Der Türrahmen repräsentiert die Rationalität ‚Stabilität‘, der Türflügel repräsentiert die Rationalität ‚Beweglichkeit‘.

⁵ Anderson, Benedict (1988): Die Erfindung der Nation, Campus, Frankfurt

⁶ Karafillidis, Athanasios: Entkopplung und Kopplung. Wie die Netzwerktheorie zur Bestimmung sozialer Grenzen beitragen kann.

⁷ Wiesenthal, Helmut (2006): Gesellschaftsteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung, VS-Verlag, Wiesbaden, S 97.

⁸ Handeln und Erleben in religiöser Gemeinschaft: Auch ein Versuch einer Ethik der leeren Selbstreferenz; Thesenpapier zur Tagung "Form und Formen religiöser Gemeinschaft: Religionswissenschaftliche und systemtheoretische Perspektiven", Universität Zürich, Theologisches Seminar/Religionswissenschaftliches Seminar, Zürich, 8.–9. Mai 2015.

Wären die beiden nicht durch ein Scharnier verbunden, gäbe es täglich Verletzte. Auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk und die Politik sind durch soziale Scharniere wie dem Verwaltungsrat verbunden. Dadurch wird vermieden, dass die Politik direkt hineinregiert, denn dies ergäbe Kränkungen und Machtspiele mit Verlierern und Gewinnern, im übertragenen Sinn also Verletzte.

Bei der Suche nach neuen Formen der Organisation und Koordination von Arbeit und Entscheidungsfindung, welche die Organisation sehr nahe am Kunden und der Aufgabe orientiert, ist man in den letzten Jahren weltweit sehr konkret fündig geworden.

Diese neuen Organisationsmodelle nennen sich Soziokratie (oder die Abwandlung Holokratie), Beyond Budgeting⁹, Agiles Management¹⁰, Scrum¹¹, Kanban¹², Scrumban¹³ usw. Sie sind allesamt durch drei Designelemente gekennzeichnet, die zur Figur des Dritten gezählt werden können:

1. *Funktionale Arenen* sind spezielle Meetings, die je nach Funktion mit bestimmten Formaten und Rollen arbeiten. Solche funktionalen Aufgaben sind beispielsweise Lernen, Strategiethemata, Entscheidungsfindung, usw.
2. *Bewußte Rollensettings* sind Kommunikationsarenen oder Workshops (z.B. Hüter, Moderierende, Expertinnen und Experten, Beobachtende, usw.), die dazu dienen, traditionelle Hierarchiemodelle abzulösen durch Rollen als Ressource für die jeweilige Aufgabenstellung.
3. *Geregelte Verfahrensweisen* sind Kommunikation(en) in Form von klaren Ablaufschritten, visualisierten Darstellungen der Arbeitsschritte und Entscheidungsfindungen (konsent oder systemisches Konsensieren), die weniger blockieren, sondern vielmehr schnelle Entscheidungen ermöglichen, indem nicht zählt wieviele für etwas sind, sondern wie stark der Einwand gegen einen Vorschlag ist.

Wir befinden uns in einem Paradigmenwechsel: Bisher sind Organisationen deshalb funktionstüchtig gewesen, weil sie in ihren hierarchischen Figuren Inseln der Partnerschaften herausbildet haben. Künftig werden Organisationen deshalb funktionstüchtig sein, weil sie in ihrer partnerschaftlichen Grundausrichtung Inseln der Hierarchie behalten. Jedoch wird die Sicherheit der partnerschaftlichen Grundausrichtung durch die drei genannten Merkmale hergestellt.

⁹ "Der Ansatz zielt darauf ab, die traditionelle Budgetierung durch ein flexibles und die dezentrale Initiative förderndes Managementmodell zu ersetzen. Dieses Modell besteht aus zwölf Prinzipien: sechs Prinzipien, die die Unternehmenskultur und den organisatorischen Rahmen betreffen, und sechs weiteren Prinzipien, die sich auf den Planungs- und Steuerungsprozess selbst beziehen" (Utz Schäffer)

¹⁰ In dynamischen Umwelten brauchen Organisationen/Unternehmen/Projekte ein Agiles Management. Es setzt auf Schlankheit, emergente Planungsprozesse, Orientierung am Kunden/Nutzer, transparente Abläufe, Teamarbeit und Selbstorganisation.

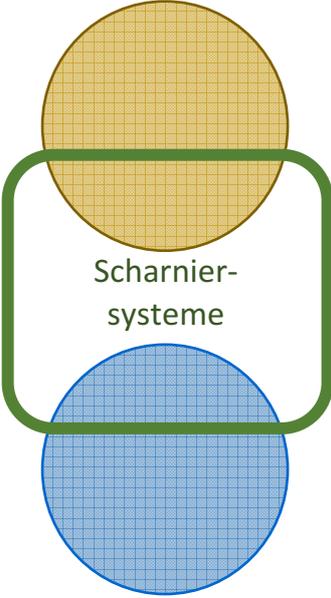
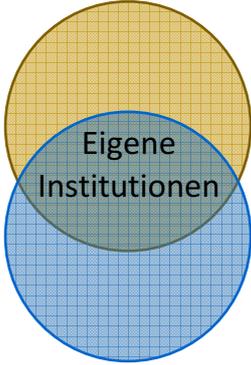
¹¹ Scrum (Gedränge beim Rugby) ist vor allem ein Vorgehensmodell des Projektmanagements im Rahmen des Agilen Managements. Es arbeitet mit drei Rollen, dem Product Owner, Development Teams und dem Scrum Master. Es wird in speziellen Sprint-Planungs- und Review-Meeting geplant und in „Sprints“ gearbeitet. Alles zusammen soll die Flexibilität und Transparenz erhöhen. Scrum akzeptiert die Unwägbarkeiten als Normalität und nicht als Fehler. Scrum ist besser für Projekte geeignet.

¹² Kanban ist eine Teamarbeitsmethode mit visualisierten Darstellungselementen. Es soll den Arbeitsfluss beschleunigen, unnötige Arbeiten eliminieren und schnellen Überblick durch Feedbackschleifen verschaffen. Kanban ist besser für kontinuierliche Aufgaben geeignet.

¹³ Scrumban kombiniert Scrum und Kanban und ist vor allem für ereignisgesteuertes Arbeiten (spontane Ereignisse) für schnelle Lösungen oder für kurz- mittelfristige Arbeitsphasen (z.B. Produktentwicklung) geeignet.

Der dritte Raum

Diese drei Aspekte sind besonders dort wirksam, wo ein „Dritter Raum“ eröffnet wird. Insbesondere in drei „Dritte-Raum-Kontexten“ ist die Eröffnung und die Aufmerksamkeit auf den dritten Raum besonders relevant.

Das Scharnier als der dritte Raum	Das Dritte als Souveränitätsabtretungs-System	Die Fusion von Kulturen
 <p>Scharniersysteme</p>	 <p>Eigene Institutionen</p>	 <p>Aufmerksamkeit auf Unterschiede und die gemeinsame Aufgabe</p>
<p>Beispiel: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk. Es müssen zwei Funktionssysteme mit unterschiedlichen Logiken verbunden werden: die Politik und die Medien</p>	<p>Beispiel: Die EU. Die Autonomen Systeme (EU-Mitglieder) geben Autoritätsbereich an das gemeinsame Dritte - die EU - ab und bilden dort eigene institutionelle Systeme</p>	<p>Beispiel: Fusion von Organisationen oder Verbänden. Die ehemals autonomen Systeme verschmelzen zu einem gemeinsamen Ganzen, wobei sie darauf achten (sollten), dass die neuen Regeln neu etabliert werden und nicht die Regeln des einen nun für die „Dazugekommen“ auch gelten.</p>
<p>Typ: Strategische Kooperation</p>	<p>Typ: Der gemeinsame dritte Raum</p>	<p>Typ: Die hybride Figur</p>

In allen drei Modellen ist die Unterschiedlichkeit das Normale. Daher bedürfen die Formen der Entscheidungsfindung auch eine besondere Aufmerksamkeit und Kunst.

In allen drei Modellen ist das Prinzip der gleichen Augenhöhe, also die Partnerschaft, ein wichtiges Beziehungsangebot, damit die unterschiedlichen Ressourcen möglichst effektiv und mit voller Kraft für die gemeinsam gestellte Aufgabe zur Verfügung stehen.

Hypothese:

Wird das Prinzip der gleichen Augenhöhe vernachlässigt, wird auf Dauer wieder eine doppelte Legitimationsabhängigkeit eingeführt.

Die Bedeutung für Innovation

Für den Unternehmenskontext haben zwei amerikanische Wirtschaftswissenschaftler das Konzept der "organizational ambidexterity"¹⁴, der "Beidhändigkeit" entdeckt. Sie meinten damit, dass große Organisationen, die wir hier mit dem Bild des Dampfers versehen und die erfolgreich über die Jahre hinweg unterwegs sind, sich dadurch auszeichnen, dass sie an ihren Rändern Kleinboote unterhalten, die nicht nach den Regeln des Dampfers arbeiten müssen. Wenn beispielsweise ein Regionalmanager seine Dienstfahrten nach den Regeln des „Verwaltungsdampfers“ durchführen müsste, wäre es unmöglich seinen Job halbwegs gut zu machen. Dies gilt ebenso für Kirchen. Sie brauchen daher korporative Figuren des Dritten, die nicht nach ihren Verwaltungsregeln arbeiten müssen.

Diese Beidhändigkeit braucht es immer dann, wenn

- wie schon erwähnt, unterschiedliche Rationalitäten verbunden werden sollen,
- die Art der Leistungserstellung Niedrigschwelligkeit bedarf
- der Leistung eine eigene Profession zugrunde liegt, die in sich gepflegt werden muss und eine eigene Aufmerksamkeit und Reflexion bedarf.

Oft bilden sich durchaus in Ansätzen solche Beidhändigkeits-Systeme heraus, aber sie sind nicht konstitutiv verankert. Sie sind mitunter geduldet oder sie stellen ein Hobby eines Verantwortungs-trägers dar oder sie sind ein Zugeständnis an einen Studienfreund oder Ähnliches. Wenn sie nicht konstitutiv sind, sind sie der persönlichen Dynamik ausgesetzt, dass z.B. jemand in den Ruhestand geht und das „Kleinboot“ um seine Existenz fürchten muss. Konstitutiv ist die Beidhändigkeit dann, wenn es eine beschlussmäßige Verankerung und eine Körperschaft gibt, die die Scharnierfunktion übernehmen kann.

Die Figur des Dritten in der Beratung

In Fusionsprozessen, das wurde von den Gesprächsbeteiligten immer wieder bestätigt ist eine externe Begleitung sehr wichtig und hilfreich. Die Kirchengemeinden in Württemberg erhalten eine spezielle Form des beraterischen Begleitens, nämlich eine Komplementärberatung. Darin wird die Beratung in arbeitsteiliger Form angeboten. Die Fachberatung und die Prozessberatung.

- Gerade bei Fusionsprozessen sind Beratende mit zwei Anforderungen konfrontiert. Sie sollen von der Sache etwas verstehen (Expertiseberatung) und sie sollen den Prozess so gestalten (Prozessberatung), dass für den Kunden das Maß an Unsicherheit verkraftbar bleibt. Beides muss verbunden werden, weshalb diese Herausforderung auch die „Beratung im dritten Modus“¹⁵ oder „Komplementärberatung“¹⁶ genannt wird. Vor Kunden kommt es deshalb oft zu einem Rollensplitting, welches unter den Beratenden ein gerütteltes Maß an Disziplin einfordert.
- Darüber hinaus bedarf es als Kopplungssystem zwischen Berater und Kunde das sogenannte Beratungssystem, welches beide Rationalitäten verbindet.
- Interne kirchliche Beratungsinstitute sind für die Kirchengemeinden eine Figur des Dritten, indem

¹⁴ Duncan Robert und March James

¹⁵ Rudolf Wimmer, Katrin Glatzl, Tanja Lieckweg (Hrsg.) (2012): Beratung in Dritten Modus. Carl-Auer, Heidelberg

¹⁶ Königswieser Roswita, Sonuc Ebru, Gebhardt Jürgen (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Klett-Cotta, Stuttgart

sie eine Flow-Institution darstellen. Flow-Institutionen stellen Verbindungen her, die ohne sie so nicht hergestellt werden könnten. Damit sind sie ein wichtiges Gegenstück zur klassischen Institution, die eine einschränkende Funktion hat.

Auch wenn die Figur des Dritten im Alltag, wenn man genauer hinsieht, allgegenwärtig zu sein scheint, verlangt ihr Design in komplexeren Aufgabenstellungen und Organisationen eine hohe Kunst des Gestaltens, die durch Übung und Reflexion gestärkt wird.