

# Beherzt hinschauen und erzählen

Institutionelle Biografiearbeit (IBA) – Nicht nur jeder Mensch hat seine individuelle Biografie, sondern auch eine Institution. Für beide kann es wichtig sein, sie von Zeit zu Zeit aufzuarbeiten.

Daniel Zindel, Gesamtleiter und Theologischer Leiter,

Stiftung Gott hilft

Haben Sie Ihren Lebenslauf für Ihre Abdankung schon geschrieben? Welche Stationen Ihres Lebens würden Sie darin aufnehmen? Würden Sie in ihrer Biografie alle Ihre Erfolge wie Perlen an einer Schnur aufreihen? Oder bemühen Sie sich, Licht und Schattenseiten ihres Lebens aufzuzeigen. Dann stünden auch biographische Brüche und Niederlagen im Raum. Sie schreiben selber? Dann erzählen Sie aus Ihrer eigenen Perspektive, geleitet von Ihren Erkenntnissen und Interessen. Wenn aber Drittpersonen Ihren Lebenslauf erzählten – Ihre Kinder etwa? Ich frage mich, ob die Erzählungen meiner vier Kinder über mein Leben am Schluss vier verschiedene Väter ergäben? Wie würde Ihr Partner, Ihre Partnerin Ihre Biografie abfassen? Worüber würde sie (oder er) schweigen? Was für eine Biografie entstünde aus der Feder Ihres Nachbarn, Ihrer Coiffeuse, eines Historikers, Ihres Steuerberaters oder Betreibungsbeamten?

Wir berühren hier das komplexe Geheimnis der Biografie. Sie ist immer von Perspektiven, Vorverständnissen, Interessen und Deutungsprinzipien geprägt. Die biografische Erinnerung besteht nicht nur aus «Facts and Figures», sondern auch aus «Fiction». In einer Biografie wird ausgewählt, verknüpft, gedeutet und gewichtet. Die «Confessiones» (Augustinus), die «Memoiren einer Tochter aus gutem Hause» (Simon de Beauvoir) oder «Der Lange Weg zur Freiheit» (Nelson Mandela) erzählen nicht die umfassende Wahrheit. Sie sind eine Konstruktion der gegenwärtigen Wahrheit über damals. Biografie ist mehr als ein bloss faktischer Lebenslauf. Sie hat eine eigene Logik. Sie sucht den roten Faden. Sie ist eine sinnstiftende Konstruktion aus Erfahrungen, Erin-

nerungen und Lebenshaltungen – oft anhand einer Leitfrage.

## Die institutionelle Biografie

Die Beschreibung (graphein) eines Lebens (bios) ist nicht nur auf Einzelpersonen beschränkt. Eine Paarbeziehung, eine Familie, ja auch eine Institution hat ihre «Biografie». In besonderen Momenten wird daran erinnert. Familienfest: Das Essen ist gut. Die Stimmung auch. Weisst du noch? Wir tauschen über Ferienerlebnisse, Zügelstress, Schicksalsschläge und glückliche «Zu-Fälle» aus. Bei dieser gemeinsamen «Erinnerungsarbeit», die mit Schmunzeln, Gelächern, Schweigen oder auch Betroffenheit begleitet wird, schreiben wir an unserer Familienbiografie. Unsterbliche Geschichten, ja Mythen entstehen.

Bei Institutionen passiert etwas Ähnliches. Institutionelle Biografiearbeit ist die Beschreibung der Lebensgeschichte einer Institution. Etappen und Entwicklungen werden beschrieben, interpretiert und in grössere Zusammenhänge gestellt. Institutionelle Biografiearbeit ist ein vielschichtiger Prozess. Oft ist er nicht bewusst geplant und gesteuert. Er geschieht eher zufällig. Es sind etwa Verabschiedungen, Einweihungen, Leiterwechsel, Krisen, Jubiläen, wo die institutionelle Biografie ins Blickfeld rückt. In Reden wird Rückblick gehalten; Bilder werden gezeigt und kommentiert. Eine Firmenchronik wird veröffentlicht; sie erzeugt viel Gesprächsstoff. Anekdoten werden beim Apéro zum Besten gegeben, informelle bis infame Reminiszenzen als Kontrast zur offiziellen

Erzählung der Institutionsgeschichte. Es gibt in jeder Institution fruchtbare Momente, die man für ihre Biografiearbeit nutzen kann.

Ich möchte dies anhand des Begehens des 100-jährigen Jubiläums der Stiftung Gott hilft (Zizers, CH) näher entfalten. Unsere institutionelle Biografiearbeit geschah zum einen Teil intuitiv, zum andern war es ein geplanter, bewusst strukturierter Prozess. Sie entstand aus einer christlichen Grundhaltung heraus. Die reflektierende Berichterstattung schliesse ich dann mit sieben Leitlinien zur christlichen institutionellen Biografiearbeit (vgl. Kasten) ab.

## Farben der Dankbarkeit

In unseren Retraits im 99. Jahr des Bestehens unserer Stiftung bearbeiteten wir das Thema «Farben der Dankbarkeit». Dominik, unser Referent, teilte im Anschluss an sein Referat grosse Kartons aus. Er liess in einem Kreativworkshop daraus jeden Betrieb der Stiftung Gott hilft einen «Stein der Dankbarkeit» gestalten. «Versucht mal darzustellen, was euch an eurem Betrieb aus der Gegenwart und Vergangenheit dankbar stimmt», sagte er. Weil auch die pensionierten Mitarbeitenden kräftig mit Hand anlegten, konnten wir bei einzelnen Betrieben eine Zeitspanne von über 50 Jahren überblicken. In hellen und düsteren Farben wurden die Biografien unserer 12 Institutionen, die zur Stiftung gehören, dargestellt. Die «Steine» wurden anschliessend in einer Reihe so aufgestellt, dass daraus ein Weg entstand. Am einen Ende des Weges wurde ein Kreuz aufgestellt. Das andere Ende wurde durch einen

grossen Goldhintergrund gestaltet, der mit Scheinwerfern angestrahlt wurde. Ich lief vom Kreuz her den gestalteten Dankbarkeitssteinen entlang: «Überraschende Finanzhilfe», «gelöster Konflikt», «überstandene Krise», «gelungener Leiterwechsel», stand etwa darauf. Als ich meinen Weg zwischen diesen «betrieblichen Dankbarkeitssteinen» hindurch ging, kamen mir all die Höhepunkte und Freudenstunden in den Sinn, die ich als Leiter während über 20 Jahren mit einzelnen unserer Betriebe erlebt hatte. Aber auch die Sorgenmomente und Tiefschläge dieser langen Zeit tauchten in der Erinnerung auf. «Das ist unsere Stiftung!», dachte ich. «Das sind wir. Das macht uns aus.»

Was bei diesem Zusammentragen der Erinnerungen immer wieder auffällt: Wie unterschiedlich wir die gleichen Ereignisse, die wir gemeinsam erlebt und gemeistert hatten, beschreiben und bewerten: Jeder gab aus seiner Optik heraus seine subjektive Realität des Geschehenen wieder. Es brauchte für uns Disziplin, diese Dissonanzen und Widersprüche zuzulassen und stehen zu lassen. Hilfreich waren für uns die Möglichkeiten der Verarbeitung, welche uns die christliche Spiritualität zur Verfügung stellte. So konnten wir unsere Dankbarkeit in allen Farben und Facetten – auch das Unverständliche und Notvolle – in gemeinsamen gottesdienstlichen Zeiten im Gebet zum Ausdruck bringen.

## Die Frucht institutioneller Biografiearbeit

Institutionelle Biografiearbeit stärkt die Identität einer Institution. Sie macht ihr ihre DNA bewusst: Da kommen wir her. Das macht uns aus. Das ist unser Talent, mit dem wir wirken. Wir sehen in den Entwicklungen unserer Institution einen roten Faden (Kohärenz). Wir entdecken Erfolg und Segen («Heilsgeschichte») und können dafür Menschen und Gott ehren. Wir sind gerne Teil einer Erfolgsgeschichte. Sind wir auch solidarisch mit den Flurschäden, die unsere Organisation angerichtet hat («Unheilsgeschichte»)? Da haben wir Fehler gemacht. Dafür müssen wir uns schämen. Institutionelle Biografiearbeit stärkt die Schuldfähigkeit und Selbstkritik einer Institution. Und macht sie lernwillig: Was können wir heute proaktiv tun, dass sich diese Fehler nicht wiederholen?

Durch die institutionelle Biografiearbeit wird nicht nur die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen gestärkt, es entsteht zugleich eine gesunde Distanz. Ich erlebte das so: Am Ende meines Weges durch die «institutionellen Dankbarkeitssteine»

blickte ich auf den Goldgrund, der vor mir lag. Ich schaute nochmals zurück: «Daniel, das alles wirst du mal hinter dir zurücklassen. Ich spürte in diesem Moment, dass die Stiftung mit ihren Betrieben ganz Teil meines Lebens ist und dass ich sie zugleich schon jetzt loslasse. Institutionelle Biografiearbeit führt uns in die richtige Balance von Identifikation mit und Distanz zu unseren Institutionen. Dieser Verinnerlichungs- und Loslösungsprozess ist gerade für engagierte Leitende, insbesondere auch Gründerpersönlichkeiten, äusserst wichtig. Und für deren Nachfolgerinnen und Nachfolger überlebensnotwendig.

## Was eine Ausstellung mit uns anstellt

Zur Begehung unseres 100-jährigen Jubiläums beschlossen wir, eine Ausstellung «100 Jahre Kinder- und Jugendhilfe» zu gestalten. Was stellen wir dar? – Licht- und Schattenseiten institutioneller Heimerziehung. Wer kommt zu Wort? – Mitarbeitende und Betroffene mit ihren Geschichten, die in einem Buch gesammelt werden. Und so wurden Erinnerungszitate in eine Lichtinstallation integriert, die wir «weisch no?» nannten: «Die Heimzeit war meine schönste Zeit im Leben.» – «Ich war Bettnässer. Jeden morgen musste ich die nasse Wäsche in die Waschküche tragen. Dort wurde mit mir gebetet, dann wurde ich geschlagen.» Was stellen wir aus? Originalspielzeuge aus der damaligen Zeit, Blechteller, originalgetreue Nachstellungen aufgrund von Fotos. Zeitungen und Zeitschriften, die je über die Stiftung publiziert hatten. Wir suchten und sammelten Objekte. Ein breiter Kreis von Betroffenen half uns: Jede Menge an Fotoalben, Bildmaterial, Tagebücher etc. kamen zusammen. Ein Ehemaliger stellte seine Effektenliste, die er als 16-Jähriger beim Austritt erhalten hatte, zur Verfügung. Wie fachlich wollen wir sein? Die historische Wissenschaft soll sozialgeschichtliche Beiträge liefern, damit wir die sehr persönliche Ausstellung in einen zeitlichen Kontext stellen können. Wie professionell wollen wir sein? Wir brauchen externe Beratung von Fachleuten.

Dann wurde die Ausstellung eröffnet. An der Vernissage sprachen Experten und Betroffene: Über viele Warum? Was? Wieso? – alles Fragen, die eine institutionelle Biografie erhellen konnten. Mündliche und schriftliche Kommentare von Besuchenden lobten oder kritisierten uns: «Genau so war's!» – «Das bin ja ich.» – «Mir fehlt die Darstellung, was die Mitarbeitenden alles geleistet haben.» Ein Ehemaliger: «Es war viel schlimmer, als ihr das da darstellt.» – Eine Ausstellung provoziert Erinnerungen. Noch nicht erzählte

Geschichten werden zum Leben erweckt. Das Ausstellen und Aufschreiben von hellen und dunklen Kapiteln, die unsere Institution geschrieben hatte, bewirkte etwas Bedrückendes und zugleich Beglückendes. In unserer Ausstellung, während ihrer Entstehung und während wir sie bespielten, wurde viel gelacht, geweint, geflucht und gebetet. Viele Ausstellungsführerinnen und -führer waren ein halbes Jahr lang im Einsatz. Sie könnten bezeugen, dass die Ausstellung immer wieder auch zu einem Heilungsraum wurde.

## Nicht Köpfe ermüden, sondern Herz und Sinne ansprechen

Wir brauchen für die institutionelle Biografiearbeit nicht nur «Erinnerungsmaterial». Wir brauchen auch Reflexions- und Resonanzräume, wo wir die eigenen Geschichten erzählen können, wo jemand etwas dazufügen kann, wo wir Differenzen zum Ausdruck bringen, wo wir den Faden weiterspinnen. Eine Ausstellung, ein Buch- oder Filmprojekt, ein besonderer Event, Feste jeglicher Art können dazu dienen. Wir sollten dabei nicht unsere Köpfe ermüden, sondern die Sinne, unser Herz ansprechen lassen, dann lösen sich die Zungen. Man kann für die institutionelle Biografie viele Methoden einsetzen. Im Kern bleibt sie das Erzählen von Erinnerungen, die miteinander in Beziehung treten. Es braucht dabei Organisation, allparteiliche Moderation, die diese zusammenführen. Die Grundhaltung dieser Leitungsaufgabe muss darin bestehen, dass es nicht einfach ein Richtig oder Falsch gibt. Wer unbedingt Recht bekommen will, beschreite den Rechtsweg, nicht die Strasse der institutionellen Biografiearbeit. Die Psychologin Pumla Gobodo-Madikizela, Mitglied der Wahrheitskommission zur Aufarbeitung der Gräueltaten des südafrikanischen Apartheid-Regimes, sagt: «Gerichte ermutigen Menschen, ihre Schuld zu bestreiten; die Wahrheitskommission lädt sie ein, die Wahrheit zu sagen. Vor Gericht werden Schuldige bestraft, in der Wahrheitskommission werden Reuige belohnt.» Ziel der institutionellen Biografiearbeit ist das positive Verarbeiten der Lebensgeschichte einer Institution mit ihren Leistungen und ihren Widersprüchen, auch ihrem Scheitern.

## Das Auge und die Stimme von aussen

Wir alle haben ein Idealbild von uns selbst. Und so tendieren wir dazu, die Erzählung unserer Lebensgeschichte danach auszurichten. Das gilt auch für institutionelle Biografien. Wir konzentrieren uns beim Erzählen unserer Institutionsgeschichte kaum auf jene

Episoden, für die wir uns besonders schämen. Gerade Leitende, die gerne die Deutungshoheit der Institutionsgeschichte beanspruchen, tun dies oft nach dem Motto: «Mach es wie die Sonnenuhr, zähl' die heitern Stunden nur.» Selbst wenn wir auf Wahrhaftigkeit pochen, sind wir als Teil des Systems bei der Einschätzung unserer institutionellen Biografie oft zu nah dran. Wir nehmen Rücksicht auf uns selbst, auf noch Lebende, auf Spenderinnen und Spender. Manchmal leitet uns im Hinblick auf unsere institutionelle Biografie auch eine falsche Bescheidenheit. Sich zu rühmen, gehört sich nicht. Dabei sollten wir unser Licht nicht unter den Scheffel stellen.

Das Auge und die Stimme von aussen sind unvoreingenommener – im Positiven wie im Negativen. Parallel zu unseren Ausstellungs- und Jubiläumsfestvorbereitungen arbeitete eine Wissenschaftlerin an einem historischen Buch über die 100-jährige Geschichte der Erziehung der Stiftung Gott hilft. Wir waren gespannt, zu welcher Darstellung der Institution Stiftung Gott hilft sie kommen wird. Wie wird sie unsere Stiftungsgeschichte in den zeitgeschichtlichen Kontext einbetten? Was macht das mit Mitgliedern einer Institution, wenn eine externe Person mit historisch-wissenschaftlichem Blick eine Institutionsgeschichte neu schreibt? Was passiert, wenn die Mitarbeitenden – das war unsere Absicht – bewusst in diesen Buchprozess hineingenommen werden? Ich erzähle darum darüber, weil institutionelle Biografiearbeit immer am eigenen Geschichtsbild kratzt, vielleicht sogar Mythen zerstört. «Endlich nennt jemand Dinge beim Namen, die schon lange hätten gesagt werden sollen», sagte ein Mitarbeiter. «Diese distanzierte Historikerin von aussen hat keine Ahnung. Sie hat es nicht selbst erlebt. Sie hat nicht mitgearbeitet, mitgekämpft und mitgeteilt. Wie soll sie unsere Biografie schreiben können?», meinte ein anderer. Es entstanden Differenzen zwischen unserer institutionellen Selbstwahrnehmung und der historisch-wissenschaftlichen Fremdwahrnehmung.

Das löste Spannungen aus. Auch innerhalb von uns Mitarbeitenden. Wir hielten diese aus. Und wir trugen sie aus. Ohne strukturierte und informelle Gesprächsmöglichkeiten ging das nicht. Weil die Veränderung von Geschichtsbildern ans Lebendige geht und an unser Selbstverständnis als Organisation rührt, braucht es geeignete Orte, Zeiten und Gesprächsleitende, um diese Veränderungen gemeinsam zu bewältigen.

Was war die Folge? Wir wurden reflektierter und selbstkritischer. Wir entwickelten ein differenziertes Geschichtsbild. Die unerreichbaren Heldinnen und Helden der Gründergeneration, die in unserer Optik sowieso

viel frömmere, fleissiger und bescheidener als wir waren, wurden Menschen aus Fleisch und Blut wie wir. Wir begegneten auf diesem Weg auch unseren institutionellen blinden Flecken. Die historische Arbeit förderte auch Nuggets unseres hundertjährigen Engagements zutage, von denen wir bis jetzt nichts gewusst hatten. Die Entdeckung dieser vielen Goldkörner stärkte unser institutionelles Selbstbewusstsein und machte uns im guten Sinne stolz. Unsere Eigenverantwortung für unsere institutionelle Geschichte, die schon immer da war, wurde weiter gestärkt. Das hatte auch Konsequenzen für die Weiterentwicklung unserer Organisation. Spirituell führte uns dieser Prozess zu Dankbarkeit und Busse (Psalm 103,1-3).

## Das grosse Fest

Dann feierten wir ein grosses Fest. Am offiziellen Festakt reihte sich ein Grusswort ans andere, unterbrochen durch Szenen aus 100 Jahre schulischem Alltag, gespielt von Kindern und Jugendlichen. 5000 Leute besuchten uns an diesem Festtag auf unserem Campus. Im Gegensatz zur Fete haben Feste mit Kultur, ja Kultus zu tun. Feste sind der natürliche und klassische Ort institutioneller Biografiearbeit: Wir haben die Gelegenheit zu feiern, uns zu freuen, zurückzublicken, zu erzählen und zu reflektieren. Welch ein Erinnerungs- und Erzählteppich entsteht, wenn 5000 Leute ein paar Stunden lang zusammen reden und quatschen! Feste sind gemeinschaftsstiftend. Hier erinnert sich eine Gemeinschaft ihrer Herkunft und baut an ihrer gemeinsamen Zukunft.

Die Teilnehmenden haben in der Regel ein feines Gespür für die Stimmigkeit eines Festes. Wirkt es aufgesetzt? schräg? echt? Feste machen nicht nur das (gute) Wetter einer Institution aus. Sie sind zugleich ihr Barometer. An Festen wird repräsentiert, inszeniert, gerühmt – und wenn nicht gelogen, so doch ein bisschen geschummelt. Sich das Feiern und die Festlaune nicht verbieten lassen und dabei transparent und selbstkritisch zu bleiben, ist eine hohe Kunst. Wenn das Fest die Krönung guter institutioneller Biografiearbeit ist, bildet es zugleich dessen Grundlage: Am Fest treffen sich altbekannte Freunde (und vielleicht auch Feinde). Sie essen und trinken zusammen. Sie feiern das Leben mit seinen Schönheiten und Abgründen. Sie feiern vielleicht auch Gott, die Quelle allen Lebens. Gott kommt mit unseren persönlichen und institutionellen Fehlern und Irrtümern mindestens so gut zurecht wie mit unseren «vermeintlichen Guttaten» (Dietrich Bonhoeffer).

## Biografiearbeit zielt auf Zukunftsgestaltung

Feste und Institutionelle Biografiearbeit im Allgemeinen geben uns Weisheit, das persönliche und institutionelle Leben rückblickend zu verstehen und den Mut, es vorwärtsgerichtet zu gestalten.

Damit wir also nicht auf halbem Weg stehen bleiben, müssen die Erkenntnisse, die durch die institutionelle Biografiearbeit gewonnen wurden, zu einer Ressource für die Zukunft gemacht werden. Dazu können uns folgende Fragen leiten? Welcher «fachliche und spirituelle Aufruf und Auftrag», resultiert aus dieser institutionellen Biografiearbeit? Was lehrt uns unsere Geschichte über uns, über Gott, über unsere Lebenswelt? Mit welchen Massnahmen setzen wir das Gelernte konkret um? Nach dem Verstehen und Versöhnen gibt's also ein paar neue Jobs, die erledigt sein müssen. (Für uns hiess es: Neuordnung des Archivs, umfassendes Sexualkonzept inkl. Umgang mit Homosexualität, Anpassung unserer Festkultur.) Neue Fragen stehen im Raum, die einer Klärung bedürfen. Wir brauchen viel Zeit, um Gottes Handeln, das immer auch in die Zukunft zielt (Jesaja 43,18-19), den Weg zu bahnen.

## Leitlinien für Institutionelle Biografiearbeit (IBA)

1. Initiative: Die IBA ist Chefsache und Teil der Unternehmenskultur. Sie muss von der obersten Ebene autorisiert und von der Basis mitgetragen sein.
2. Ziele und Folgen: Die IBA festigt die Identität, die Ausstrahlung und das Image der Institution von innen her. Sie trägt zur Verstärkung der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Institution bei. Angesichts der Schnelligkeit und der Komplexität mit all ihren zentrifugalen Kräften macht IBA eine Institution (Gemeinde, Werk) geschichtsbewusst, selbstbewusst, segensbewusst und zukunftsfähig. Die Auseinandersetzung mit der institutionellen Vergangenheit durch IBA führt zu einem differenzierten Geschichtsbild der Institution. Als Folge davon tritt generell ein differenzierteres Wahrnehmen und Kommunizieren im Arbeitsprozess ein. An die Stelle des Entweder-oder-Denkens treten Sowohl-als-auch-Denk- und Lösungsansätze. IBA geht über kognitives Verstehen und Reflexion der institutionellen Biografie hinaus: Sie leitet Heilungs- und Versöhnungsprozesse auf allen Ebenen ein. Sie hat klärende und reinigende Auswirkungen auf das Betriebsklima von

heute. Sie führt aber auch zu einem institutionellen Lernprozess für die Zukunft. Aus bereinigten Fehlern von damals entsteht ein achtsamer Umgang mit den institutionellen Risiken von heute und morgen. Sie mündet in persönliche, fachliche und spirituelle Lern- und Qualitätsprozesse für eine gute Zukunftsgestaltung.

3. Gestalteter Prozess: IBA in Institutionen geschieht oft situativ und intuitiv. Sie kann aber auch als bewusst geplanter und gesteuerter Prozess stattfinden:
  - Vorverständnisse und Haltungen werden definiert (Menschenbild, Geschichtsverständnis, Institutionsverständnis, Gottesbild).
  - Rahmenbedingungen werden festgelegt («IBA-Setting»): Prozessgestaltung, Beteiligte, Zeit- und Ressourcenbudget.
  - Methoden: Es wird aufgezeigt, mit welchen Medien und Methoden (z.B. Buch-, Theater- Filmprojekt, Interview) gearbeitet wird.
4. Spiritualität: Die jüdisch-christliche Theologie und Spiritualität liefern wertvolle inhaltliche und methodische Hinweise für die IBA. Wir stehen erst am Anfang, Gottes Angebote zu einer institutionellen Erinnerung-, Versöhnungs- und Neuschöpfungskultur zu verstehen und zu empfangen. Insbesondere:
  - Biblische Geschichtstheologie
  - Anklage-, Klage-, Vergebungs- und Versöhnungsprozesse
  - Final ausgerichtete Neuschöpfungsprozesse für Institutionen (2. Korinther 5,17).

Neues Beratungsangebot für Institutionelle Biografiearbeit: [www.rhynerhus.ch](http://www.rhynerhus.ch)



Kinder und Jugendliche im Kinderheim Zizers um 1940



Ausstellung «Wenn es scheinbar nicht mehr weitergeht»