

## Vortrag Dr. Alexandra Hildebrandt

### BVKE-Jahrestagung 2022

Sehr geehrte Anwesende,

zuerst möchte ich mich für die Einladung bedanken, hier bei Ihrer Eröffnungsveranstaltung zu sprechen. Es ist mir eine Freude und Ehre. Als ich mich zum ersten Mal mit Dr. Esser über das Thema dieser Veranstaltung ausgetauscht habe, war die Welt noch friedlicher. Nun herrscht Krieg in Europa, und die Welt, wie wir sie kennen, steht gerade sprichwörtlich in Flammen. Das ändert auch die Sicht auf einige hier angesprochene Themen. Seit Kriegsbeginn sind viele Überzeugungen ins Rutschen gekommen. In Zeiten der Krise und des Krieges werden Themen wie Klimawandel oder Artenschutz unweigerlich in den Hintergrund gedrängt. Doch es besteht eine große **Dringlichkeit**, sich damit zu befassen – auch und gerade in der Kinder- und Jugendarbeit. „Es gilt, die pädagogischen Konzepte so auszurichten, dass die jungen Menschen das notwendige Rüstzeug (und die dafür innere Stärke) erlangen, in der eigenen Lebensführung Nachhaltigkeitsziele zu berücksichtigen“, schreibt Stephan Jentgens, Diözesan-Caritasdirektor für das Bistum Aachen im Programmheft dieser Jahrestagung.

In diesem Zusammenhang möchte ich auf die berühmte „Ruck-Rede“ von Roman Herzog verweisen, an die sich vielleicht noch einige von Ihnen erinnern: Er sagte im Jahr 1997, dass wir jetzt an die Arbeit gehen müssen, und er rief zu mehr **Selbstverantwortung** auf: „Ich setze auf erneuerten Mut. Und ich vertraue auf unsere Gestaltungskraft. Glauben wir wieder an uns selber.“ Ruck bedeutet damals heute: sofort etwas machen, weil es nicht wichtig, sondern dringlich ist. Es braucht allerdings eine höhere Temperatur, damit die Veränderungsenergie wirksam werden kann.

„Ich will, dass Ihr in Panik geratet, dass Ihr die Angst spürt, die ich jeden Tag spüre“, sagte die schwedische Schülerin Greta Thunberg, die die internationale Protestbewegung „Fridays for Future“ ausgelöst hat, im Januar 2019 beim Weltwirtschaftsforum in Davos. Sie erreichte auch viele Kinder, die die Angst vor dem Klimawandel teilen. Ihnen ist mehr als anderen Generationen bewusst, dass gerade sie von den Folgen des fortschreitenden Klimawandels betroffen sein werden. Das belegt die bisher größte wissenschaftliche Studie zu "Klimaangst" bei jungen Menschen der University of Bath: Über die Hälfte der zwischen 16 bis 25-Jährigen machen sich große oder extreme Sorgen über den Klimawandel. Das geht häufig auch mit emotionalen Brüchen und psychischen Problemen einher, wie Sie sie auch aus ihrer sozialpädagogischen Arbeit kennen. Dennoch sollte Kindern die Wahrheit gesagt werden, weil es keinen Sinn macht, sie zu verschweigen. Die Krisen und Umbrüche in dieser Welt erleben sie ohnehin – umso wichtiger ist eine gute Begleitung:

Wenn Kindern vorgelebt wird, dass es richtig und normal ist, sich für ein Thema wie Nachhaltigkeit zu engagieren, anderen zu helfen und für sie da zu sein, sind sie auch eher bereit, entsprechend zu handeln.

Bewusste **Erziehung** zielt darauf, Aufgaben und Verantwortung so früh wie möglich an Kinder und Jugendliche zu übertragen. Sie spüren dann, Teil von etwas zu sein, das größer ist als sie selbst. Vor allem geht es darum, ihnen zu zeigen, dass sie nicht alleingelassen fühlen und sie ihre eigene **Aufgabe** nicht als zu „groß“ empfinden, denn das würde dazu führen, dass die Zukunft mehr gefürchtet als gestaltet wird. Ich möchte diesem Vortrag deshalb nachträglich den Titel geben „Das Leben als Aufgabe“, denn es geht vor allem auch um Ihre soziale Aufgabe, die darin besteht, Kinder und Jugendlichen sowie deren Familien Unterstützung zu geben. Allerdings hat die Corona-Pandemie uns allen eigene Ängste und Sorgen vor Augen geführt, die nicht einfach „abgestellt“ werden konnten.

**Angst** betrifft alle Menschen. Der Psychoanalytiker Sigmund Freud beschrieb sie in zwei Zusammenhängen: zum einen als Warnerin vor einer Bedrohung, die ein Signalgeber dafür ist, dass sich etwas ändern sollte, und zum anderen als Ausdruck eines inneren Konflikts zwischen Wünschen und dem Gewissen, das sie unterdrückt. Eine solche Angst kann zur existentiellen Bedrohung werden – dann hat der Mensch nicht die Angst, sondern die Angst den Menschen gefasst. Der Soziologe Armin Nassehi sagte vor einiger Zeit in einem Interview für den „Tagesspiegel“, dass wir nicht mit einem ständigen Gefühl der permanenten Bedrohung leben könnten, auch wenn diese Bedrohung faktisch gegeben ist. Gesellschaftlichen Fortschritt erklärte er mit der Metapher der „lichten Momente“. Erst der Überfall auf die Ukraine habe uns verdeutlicht, warum beispielsweise erneuerbare Energien für uns überlebenswichtig sind. Auch wenn die Schockwirkung schon bald wieder nachlassen wird, erzeuge ein solches „lucidum intervallum“ gewisse Lerneffekte, die sich gesellschaftlich verankern und zu neuen Routinen führen, die uns jene Sicherheit suggerieren, die wir für unser Alltagsleben benötigen. Sein Resümee: „Nachhaltig gelernt wird selten freiwillig.“

Dennoch ist zu beobachten, dass sich immer mehr Menschen auch im Rahmen des BVkE mit dem Thema Nachhaltigkeit freiwillig beschäftigen – und sie suchen nach Lösungen und Möglichkeiten, auch mit ihrer Angst umzugehen. Sie ziehen – wie auch die Arbeit in Ihren Einrichtungen zeigt – keine Grenze mehr zwischen beruflich und privat, wenn es darum geht, Verantwortung für etwas zu übernehmen, das alle verbindet. All das macht deutlich, dass über den Gesetzen des Marktes heute noch viel wichtigere Gesetze stehen: die Gebote von Menschlichkeit und Moral.

So wie Greta Thunberg für Kinder und Jugendliche ein Vorbild ist, so haben auch Erwachsene vor allem in Zeiten des Auf-sich-selbst-Zurückgeworfenseins Vorbilder. Auch wenn es vielleicht nur ein paar Menschen auf Twitter und Instagram sind, die immer wieder an ihn erinnern – ich habe den Eindruck, dass die Sehnsucht nach jemandem,

der die Probleme unserer Zeit und mögliche Lösungen in die richtigen Worte fasst, zunimmt. Zu ihnen gehört der Publizist **Roger Willemsen**. In der letzten Zeit vor seinem Tod im Jahre 2016 war er wie Greta Thunberg von einer inneren Zwanghaftigkeit getrieben. Er verwies ebenfalls auf die blinden Flecken in der Beobachtung der Welt, ihres ökologischen und des gesamten Zustandes. Er wollte sich nur noch Dingen widmen, die wirklich dringlich sind. Ihm selbst blieb nicht mehr viel Zeit, die noch verbleibende Frist umfänglich zu nutzen. Er starb, nur ein halbes Jahr nach seiner Krebsdiagnose, mit nur 60 Jahren. Am 15. August 2015, kurz vor Erhalt seiner Diagnose, sprach er beim Domradio über Gott, den Papst, das soziale Engagement. In seiner Arbeit engagierte er sich für afghanische Frauen und Mädchen und war immer in den Ländern aktiv, die er bereist hat. „Ich glaube, jedes Leben wird dadurch besser, dass man es auch für andere lebt. Und wenn man so privilegiert lebt wie ich und eine Öffentlichkeit finden kann und dazu noch im Bereich der Kommunikation arbeitet, also schreibt, dann sollte man um Himmels Willen irgendwas tun, das anderen hilft.“

Sein postum erschienenenes Buch „Wer wir waren“, das seine Zukunftsrede enthält, bringt uns „auf Temperatur“ und gibt uns die Veränderungsenergie, jetzt und unbedingt ans Werk zu gehen: Wir sind „jene die wussten, aber nicht verstanden. Voller Informationen, aber ohne Erkenntnis. Randvoll mit Wissen, aber mager an Erfahrung. So gingen wir von uns selbst nicht aufgehalten.“ Er befürchtet, dass wir das Menschsein wohl aufgeben haben werden und uns künftig „weniger mitfühlend, weniger solidarisch, weniger sentimental“ verhalten. Das Bändchen ist nicht reich an Antworten, sondern macht aufmerksam und fordert uns auf, uns einen Überblick zu verschaffen und selbst Antworten zu finden: „Nutzt eure Möglichkeiten.“ Das ist sein Vermächtnis an die nächste Generation und sein Plädoyer für Mitmenschlichkeit.

Die dringliche Aufgabe der Gegenwart ist das ökologische Management des Wirtschaftswachstums. 1972 erschien das Buch „Die Grenzen des Wachstums“ des „Club of Rome“. Eine der wesentlichen Erkenntnisse dieser Publikation war, dass alles mit allem zusammenhängt. Heute, 50 Jahre später, sind die Grenzen des Wachstums weitgehend erreicht. Der Aspekt „Endlichkeit schafft Dringlichkeit“ beschäftigte mich vor allem während meiner Arbeit am Herausgeberband „Klimawandel in der Wirtschaft“ – zu dieser Zeit, Ende 2019, erhielt mein Vater kurz vor der Rente die Diagnose Krebs im Endstadium. Er starb neun Monate später. Dieses Erlebnis machte mir einmal mehr bewusst, wie wichtig es ist, die eigene Existenz als Aufgabe vor dem Hintergrund der eigenen Endlichkeit zu begreifen. Das ist die Voraussetzung dafür, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen im Hier und Jetzt. Denn nur wenn wir uns unserer eigenen Sterblichkeit bewusst sind, entwickeln wir einen Sinn für das Wesentliche. Und nur wer weiß, was wesentlich ist, weiß auch, wofür es sich einzusetzen lohnt. Letztlich geht es doch vor allem darum, das eigene Leben als eine zu gestaltende Aufgabe anzunehmen und es mit **Sinn** zu erfüllen.

Zu Ihrer Aufgabe gehört es auch, Kindern und Jugendlichen zu helfen, ihre Gabe und Aufgabe im Leben zu finden und sie dabei zu begleiten. Dabei kann das Werk des Neurologen und Psychiaters **Viktor Frankl** (1905–1997) ein wichtiger Impuls sein. In der Zeit des Krieges, der Angst und der eigenen Hilflosigkeit erhält es eine besondere Bedeutung. Die Freiheit des Willens, dass wir unsere innere Einstellung zu äußeren Bedingungen des Lebens immer frei wählen können, wurde zum zentralen Postulat seiner Logotherapie und Existenzanalyse. Das ermöglicht uns, den mentalen Reflex in uns zu aktivieren, den er „Trotzmacht des Geistes“ nannte. Dieser hat nichts mit dem Trotz zu tun, der oft umgangssprachlich gemeint ist, sondern ist eine höhere, zentrierte Kraft in uns, der wir uns überantworten können, und die uns die erforderlichen mentalen Ressourcen bereitstellt. Beharrlichkeit, Stärke und Willen geben Unterstützung darin, uns nicht von Ängsten lähmen zu lassen.

Sich innerlich wieder aufzurichten, setzt voraus, dass es gelingt, sich auf ein Ziel in der Zukunft hin auszurichten. Seinen Patienten brachte Frankl das Nietzsche-Zitat „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie“ näher. Ihr Warum und Wofür wurde gemeinsam mit ihnen erarbeitet und in ihre Zukunft „eingeschweißt“. Führten sie etwas Sinnvolles in der Zukunft an, hatten sie ihre Verzweiflung gemeistert. Wer aber nicht imstande ist, das Ende einer (provisorischen) Daseinsform abzusehen, ist auch nicht in der Lage, auf ein Ziel hin zu leben. Wer sein Schicksal für besiegelt hält, ist auch nicht fähig, es zu besiegen und hat mit dem Leben abgeschlossen. In der Art und Weise, wie Menschen ihr Schicksal auf sich nehmen, „eröffnet sich auch noch in den schwierigsten Situationen und noch bis zur letzten Minute des Lebens eine Fülle von Möglichkeiten, das Leben sinnvoll zu gestalten.“ Frankl setzte eine prinzipielle Sinnhaftigkeit der Welt als gegeben voraus. Dieser Sinn sei für uns zwar nicht immer sofort sichtbar, aber in jeder Situation verborgen, mit der uns das Leben konfrontiert. Ihn zu entdecken und dem Leben auf diese Art zu antworten, sei unsere Verantwortung: „Leben heißt letztlich eben nichts anderes als Verantwortung tragen für die rechte Beantwortung der Lebensfragen, für die Erfüllung der Aufgaben, die jedem Einzelnen das Leben stellt, für die Forderung der Stunde.“

Seine Mutter wurde mit einem der letzten Todestransporte nach Auschwitz gebracht und in der Gaskammer ermordet, auch seine Schwiegermutter. Sein Bruder und dessen Frau kamen ebenfalls im KZ ums Leben. Seine Ehefrau Tilly war unmittelbar nach ihrer Befreiung aus dem Lager Bergen-Belsen gestorben. Gerettet hatte ihn das jüdische Gebet eines Mitgefangenen, das er auf einem Zettel fand, der aus einem Gebetbuch herausgerissen war: „Liebe deinen Gott mit Herz und Seele, mit deiner ganzen Kraft.“ Er interpretierte diesen Text als Aufforderung: Soweit es die Umstände zuließen, machte er den Lagerinsassen das „Warum“ ihres Lebens, ihr Lebensziel, bewusst, um so zu erreichen, dass sie auch dem furchtbaren „Wie“ des gegenwärtigen Daseins innerlich gewachsen waren und standhalten konnten.

Nach seiner Befreiung publizierte Frankl das Büchlein "Trotzdem ja zum Leben sagen – ein Arzt erlebt das KZ" - eines der erschütterndsten, aber auch optimistischsten Dokumente menschlicher Leidens- und Leistungsfähigkeit.

Frankls Vermächtnis ist hochaktuell, weil es darin um den Dienst an einem Werk, die Erfüllung einer Aufgabe, das Engagement für eine Idee und das Befähigen von Menschen geht, ihren eigenen Sinn zu finden. Leiden wird in eine „Leistung“ verwandelt, indem ein schweres Schicksal gemeistert wird, eine ausweglose Situation, an der nichts geändert werden kann. Sein Buch ist auch für die Praxis des Managements in Organisationen und Unternehmen von unschätzbarem Wert. Die **Aufgabe von Management** ist es auch, Menschen so zu nehmen, wie sie sind, ihre Stärken herauszufinden und ihnen durch entsprechende Gestaltung sinnvoller Aufgaben die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu werden, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen. Der Weg, den Frankl aufzeigt, ist also der Dienst an einem Werk, die Erfüllung einer Aufgabe, das Engagement für eine Idee und das Befähigen von Menschen, ihren eigenen Sinn zu finden.

Wer sich einer Aufgabe widmet, gewinnt an Kraft - sie soll allerdings nicht für eigene Zwecke instrumentalisiert werden. Frankl verweist in diesem Zusammenhang auf den **Sport**, der auch in Ihrem diesjährigen Veranstaltungsprogramm eine wichtige Rolle spielt: So werden im Workshop „Erlebnispädagogik über den Tellerrand“ erlebnispädagogische Wettkampfveranstaltungen vorgestellt, besprochen und geplant. Für Viktor Frankl stehen und fallen Siege im Sport mit der Intention, mit der sie angepeilt werden. Zwei Regeln gilt es dabei zu beachten: Nicht mit anderen Menschen außer mit sich selbst zu rivalisieren, und nicht nach Siegen zu streben, sondern nach seinem besten Vermögen zu handeln. An dieser Stelle möchte ich auf **Egidius Braun** verweisen, der im Alter von 97 Jahren im März 2022 in seiner Heimatstadt Aachen verstorben ist. Von 1992 bis 2001 war Braun Präsident des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) und zuvor seit 1977 Schatzmeister des Verbandes. Die erste Reihe hat er nie gesucht. Vielmehr ist er auf sie zugekommen - aus einem traurigen Grund:

Als Hermann Neuberger 1992 einem Krebsleiden erlag, wurde Braun sein Nachfolger. Ihm war bewusst, dass es leichter ist, an ein **Ehrenamt** zu kommen, als es auszufüllen. „Der Verband“, sagte er, „ist für die Vereine da und nicht die Vereine für den Verband.“ Er hatte seine eigenen Vorstellungen, wie man solche Ämter ausfüllen und einen solchen traditionellen Verband führen muss: Braun war hart in der Sache, gradlinig, mitunter auch ungeduldig und schonungslos sich selbst gegenüber. Sein altgriechischer Vorname Egidius bedeutet so viel wie „Schildhalter“, der er als DFB-Präsident immer war, denn er fühlte sich an das gebunden, was darauf an Lebensaufgaben stand: Kampf für die Gleichberechtigung zwischen Profi- und Amateursport, Stärkung der

Vereine als Keimzellen des Fußballs, bürgerschaftliches Engagement, Verlässlichkeit und ehrliche Kommunikation. Mit dem Begriff „Funktionär“ verband er einen Auftrag, eine ehrenvolle Pflicht.

Dabei wog für ihn Gramm **Arbeit** mehr als ein Kilo Worte. Ehrenamtliche Leistung war für Egidius Braun gelebte Demokratie. Mit Einheit verband er nicht Meinungskonformität, sondern – wie der BVkE - fruchtbare Auseinandersetzung, demokratische Entscheidungen, Repräsentation eines geschlossenen Bildes in der Öffentlichkeit. Er war tief im christlichen **Glauben** verwurzelt und der Ansicht: „Wenn wir alles tun, was in unseren Kräften steht, dann tut Gott das übrige.“ Der Erfolg für die Jugendlichen hing seiner Ansicht nach in entscheidendem Maße davon ab, wie es dem Verband gelingt, deren Energien freizusetzen und sie dahin zu führen, eigene Vorstellungen zunehmend selbstständig und mit eigenen Mitteln ausgestattet in ihren Vereinen für den Alltag umzusetzen. Unter **Kontinuität** verstand er nicht Mangel an Ideen, sondern Geduld und Beharrlichkeit in der Umsetzung von Ideen als Gegensatz zu Sprunghaftigkeit und hektischem Agieren. Es fehlte ihm nie an **Mut** zu seinen Aufgaben - auch nicht an Einsicht, dass sie sich nur mit der Unterstützung vieler wohlwollender und kluger Helfer anpacken und meistern lassen. Er verbreitete **Optimismus** und rheinische Fröhlichkeit, Hoffnung und Zukunftsorientierung. Bei **Problemen** wurde unbürokratisch, bei Not auch finanziell geholfen. Toleranz, Integration und Völkerverständigung waren seine großen **Themen**. Die Zeit, die Kindern und Jugendlichen in den Vereinen geschenkt wird, war für ihn **Zukunftsarbeit**.

Liebevoll wurde er auch „Pater Braun“ genannt. Unvergessen ist seine beeindruckende Reaktion, als während der Fußball-Weltmeisterschaft im Juni 1998 in Lens deutsche Hooligans den französischen Gendarmen Daniel Nivel fast zu Tode schlugen. Er demonstrierte Mitgefühl und teilte das Leid mit dem Opfer, verfiel nicht in die geschäftige Routine eines „Managers“, sondern blieb ein Mensch, der nach Wegen suchte, das Leid zu lindern. Von Diversity-Management hat zu seiner Zeit noch niemand gesprochen. Es brauchte diese Begrifflichkeit auch nicht, weil „Vielfalt“ selbstverständlich gelebt wurde. Das erinnert zugleich an die Worte von Dr. Esser in seinem Begrüßungsvortrag: „Buntheit ist keine Dekoration.“ Sie ist ein Statement dafür, alle Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit anzunehmen.

Egidius Braun war von Beginn an dabei, als sich Fußball-Vereine der Integration ausländischer Bürger öffneten. Die Integrationsprogramme für Ausländer:innen und eine Jugendförderung auf breiter Ebene gehören zu den herausragenden Leistungen während seiner Mittelrhein-Präsidentschaft. Fußball als Mittel zur Toleranz, Integration und Völkerverständigung war sein großes und dauerhaftes Thema. Egidius Braun ging es immer (auch) um Lebenssinn, den Geld allein nicht stiften kann. Doch ohne Geld ist vieles Sinnvolle und Nachhaltige auch nicht

möglich. Es kommt auf die Balance und das „Wie“ an. Mit verschiedenen Initiativen, wie beispielsweise „Mein Freund ist Ausländer“ und „Keine Macht den Drogen“, setzte Braun wichtige gesellschaftspolitische Akzente und initiierte die Aufnahme des sozialen Engagements als dritte Säule in die DFB-Satzung. Er begründete die Zusammenarbeit mit dem Kindermissionswerk „Die Sternsinger“ und setzte sich für die regelmäßige Durchführung des Benefiz-Länderspiels ein. Sein Leitmotiv war, dass Fußball mehr sein muss als ein 1:0.

Diesen Ansatz führte sein Nachfolger Dr. **Theo Zwanziger** fort. 2010 bat er mich, in der vom DFB-Bundestag neu gegründeten DFB-Kommission Nachhaltigkeit mitzuarbeiten. Durch die Kommissionsmitglieder, darunter auch Claudia Roth und Teresa Enke, sollten externe Sichten in den Prozess eingebracht werden. Die heterogene Zusammensetzung sollte gewährleisten, dass neue Denkansätze entwickelt und aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wurden. Themen wie Spielbetrieb, Ehrenamt, Bildung, Umwelt, Anti-Diskriminierung und gesellschaftliches Engagement sollten in einen übergeordneten Kontext wahrgenommen werden und als strategische Herausforderung. Die Kommission Nachhaltigkeit wurde im Oktober 2013 wieder aufgelöst. Sie hatte keine wirksame Kraft, weil die strukturelle Verankerung des Gesamtthemas fehlte und unter Nachhaltigkeit im Verband nur soziales und ökologisches Engagement von Einzelmaßnahmen verstanden wurde. Auch haben Haupt- und Ehrenamt nicht konstruktiv zusammengearbeitet, so dass die Bedeutung als Führungs- und Managementaufgabe nicht erkannt wurde (auch wenn es der damalige DFB-Präsident persönlich wollte und viele Wege für das Thema geebnet hat). Der vorzeitige Abschied von Theo Zwanziger stellte uns Kommissionsmitglieder vor weitere Herausforderungen, weil nun niemand mehr an der Spitze war, der sich für das Thema stark gemacht hat.

Die Kraft der Veränderung ist möglich, wenn ein dringliches Thema wie Nachhaltigkeit verstanden und genutzt wird, um die Organisation an zeitgemäße Strukturen anzupassen. Gewiss braucht ein solches Thema einen besonders langen Atem, weil es sich auf den ersten Blick nicht sofort erschließt. Doch die Eigendynamik, die moderne Organisationen heute entfalten, ist nicht aufzuhalten oder rückgängig zu machen. Stabilitätsfixiert und konservativ zu sein, am Status quo und an dessen Erhaltung festzuhalten funktioniert nicht mehr.

Entscheidend ist – auch im kirchlichen Kontext – beides: Stabilität und Veränderung gleichermaßen in den Blick zu nehmen, der über den eigenen Tellerrand hinausgehen muss. Richtige Entscheidungen basieren auf richtigen Managementstrukturen. Es ist deshalb wichtig, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Bedingungen geschaffen werden müssen, damit ein System entwicklungs- und lernfähig bleibt. Zu schnelle Prozesse sind häufig mit dem Ausbrennen einer Organisation verbunden – eine zu langsame Entwicklung führt dagegen zu Erstarrung und Mumifizierung. Um ein System flexibel zu halten, braucht es Netzwerke wie den

Deutschen Caritasverband, wo Schnelles und Langsames, Altes und Neues „anschlussfähig“ miteinander verbunden wird.

In einem wirklichen Entwicklungsprozess ist die Selbstorganisation aller beteiligten Akteure, die eingefahrene Paradigmen auch infrage stellen, ein zentrales Element. Es ist immer eine Herausforderung, ein bestehendes System evolutionär in ein nachhaltiges zu überführen, weil dies auch bedeutet, interne Machtbefugnisse und Strukturen zu verändern. Gewiss braucht jede dynamische Organisation auch eine gewisse Kontinuität und stabilisierende Elemente. Wenn Tradition allerdings mit Archiv verwechselt wird, ist das Überleben eines Systems gefährdet – etwas, das „immer so“ gemacht wurde, wird plötzlich nicht mehr funktionieren. Ein solches Organisationssystem lässt sich nicht beeinflussen, indem ein kleiner Bestandteil des Systems verändert wird – es müssen alle Bestandteile berücksichtigt sowie Arbeitsweisen, Strukturen sowie Werte und Ziele auf sich verändernde Herausforderungen abgestimmt sein.

Nicht nur der DFB, auch viele Unternehmen und Organisationen tun sich mit einem professionellen **Nachhaltigkeitsmanagement** schwer – sei es, weil der thematische Zugang zu kompliziert erscheint, oder weil im Tagesgeschäft keine Zeit dafür bleibt. Doch der Einstieg muss nicht schwer sein. So ist die **Gemeinwohlökonomie (GWÖ)** – die auch ein Modell für die Caritas- und Jugendhilfe sein kann, wie Hans-Hermann Wolf, Vorstand Diakonieverbund Schweicheln, im gleichnamigen Fachforum dieser Veranstaltung zeigt – vor allem für kleinere Unternehmen und Organisationen ohne großen Aufwand verbunden. Wichtig ist jedoch, dass zuerst begriffen wird, warum man sich damit beschäftigen sollte: Es geht vor allem darum, Lebens- und Unternehmensbilanzen ins Gleichgewicht zu bringen. Dafür braucht es nicht nur ökonomisches Wissen und Fachkompetenzen, sondern auch Achtsamkeit, persönliches Engagement, einen sorgsamen Umgang mit der Natur und die richtigen Strategien. Das Konzept der GWÖ richtet unternehmerische Handeln stärker am gesellschaftlichen Nutzen als am finanziellen Gewinn aus. Leider kennen die meisten Unternehmen das Konzept kaum oder gar nicht. Doch wer sich dafür entschieden hat, macht überwiegend positive Erfahrungen damit. Die GWÖ entstand 2010 auf Basis des gleichnamigen Buches von Christian Felber, der das Konzept entwickelte und einer der bekanntesten Vertreter der alternativen Wirtschaftsszene ist. Er wollte keine wissenschaftliche Theorie vorlegen, sondern eine konkrete Alternative, die auch Menschen ohne (abgeschlossenes) Studium verstehen, praktisch anwenden und weiterentwickeln können. Die GWÖ schlägt nur dort Reformen vor, wo Verbesserungspotenzial erkannt wird (Klimakrise, Ungleichheit, Steueroasen, Hochfrequenzhandel oder Klagerechte für Konzerne (ISDS)). Hingegen soll das, was sich bewährt hat – Menschenrechte, Demokratie, Gleichstellung, Unternehmensfreiheit –, bewahrt und weiterentwickelt werden.

Das Herzstück der Gemeinwohl-Ökonomie ist die „Gemeinwohl-Bilanz“, ein Strategie- und Steuerungsinstrument der Unternehmensführung –

unabhängig von der Größe der Organisation. Auch wenn Unternehmen verschiedene Wege und Orientierungsrahmen im Nachhaltigkeitsmanagement zur Verfügung stehen wie EMAS Plus, UNGC, OECD-Leitsätze, Deutscher Nachhaltigkeitskodex, ISO 26000 und Global Reporting Initiative (GRI), so überfordern viele Standards gerade kleine Organisationen: Die Auditierungs- und Lizenzierungskosten sind hoch, und der Schwerpunkt dieser Standards liegt vor allem auf einer Berichterstattung als auf einer gezielten nachhaltigen Entwicklung. Hinzu kommt, dass die GRI ein Instrument für (globale) Großunternehmen ist.

Die GWÖ wurde von Kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) initiiert und wächst als zivilgesellschaftliche Initiative von unten. Es werden Werte wie Transparenz, soziale Verantwortung, ökologisch nachhaltiges Wirtschaften und gesamtgesellschaftliche Solidarität gemessen und Punkte vergeben. Kern ist die Analysematrix mit 20 Indikatoren, die auf einer DIN A4-Seite Platz finden. Sie verbindet Werte wie ökologische Verantwortung, Gerechtigkeit, Transparenz und Mitbestimmung mit den Berührungsgruppen eines Unternehmens oder einer Organisation, das mit Hilfe der „Matrix“ dokumentiert, wie es humanistische Werte gegenüber den eigenen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft lebt. Je höher die Punktezahl, umso mehr Vorteile können dem Unternehmen gewährt werden: günstigerer Mehrwertsteuersatz, niedrigerer Zoll-Tarif, günstigerer Kredit bei der „Gemeinwohl-Bank“ oder Vorrang im öffentlichen Einkauf.

Zu den wichtigsten Themenfeldern gehören Energieeffizienz, Einsatz regenerativer Energien, Förderung einer klimaschonenden Mobilität und nachhaltige Beschaffung. Leider sind Einkäufer:innen, die nachhaltig beschaffen möchten, häufig mit der Vielzahl von Standards und Labels überfordert. Zunächst ist es deshalb wichtig, erst einmal ein Bewusstsein für das Thema zu entwickeln, einen Konsens über die gesamte Organisation hinweg zugunsten nachhaltiger Beschaffung zu finden und dann klein anzufangen und nicht alle Maßnahmen sofort und auf einmal umsetzen zu wollen. Begonnen werden sollte dort, wo sich die größten Effekte bemerkbar machen und entsprechende Maßnahmen ohne großen Aufwand möglich sind. Nachhaltige **Beschaffung** ist allerdings kein Projekt und keine Einzelmaßnahme. Einzelmaßnahmen sind immer nur Tropfen – um etwas zu verändern, braucht es aber einen kräftigen Regen. Die Beschaffung sollte Bestandteil des Gesamtprozesses sein, der allerdings zum Scheitern verurteilt ist, wenn die Unterstützung des Topmanagements fehlt oder wenn Verantwortliche vor Ort keinen starken inneren Antrieb für das Thema haben. Dann droht der Rückfall ins Kleinteilige und Unzusammenhängende.

Häufig begegnet die weit verbreitete Meinung, dass sich **Strategien** heute überlebt haben, weil nichts mehr planbar ist in einer sich ständig verändernden Welt. Doch gerade weil der permanente Krisenmodus bzw. Ausnahmezustand das neue Normal zu sein scheint, ist die Rückbesinnung auf das Wesen der Strategie umso wichtiger. Die Herausforderung der

Gegenwart besteht darin, zeitgemäße Strategien mit den richtigen Strukturen, Prozessen und Werkzeugen in gute Führung umzusetzen. Diese sollten mit weniger Bürokratie, verwaltungstechnischen Hürden und Technokratie verbunden sein, näher an Inhalten und näher an der Zukunft.

Digitalisierung und **Bildung** scheitern häufig nicht am Geld, sondern an der Bürokratisierung, wie in der Corona-Pandemie deutlich wurde. Wie kommen die Bildungseinrichtungen an die Gelder? Was passiert mit der Hardware und Software? Wie werden sie eingesetzt? Es fehlte eine einheitliche Strategie, mit welcher sich bestimmte Prozesse steuern ließen und Maßnahmen überprüft werden konnten. Die größten wirtschaftlichen Herausforderungen in Deutschland sind die Qualität unseres Bildungssystems von der Schule bis zur Universität, unser zu langsames Internet mit einer unzureichenden Netzabdeckung und Technologien, die sich schneller entwickeln als wir in Unternehmen hinterherkommen.

**Zeitgemäße Strategien** sollten flexibel sein, aber gleichzeitig robust genug, um über Mode- und Konjunkturwellen hinweg Richtung und Orientierung zu geben. Allerdings müssen sie auch interdisziplinärer werden und auf Unvorhergesehenes reagieren können. Planung, Entscheidung und Umsetzung sollten überlappend gedacht werden, denn anders als früher haben wir heute nicht mehr die Zeit, Strategien in Ruhe zu entwickeln. Zu den Anforderungen an moderne Strategieentwicklung gehören beispielsweise der Entwurf von Zukunftsbildern, die Entwicklung von Handlungsalternativen und deren Bewertung, objektive Beurteilung von Fähigkeiten, Wandlungsfähigkeit, der Mut, Position zu beziehen und sie durchzuhalten, die Fähigkeit der Ressourcenbündelung, unternehmerische Intuition, Selbstreflexion, ein tiefes Geschäfts- und Technologieverständnis sowie vernetztes, offenes, kritisches und mutiges Denken. Fehlt all das, werden wir in Zeiten wachsender Unsicherheiten auch keine gesellschaftlichen **Widerstandsressourcen** ausbilden können, die wir für eine intakte Sozialstruktur brauchen.

Der US-amerikanische Ökonom Dennis Meadows, der 1972 die „Grenzen des Wachstums“ mitveröffentlichte, plädierte schon vor Jahren für einen Perspektivwechsel von der Politik der Nachhaltigkeit zur Politik der **Krisenfestigkeit (Resilienz)**. Das gilt auch für Unternehmen und Organisationen, die in schwierigen Situationen handlungsfähig sein müssen. Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe hat dazu kürzlich im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) vorgelegt. Es ging um die Frage, welche Lehren im Bereich Resilienz aus der Pandemie gezogen werden und in die Nachhaltigkeitsgovernance integriert werden können.

Die wichtigsten Ergebnisse:

Die **Akteure** müssen lernfähig sein, Neues ausprobieren, ein Scheitern muss explizit einkalkuliert, akzeptiert und juristisch abgesichert werden.

Eine Stärkung der systemischen **Anpassungsfähigkeit** ist nur durch eine aktive Förderung dezentraler Organisations- und Beteiligungsformen möglich. In großen Organisationen bedeutet dies, den einzelnen Abteilungen und Mitarbeitenden eine weitreichende Entscheidungskompetenz zuzuweisen.

**Krisen** fallen härter aus, wenn Staat und Gesellschaft keine Vorsorge treffen.

Politik und Gesellschaft müssen lernen, dass es keinen vorgegeben Weg aus einer Krise gibt und ein Flickenteppich an **Lösungen** auch durchaus effektiv sein kann.

Wissenschaftsbasierte **Politikberatung** muss Mainstream werden. Dazu müssen Politik und Verwaltung über alle Ressorts und Ebenen hinweg in die Lage versetzt werden, verfügbares Wissen über mögliche Zukünfte richtig einzuordnen und dann auch anzuwenden.

Es ist wichtig den Begriff **Resilienz** auch in Richtung **Agilität** und Anpassungsfähigkeit zu verstehen. Resilienz-Konzepte können auch genutzt werden, um Systeme und deren Verhalten gegenüber Schocks und Störungen zu analysieren. Je schneller das betroffene System seine normale Funktionsweise zurückerlangt, desto resilienter ist es („Fähigkeit zum bounce back“). Ziel ist nicht die Rückkehr in den Systemzustand vor einem Schockereignis, sondern eine kontinuierliche Anpassung unter sich verändernden Umweltbedingungen. Dadurch wird das System nach einer Krise noch leistungsfähiger und nachhaltiger als zuvor. Es ist deshalb wichtig, frühzeitig die **Robustheit** der bestehenden Strukturen zu fördern und die Resilienzfähigkeit von Menschen zu stärken – vor allem in „unhaltbaren“ Zeiten.

Dass Ihnen dies gelungen ist, betonte Dr. Esser in seiner Eröffnungsrede: Corona hat Sie zusammengeschweißt und stärker gemacht, hat ihre Gemeinschaften neu verbunden und Solidarität und Nähe zu den wichtigsten Personen gefördert. Wo diese gemeinsamen Bindungen fehlen, braucht es allerdings einen unzerstörbaren inneren Kern: In den vergangenen Jahren viel darüber gelernt, wie zerbrechlich Unternehmen und Märkte sind, wie sehr alles eine künstliche Konstruktion ist – und wie kurz der Weg zwischen Millionengewinnen und -verlusten. Als ich die Konzerninsolvenz von Arcandor, zu dem Karstadt, der Versandhändler Quelle und das Tourismusunternehmen Thomas Cook gehörten, erinnerte ich mich an die Worte des internationalen Managementexperte Jim Collins: „Die einzig verlässliche Quelle von Stabilität ist ein starker innerer Kern und der Wille, alles zu verändern und anzupassen außer diesem Kern. Niemand kann heute mit Sicherheit sagen, wie es morgen weitergeht und wie sich sein Leben entwickeln wird.“

Resiliente Menschen haben die Fähigkeit, nach elementaren Krisen möglichst rasch wieder ins seelische Gleichgewicht zu kommen und Hoffnung zu schöpfen. Damit dies auch im Kinder- und Jugendbereich gelingen kann, braucht es kompetente, achtsame und umsichtige Begleiter:innen und kulturelle Qualitäten wie Optimismus, Hartnäckigkeit, die Kultur des Scheiterns und des Fragens, aber auch eine "Just do it"-Haltung. Wer selbst nicht hat, was Kinder benötigen, kann es ihnen auch nicht vermitteln und sie darin unterstützen zu selbstbewussten und verantwortungsvollen Gestalter:innen ihrer Lebenswelt heranzureifen. Um ihre inneren Ressourcen und ihr Selbstvertrauen zu stärken, braucht es Nähe, gefühlte Ermutigung oder humorvolle Ablenkung, wodurch das Problem die Sorge jedoch nicht verniedlichen darf. Kindern muss keine heile Welt vor Augen geführt werden. Es bedarf aber auch geistiger Kräfte wie Intelligenz und Wissen, Güte und Weisheit, Wohlwollen und Liebe. Diese Hinweise fehlen häufig in der Nachhaltigkeits- und Managementliteratur, ebenso wie Stehfestigkeit und Glaube im Kontext der Resilienz.

Der Hebräerbrief definiert den Glauben als „Feststehen in dem, was man erhofft“ (Heb 11,1), ohne sich täglich nach dem Wind zu drehen. Beim Propheten Jesaja sind Glaube und Stehen eine Einheit: „Glaubt ihr nicht, so bleibt ihr nicht, so habt ihr kein Stehvermögen.“ (Jes 7,9) Dass wir „im Glauben feststehen“ sollen, sagt auch Paulus. Heute sind viele Menschen auf der Suche nach Verlässlichkeit und Orientierung, nach etwas, das ihnen die Kraft gibt, Halt zu finden in einer haltlosen Welt. Der Musiker, Komponist und Musikproduzent Rolf Zuckowski, der am 12. Mai seinen 75. Geburtstag feierte, sagte einmal: „Ich bin in meinem Glauben nicht gefestigt und finde gerade darin Halt, denn ich handele eigenverantwortlich in allem, was ich tue. Mein Gott gibt mir diese Freiheit.“ Er bezeichnet sich als suchenden Menschen. Nur in der Liebe zum Leben und in unserem Beitrag dazu, das Leben für viele lebenswert zu machen, kommen wir dem Gott nahe, für den er ein Suchender bleiben wird. Sein Beten wurde fast immer zum Danken, nur selten zum Bitten. Im leisen Zwiegespräch mit Gott hört er seine Antworten immer schon inmitten meiner Fragen voraus, die offenbar längst kannte.

Die Herausforderungen der aktuellen **Krisen** werden uns noch mehr Stehfestigkeit abverlangen: Naturkatastrophen, Klimawandel, Pandemie, Verletzlichkeit global verknüpfte Lebenswelten - jede Krise ist für sich allein schon eine enorme Herausforderung. Doch die Ereignisse stehen nicht isoliert, sondern interagieren und verstärken sich gegenseitig. Es geht heute vor allem darum, Risiken zu akzeptieren und informiert und richtig mit ihnen umzugehen. Als uns im März 2019 Covid-19 traf, wusste niemand etwas, aber es musste mit dem vorhandenen Wissen entschieden werden. Da unser Wissen immer auf den Erfahrungen der Vergangenheit basiert, sind wir für unerwartete Wendungen oft blind. Angesichts des Neuen kann nur mit Schätzungen, Vergleichen und Szenarien gearbeitet werden. Häufig wachsen Krisen über einen längeren Zeitraum im Dunkeln

heran. Und dann brechen sie aus wie eine Sturmflut, ein Blitzeinschlag oder ein Erdbeben. Dabei ist vieles vorhersagbar. Dass viele Menschen dennoch bei Krisenereignissen überrascht sind, liegt möglicherweise daran, dass die Zukunft gern als Verlängerung der Gegenwart gesehen und Wandel ausgeblendet wird - vor allem, wenn er unangenehm ist und Veränderungen des eigenen Verhaltens bedeuten. Dadurch können Krisen unbemerkt heranwachsen. Wenn sie dann plötzlich ausbrechen, löst dies Ohnmachtsgefühle vor allem bei jenen aus, die zuvor den Verdrängungsmechanismus eingeschaltet haben. Viele Menschen geraten dann auch an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Zur Krise des gesellschaftlichen Zusammenhalts gehören aber auch der „Institutionenverdruss“ sowie der Abschied von der Verantwortung für das Gemeinwesen. Zu den zentralen Begriffen in der Debatte um die Voraussetzungen gesellschaftlichen Zusammenhalts gehören deshalb:

- Vertrauen
- Gleichwertigkeitserfahrung
- positive Zukunftserwartungen
- das Vorhandensein leistungsfähiger öffentlicher Güter
- ausreichende Angebote der Daseinsvorsorge.

Das Krisenmanagement erschien im Umgang mit der Corona-Krise häufig machtlos. Es gab zwar vielerorts Pläne, was zu tun ist, doch die waren größtenteils unzureichend. Denn es gab keine Blaupausen dafür, wie eine komplexe Gesellschaft mit all ihren Anforderungen und Akteuren sicher durch eine solche Krise zu navigieren ist. Unklare Lagebilder, Zeitdruck, angelnde Routinen, Koordinationsprobleme, komplizierte Rechtslagen, langwierige Entscheidungsprozesse sowie fehlende Maßnahmen der Krisenvorsorge und Prävention überforderten viele Unternehmen und Organisationen.

Um die aktuellen Herausforderungen richtig zu meistern, müssen die in jedem Menschen innewohnenden persönlichen Veränderungskompetenzen aktiviert werden, und es braucht die Ermutigung selbstverantwortlichen Handelns im Veränderungsprozess selbst. Das gilt gleichermaßen im Großen und im Kleinen. An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf Rolf Zuckowski zurückkommen, der einmal auf die Bedeutung eines „Kerns des Eigenen“ verwiesen hat. Ihm wurde schon oft der Begriff „Heile-Welt-Sänger“ entgegengehalten. Doch viele seiner Lieder sind auch durchsetzt mit Fragezeichen: „Es geht oft um Umstände, in denen man nicht aufzugeben will, weil es irgendwie gut werden muss.“ Er glaubt, dass jeder Mensch seinen individuellen Filter hat, die Dinge der Welt zu empfinden, zu verarbeiten und wiederzugeben. „Dieser einmalige Filter ist unser eigentliches Ich.“ Niemand muss sich von seiner Mitte wegbewegen und muss ein anderer werden, der er nicht ist oder sein will. Worauf es ankommt, ist, ein Bild von sich zu haben und sich selbst den passenden Rahmen zu setzen. Dazu gehört es auch, sich die Umstände selbst zu

schaffen, die man braucht, um „ganz“ zu sein und in dieser Vollkommenheit wahrgenommen zu werden.

Das Thema der leisen Stärke zieht sich wie ein roter Faden durch sein Lebenswerk. Sein Titel „Starke Kinder“ ist ein Lied über Werte und Verantwortung sich selbst und anderen gegenüber. Wer auf seine innere Stärke baut, lebt auf gutem Grund. Für ihn ist es auch wichtig zu vermitteln, dass Kinder nur stark sein können, wenn sie auch ihre Schwächen zulassen, weil es auf Dauer kein Leben hinter der Fassade gibt: „Kinder sollen sich stark fühlen, selbstbewusst sein, auch gegenüber den Erwachsenen, ihre Stärke darf sich nicht durch die Schwäche anderer definierten und ihr Selbstbewusstsein nicht in Überheblichkeit ausarten. Nur wer das lernt und lebt, wird auf Dauer mit sich selbst im Reinen sein und wahre Freunde von falschen unterscheiden können.“ Erich Kästner konnte gegen die böse Welt der großen Menschen den Mut und die Stärke der Kinder mobilisieren, die am Ende selbst den größten Gaunern ein Schnippchen schlugen.

Kinder und Jugendliche können sich ihrer eigenen leisen Stärken durch **Anerkennung und Ermutigung** auf ihren Entwicklungsstufen bewusst werden. Niemand ist immer stark, und kein Schwacher ist ohne Stärken. Nur wer das lernt und lebt, so seine Überzeugung, wird „nachhaltig“ mit sich selbst im Reinen sein: „Starke Kinder halten felsenfest zusammen, Pech und Schwefel, die sind gar nichts gegen sie, ihren Rücken lassen sie sich nicht verbiegen, starke Kinder, die zwingt keiner in die Knie. Starke Kinder haben Kraft, um sich zu wehren, und sie sehn dir frei und ehrlich ins Gesicht. Starke Kinder wollen nur die Wahrheit hören, und so leicht betrügt man starke Kinder nicht.“

Auch resiliente Menschen haben die leise Stärke, nach Stress und elementaren Krisen möglichst rasch wieder ins seelische Gleichgewicht zu kommen. Ständige Schwankungen stärken unsere Kräfte, so wie ein Immunsystem durch Herausforderungen trainiert wird. Wer zurückfedern kann, kann auch nach vorn federn, und wer sich seine Verwundbarkeiten bewusst macht, kann sie ausheilen. Resilient zu sein setzt **Optimismus** voraus, das Leben trotz auftretender Widrigkeiten zu meistern. Doch was bedeutet das für Unternehmen und Organisationen, die in schwierigen Situationen ebenfalls handlungsfähig bleiben müssen? Solide resiliente Systeme können nur überleben, weil auch **Vielfalt und Veränderungen** zugelassen werden. Sie sind auch eine Voraussetzung dafür, dass sich die einzelnen Komponenten zu einem Gesamtsystem besser vernetzen können. Denn es genügt nicht, über eine Vielzahl an isoliert agierenden Akteur:innen zu verfügen - es ist auch wichtig, dass sie miteinander zielführend interagieren.

Der Begriff „Fitness“ ist zwar stark von der Biologie geprägt, doch wenn es um die Anpassungsfähigkeit von Systemen geht, lässt sich von der Biologie viel lernen: Wenn die Anpassungsfähigkeit eines Ökosystems betrachtet wird, steht als entscheidendes Kriterium die Vielfalt im

Vordergrund. Wenn genügend Ideen, Perspektiven und Konzepte in Systeme integriert werden, können sich diese neuen Gegebenheiten besser anpassen. Dann kommt es darauf an, dass die Systemkomponenten möglichst effizient miteinander interagieren. Schon Charles Darwin sagte: „Nicht die Stärksten überleben, sondern die, die sich am schnellsten anpassen können.“

Es sollte nicht darauf gewartet werden, bis die Macht starrer Monokulturen zerbröseln. Auch unter Monokulturen kann durchaus vieles gedeihen. Das zeigen Initiativen wie Maria 2.0 und #outinchurch, die für ein freies und würdevolles Zusammenleben und -arbeiten in der Kirche eintritt. In ihrem Manifest plädiert sie für eine **Kultur der Diversität**. Vielfalt macht die Kirche reicher, schöpferischer, menschenfreundlicher und lebendiger. All das trägt auch dazu bei, sich nicht von Ängsten lähmen zu lassen, sondern sie ebenfalls in Krisensituationen produktiv zu nutzen – denn darin steckt auch die Kraft zur **Veränderung**. Dafür braucht es Mut, sich auf Neues einzulassen und Verantwortung für die eigene Entscheidung zu übernehmen.

Hape Kerkelings Buchtitel „Ich bin dann mal weg: Meine Reise auf dem Jakobsweg“ (2006) wurde für viele Menschen, die neue Wege gehen möchten, zum Motto. Damit rückte ein Phänomen in den Vordergrund, das die Suche nach religiöser Sinnorientierung mit körperlicher Ertüchtigung kombiniert: das Begehen der Jakobswege von Mitteleuropa in Richtung Nordwestspanien. Der Workshop „Die Sehnsucht siegt – Pilgern ist überall“ wird einen Einblick von der vielfältigen Pilgerbewegung im BVKE geben. Kinder und Jugendliche AUS ZWEI Einrichtungen werden von ihren Pilgererfahrungen berichten. Der **Jakobsweg** hat sie in unterschiedliche Welten geführt: in eine eigene Welt des Geschehens und Nachdenkens, aber auch in die Welten der Vergangenheit und Gegenwart. Einige Pilgernde benötigten eine lange Vorbereitungszeit, andere nehmen nur das mit, auf das nicht verzichtet werden konnte. Mitgenommen wurden aber auch Gedanken, Sorgen und Wünsche, die auf dem Weg „ausgetragen“ werden sollten. Erlebt wurde Strukturierung und ein neuer Rhythmus, der schon beim Tagesablauf begann. Täglich wird eine Etappe mit wiederkehrenden Mahl- und Rastzeiten vorgegeben. Trotz individueller Ausgestaltung machen alle Wanderer die Erfahrung von leichten und schweren Wegstrecken, von Hitze und Kälte, leichtem und schwierigem Fortkommen. Erlebt wird ein intensiver Kontakt mit Gott, mit sich selbst, mit den Menschen und mit der Natur.

**Natur, Kultur und Nachhaltigkeit** gehören zusammen. In seiner ersten Umwelt-Enzyklika „Laudato Si“ („Über die Sorge für das gemeinsame Haus“) charakterisierte Papst Franziskus im Jahr 2015, wie es mit unserer Erde und uns „bestellt“ ist. Mit Blick auf die erste Umwelt-Enzyklika würdigt der Katholik und französische Soziologe und Philosoph Bruno Latour eine terrestrisch „erdsensible“ Spiritualität, die sich dieser existenziellen Herausforderung zu stellen bereit ist: Der Kosmos benötigt

eine Religion, die sich mit den Wissenschaften und der Politik vernetzen sollte. Während der Lektüre der Enzyklika stellte er erfreut fest, dass hier die Erde als „Mutter“ und „Schwester“ angesprochen wurde und der Papst „schwungvoll den Bogen von der Ökologie zur Politik spannte“. Die nachhaltige Kraft der Enzyklika liegt unter anderem darin, dass soziale und ökologische Gerechtigkeit zusammengedacht werden. Charakterisiert werden die aktuellen Probleme als negative Folgen der heutigen „Wegwerfgesellschaft“: Umweltverschmutzung, voranschreitender Klimawandel, Ressourcenknappheit, Rückgang der Biodiversität, sozialer Zerfall, zunehmende Gleichgültigkeit und Ohnmacht. Es geht darum, über das Weltgemeinwohl nachzudenken, zu dem vor allem Gerechtigkeit und eine Umkehr des Denkens gehören. Dass ungerechte Weltwirtschaftssystem macht er sogar verantwortlich für Krieg und Terror. Jeder Mensch, so die Botschaft, kann als Werkzeug Gottes an der Bewahrung der Schöpfung mitarbeiten und von seiner Kultur, seiner Erfahrung, seinen Initiativen und seinen Fähigkeiten ausgehen. Um das zu tun, brauchen wir Demut, Dankbarkeit und Empathie, die eine der wichtigsten Fähigkeiten ist, die benötigt wird, um eine lebenswerte Zukunft zu schaffen. Sie ist das, was wir heute „machen“. Das bedeutet: das eigene Denken zu verändern und sich eine bessere Welt vorzustellen und im scheinbar Unmöglichen das Möglichste tun.

Jede Veränderung beginnt mit „Providentia“, mit der Fähigkeit, sich in die Zukunft hineinzudenken. Eine solche „Voraussicht“ bedarf der Vorsorge, die wiederum auf ein dem Ziel angemessenes Handeln hinausläuft. Sonst bleibt es bei schönen Visionen oder abstrakten Zukunftsszenarien, die kraftlos wären. **Franziskus** Ansatz erinnert aber zugleich auch an den afrikanischen Spruch: „Wenn du betest, beweg deine Füße.“ Ein **Gebet** ohne Handeln bleibt wirkungslos. Wir sollten uns nicht darauf verlassen, dass sich die Dinge von allein fügen, wenn wir uns nur der Hoffnung überlassen. Wo dies geschieht, verblasst häufig das Handeln. Hoffnung ist kein Freibrief, nichts anderes mehr tun zu müssen und es aussitzen zu können. Sie sollte immer mit dem Handeln und der Übernahme von Verantwortung verbunden sein.

Dass Nachhaltigkeit kirchliches Leitbild und christliche Schöpfungsverantwortung ist, wird in der öffentlichen Debatte allerdings häufig ausgeblendet. Meistens wird nur darauf verwiesen, dass der Begriff Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft kommt: Wer einen Wald bewirtschaftet, darf nur so viel Bäume fällen und verkaufen wie auch nachwachsen können. Die Grundaussage (was „tragfähig“ ist) findet sich im Bericht an den Club of Rome (1972). Es wurde nach einem Modell für ein Weltsystem gesucht, das nachhaltig ist, was bedeutet, gegen den Kollaps von Gesellschaften gefeit zu sein, der auf die Übernutzung verfügbarer Ressourcen zurückgeht. Als der Club of Rome auf die „Grenzen des Wachstums“ aufmerksam machte, wurden allerdings auch christliche Stimmen laut, welche die mit der Industrialisierung verbundene Ausbeutung und Schädigung der Natur beklagten. Seitdem stellte sich den Christen beider Konfessionen die Frage, wie sich Fortschritt mit der

Bewahrung der Schöpfung vereinbaren lässt. Die biblischen Schöpfungsberichte des Alten Testaments lassen zwei Perspektiven erkennen: In Genesis 1,28 heisst es: „Macht euch die Erde untertan.“ Im jahwistischen Bericht von Genesis 2,15 steht allerdings, dass man die Erde „bebauen und bewahren“ solle. Mit diesem Gebot ist in der Bibel ein Urtext von Nachhaltigkeit formuliert. Der Mensch ist verantwortlich, die Erde zu kultivieren, zu einem bewohnbaren Lebensraum zu gestalten und als solchen zu bewahren.

Um den Dreiklang von Ökologie, Ökonomie und Sozialem zu vermitteln, braucht es allerdings Geschichten (ohne die wir nicht imstande sind, Sinn zu konstruieren), praktische Ansätze und positive Anreize, denn Umweltzerstörung und Klimawandel sind negativ – viele Zahlen und Fakten überfordern das Gehirn, so dass es sich abwendet. Vieles muss vor allem auch Kindern und Jugendlichen leichter und ansprechender präsentiert werden. **Nachhaltigkeit in der Bildung** leitet sie dazu an, selbst Verantwortung zu übernehmen, Konsequenzen aus den eigenen Handlungen zu ziehen, Freude am Ausprobieren von Möglichkeiten und Lösungen zu haben und den Blick auf Gesamtzusammenhänge zu richten. Bildung in einem ganzheitlichen Sinn geht immer auch mit Resonanzerfahrungen, der Entfaltung von Eigensinn und von Widerstandsgeist einher. Für den Philosophen Immanuel Kant (1724-1804) war Bildung als „Selbstkultivierung“ des Menschen die „größte“ und zugleich „schwierigste“ Aufgabe, die dem Menschen aufgegeben ist. Dieses Bildungsverständnis findet sich auch in der Menschenrechtscharta der UN: Bildung ist die „volle Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit“, heisst es in Artikel 26. Menschen sollten nicht daran gehindert zu werden, sich selbst zu kultivieren, sich zu entfalten und herauszufinden, wer sie sind und was sie wollen. Die vorrangige Bildungsaufgabe sollte darin bestehen, die den Menschen auszeichnende Fähigkeit des Begreifens zu hegen, zu pflegen, zu vertiefen – im Bewusstsein, dass der Mensch gleichermaßen auf Bildung angewiesen und zur Bildung fähig ist.

Immer mehr Nachhaltigkeitsinitiativen wie „Wir lernen klimaneutral“ kommen auch von Kindern und Jugendlichen selbst: Das von den Initiator:innen entwickelte 9-Schritte-Programm zur klimaneutralen Schule kann auch anderen Organisationen als Orientierungshilfe dienen: Informieren – Vernetzen – AGs gründen – Verbrauch erfassen – Konzept entwickeln – Offizieller Beschluss – Konzept ausbauen – Ergebnisse prüfen – Wissen teilen. Ziel ist es, dass Klimabildung den gesamten Lehrplan durchdringt – nicht nur einzelne Fächer wie Geografie oder Biologie, sondern auch im Fach Wirtschaft. Eine besondere Herausforderung von Nachhaltigkeitsinitiativen ist das Zusammentragen der Daten am Projektbeginn. Hilfreich sind dabei Instrumente wie der CO<sub>2</sub>-Schulrechner, den Greenpeace und das Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg (ifeu) mit Unterstützung von Pilotschulen konzipiert haben.

Umweltachtsamkeit nennt die Psychologin Ellen Lager den Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Damit verbunden ist die Fähigkeit des Fragens

und Zuhörens, des Nachforschens und Nachdenkens. Dies führt zu klügeren Fragen und einer sensibleren Antenne für das, was um Menschen und in Menschen geschieht. Es genügen oft schon einfache Maßnahmen, um den eigenen Bezug zur Nachhaltigkeit mit konkreten Taten sichtbar zu machen. Für die Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen braucht es allerdings zunächst eine gute Bildungsbasis, auf der sich aufbauen lässt. Wenn sie fehlt, können diese Themen nicht gedeihen. Wenn diese Basis aber gegeben ist, sollte Kindern und Jugendlichen erklärt und gezeigt werden, dass es Freude macht, auch an die Zukunft zu denken. Wenn sie die Möglichkeit erhalten, sich auszuprobieren, dann weckt das ihre Kreativität – auch eine Ressource des 21. Jahrhunderts, die wie Nachhaltigkeit pflegende Bedingungen braucht.

Der Pädagoge Friedrich Fröbel (1782 – 1852), der 1840 den ersten „Kindergarten“ Deutschlands gründete, sagte: „Man muss aus dem Menschen etwas herausbringen und nicht in ihn hinein.“ Daran knüpft auch der Soziologe und Sozialphilosophen Hans Joas an: Der erste Wert, der mit dem Begriff Bildung für ihn verknüpft ist, ist die Selbstverwirklichung: **Bildung** soll Menschen nicht auf ein von anderen gestecktes Ziel hin entwickeln, sondern auf eines, das sie in sich selbst entdecken müssen. Eine demokratische Gesellschaft, die sich zukunftsfähig aufstellen will, ist auf reflexions-, innovations-, urteils- und handlungsfähige Menschen angewiesen, die den Weg dorthin durch ihr Denken und Tun verantwortlich gestalten und ihre Potenziale für die Gesellschaft zu nutzen wissen.

Neues Lernen bedeutet ganzheitliche Förderung nach dem individuellen Leistungsstand. Auch ist es wichtig, auf ein Lernen zu setzen, das Wissen nicht eintrichtert, sondern selbst aufbauen lässt. Wenn nicht klar ist, wozu es gebraucht wird, kann es nicht emotional besetzt und verinnerlicht werden. Das **Lernen der Zukunft** umfasst unterschiedlichste Lernformen, bietet Abwechslung und Vielfalt. Bildungsziel ist nicht das Anhäufen von Fakten, sondern Orientierungskompetenz sowie die Umsetzung von Wissen in Handeln. Die rasanten technischen Veränderungen sowie der Prozess- und Arbeitsabläufe erfordern eine kontinuierliche Anpassung von Qualifikationen und Kompetenzen, die schon bei der Frühförderung beginnen muss.

Bildung macht uns aber auch zu verantwortlichen Weltbürgern. Erstmals in unserer Geschichte gibt es global verhandelte, konkrete und menscheitsweite Ziele: Mit den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) wurden bis 2030 universelle und klare Ziele für alle 193 ratifizierenden Nationen gesetzt. Die Vereinten Nationen haben alle Länder dazu aufgerufen, an dieser Entwicklung auf der Basis der Eigeninitiative und der Selbstverantwortung mitzuwirken. Die SDGs wurden auf Betreiben der UN im September 2015 von den Regierungen der Welt beschlossen. Sie skizzieren eine neue und weltweite Agenda, um Armut und Hunger zu reduzieren, Gesundheit zu verbessern, Gleichberechtigung

zu ermöglichen und unseren Planeten zu schützen. Echte Fortschritte werden kaum möglich sein, wenn nicht alle Kinder und Jugendliche weltweit eine hochwertige Bildung erhalten. Deshalb spielt Bildung (Ziel 4) eine zentrale Rolle.

Die Investition in diesen Bereich und die Stärkung des Bildungssektors ist der Schlüssel zur nachhaltigen Entwicklung eines Landes und seiner Menschen. Es ist deshalb dringlich, für alle Menschen eine chancengerechte und hochwertige Bildung sowie Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen sicherzustellen. Allerdings will auch das Lernen gelernt sein, denn Lernkompetenz ist eine Schlüsselqualifikation, die mit kognitiven und emotionalen Strukturen gleichermaßen zu tun hat. Auch die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe müssen darauf reagieren und lokal unterschiedliche Bedarfslagen bei der Kinder- und Jugendhilfeplanung wahrnehmen und berücksichtigen, wie Dr. Klaus Esser auch in seinem XING-Interview bemerkt hat: „Der erste Zugang zur vollen Teilhabe ist die Bildung, hier ist unser Hauptaugenmerk darauf gerichtet, die Kinder und Jugendlichen nicht zu über- und nicht zu unterfordern.“

Doch welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die **Digitalisierung**? Mit diesem Thema werden sich im Rahmen dieser Veranstaltung unter anderem die Workshops „Digitalisierung der Erziehungsberatung und Wir“ und „Kinder sehen – Kinder ernst nehmen – Kinder beteiligen“ beschäftigen. Mit dem Zugang zu sowie mit der Nicht-/Teilhabe an der digitalen Welt sind zahlreiche gesellschaftliche Herausforderungen verbunden. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie viel Nachholbedarf es im Bereich Digitalisierung noch gibt, und wie essenziell es ist, dass auch der Nachwuchs digital gebildet wird. Viele Unternehmen haben in der Pandemie Verluste verzeichnen müssen, weil es ihre IT nicht zuließ, dass im Homeoffice gearbeitet werden kann. Auch das Schul- und Universitätssystem bekam zu spüren, dass die Erfahrungen mit E-Learning gering sind. Das Neue kam schneller als gedacht, weil sich der Erfahrungsraum in der Krise enorm vergrößert hat.

Mit der Digitalisierung ist es wie mit einem Wasserglas: Für die einen ist es halbvoll und für die anderen halbleer. Getrunken wird es trotzdem. Sie ist nicht nur positiv und nicht nur negativ. Sie sollte weder nur gefürchtet noch nur verehrt werden. Es ist wichtig, die kritischen Erörterungen zur Digitalisierung ernst zu nehmen, ohne in Alarmismus und Panik zu verfallen. Technik ist nie gut oder schlecht und hängt vom Nutzen ab. Es geht darum, ihre Rolle zu verstehen, um sie mit entsprechenden Grundkompetenzen richtig und aktiv zu gestalten – zum Nutzen von Menschen und Umwelt. Digitalisierung dient der Nachhaltigkeit und schadet ihr gleichzeitig, weil sie immer mehr Energie benötigt. Deshalb geht es vor allem darum, ihre negativen Auswirkungen zu begrenzen, Gestaltungsräume aufzuzeigen, das Geschehen zu beeinflussen und die Dinge in der Hand zu behalten - sofern es uns gelingt, den gegenwärtigen

und künftigen Herausforderungen mit einer entsprechenden digitalen Mündigkeit zu begegnen. Das bedeutet allerdings auch, sich rechtzeitig mit Risiken und Auswirkungen zu befassen.

So werden wir immer schwächer im mathematischen Denken und das, obwohl Rechnen und **Mathematik** die zentralen Themen der digitalen Ökonomie und digitalen Technologie darstellen. Wir verstehen nicht immer weniger, sondern immer noch nicht, wie diese Welt und deren Maschinen wirklich funktionieren. Computer machen auch logik- und rechenfaul: Die Preise an den Kassen der Supermärkte müssen nicht mehr berechnet werden, Routen beim Autofahren muss sich kaum mehr jemand merken, genauso wenig Telefonnummern oder E-Mail-Adressen. Da unsere wirtschaftliche Stabilität und mögliches Wirtschaftswachstum von Morgen direkt von unserem Bildungssystem abhängt, kommen wir um eine Diskussion unseres Schulsystems, der Lerninhalte - und vor allem der Qualität nicht mehr herum. Viele der im Rahmen dieser Bundestagung angebotenen Workshops für Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe widmen sich einer Neuorientierung nachhaltiger Bildung sowie richtigen Konzepten und neuen Lernwegen.

Panoramablick und Überblickswissen, richtige Rahmenbedingungen für Persönlichkeitsbildung, Kompetenz- und Wissenserwerb sowie Werteerziehung sind heute unabdingbar. Das selbstständige und entdeckende Lernen der Zukunft umfasst unterschiedlichste Lernformen, bietet Abwechslung und Vielfalt – vom Printmedium bis zum PC. Dabei kommt es darauf an, digitale Hilfsmittel kompetent und selbstbestimmt zu nutzen – es braucht aber auch den praktischen Zugriff auf die analoge Welt und ihre Dinge. Kindern sollte vermittelt werden, dass ein Mensch in beiden Sphären kundig sein sollte. Sehen, fühlen und fassen sind dabei gleichermaßen von Bedeutung, denn dann beginnt sich auch ihr Geist zu verändern. Das zeigt beispielsweise auch der Workshop „Bogenbau aus Naturmaterialien“.

Zudem gibt es viele Möglichkeiten, das Technikverständnis der Kinder zu schulen und gleichzeitig die Feinmotorik zu trainieren. Beliebt sind beispielsweise Lernspiele. Das Berühren, Bewegen, Verändern und Gestalten der Dinge führt zur Erfahrung handelnder Selbstwirksamkeit. Dem sind sich auch die Großmeister der Digitalisierung im Silicon Valley bewusst: Die meisten Tech-Executives schicken ihre Kinder auf Waldorfschulen. Auch wenn Tablets und Apple TV zugänglich sind, so lernen sie auch, handwerklich zu arbeiten, sie können in Bücherregalen stöbern und erhalten Bastelmaterial, weil der Umgang mit Werkzeugen wie Schere, Kleber und Malstiften ihre motorischen Fähigkeiten schult, die sonst verkümmern würden.

Zeichnen, Schreiben und Dinge mit den Händen formen: Diese Talente und Fähigkeiten, die eine Könnensgesellschaft prägen, werden auch im Zeitalter der Digitalisierung gebraucht. All dies ist auf Dinge bezogen, die Körper und Geist gleichermaßen erfüllen und befriedigen, denn es findet

ein Wechsel von Hand- und Kopfarbeit statt. Mit der Hand zu arbeiten, bedeutet aber auch, sich von der einseitigen Konzentration zu regenerieren und zugleich etwas über Herstellung, Funktionsweisen und **Reparatur** zu erfahren. Wir begreifen von außen Dinge nur, die wir auch von innen verstehen. Das spielt auch eine wichtige Rolle im Rahmen der diesjährigen Bundestagung: Ein Beispiel dafür ist der Workshop zum Thema „Pannenhilfe am Fahrrad“ mit Kindern und Jugendlichen in der Jugendhilfe. Zu den Vorteilen des Reparierens gehören auch die Förderung der eigenen Urteilsfähigkeit, die Verminderung der Ausbeutung von Mensch und Natur, die Einsparung von Ressourcen und Transporten, die Stärkung des lokalen Geistes von Gemeinden und Gemeinschaften sowie die Stärkung der handwerklichen Intelligenz. Die Kultur der Reparatur basiert auf Kenntnissen, auf Können, auf analytischem Denken sowie auf Wertschätzung und Achtsamkeit.

Die einseitige Beschäftigung mit der digitalen Welt und das ausschließliche Vertrauen in die Automatik lässt Fähigkeiten verkümmern, indem sie den „Zwang“ zur geistigen Auseinandersetzung abschafft. Der Fokus liegt deshalb auch im Silicon Valley auf der Intensität des Erlebens bzw. darauf, Präsenz herzustellen – auch im Denken. Es geht darum, jeden Moment intensiv auszukosten, so viel wie möglich daraus zu lernen – das ist etwas anderes als bloße Gelehrsamkeit. Vieles erinnert an die Reformpädagogik: Nach der italienischen Ärztin, Reformpädagogin, Philosophin und Philanthropin Maria Montessori (1870-1952) soll ein Kind nicht belehrt, sondern darin unterstützt werden, sich selbst etwas beizubringen. Bill Gates, Mark Zuckerberg, Larry Page und Sergey Brin, Jeff Bezos und Jimmy Wales sind selbst berühmte Montessori-Absolventen. Gewiss gehören zum Silicon Valley auch Hype und Hybris, hervorzuheben sind aber auch kulturelle Qualitäten wie Durchhaltevermögen, die Kultur des Scheiterns, Unternehmergeist, das Gefühl, dass alles mit allem zusammenhängt - und **Optimismus**.

Der Philosoph und Wissenschaftstheoretiker Karl Popper erklärte Optimismus zur Pflicht. Das bedeutet nicht, Dinge schön zu reden und jeden Zweifel wegzulächeln, sondern auch in Krisenzeiten einen klaren Blick für den Ernst der Lage zu behalten und dennoch die Hoffnung nicht zu verlieren. Es geht ihm vielmehr um die Frage, wie wir die Kräfte freisetzen, unsere Zukunft zu gestalten. Zuversicht und Optimismus haben auch mit dem Mut und Kraft zu tun, nicht jeden Missstand einfach hinzunehmen. Wachsamkeit und kritisches Hinterfragen sind die wichtigsten Begleiter des Optimismus. Seine verschiedenen Formen bestärken uns darin, Leben und Arbeit tatkräftig anzugehen – auch im Bewusstsein, dass nicht immer alles zum Besten verlaufen wird. Optimisten weigern sich nicht, die negativen Seiten zur Kenntnis zu nehmen – sie weigern sich lediglich, sich diesen Seiten zu unterwerfen.

Der Bundesverband Caritas Kinder- und Jugendhilfe e. V. (BVKE) verweist im Programmheft darauf, dass wir Optimismus statt Verzagtheit brauchen. Damit möchte ich diesen Vortrag beenden, denn es geht darum, uns

„unverzagt“ auf die Zukunft einzulassen. Im Sonett „An Sich“ des Barockdichters Paul Flemming aus dem Jahre 1641 heißt es: „Was du noch hoffen kannst, das wird noch stets geboren.“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine erfüllende, bunte und nachhaltige Veranstaltung und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.