

ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

Heft 16
Juni
2016

Nr

„probieren,
was wirkt“

futur2
Zeitschrift für Strategie & Entwicklung
in Gesellschaft und Kirche

Ausgabe 1/2016

Verlässlich anders.

Wie Kirche als Organisation in Bewegung
kommt und die Balance zwischen Stabilität
und Innovation halten kann.

www.futur2.org

Foto: © Depositphotos/anpet2000

druckwerkstatt

Rödelheim

- Offsetdruck
- Konfektionierung
- KFZ-Beschriftung
- Digitaldruck
- Druckweiterverarbeitung
- Schilder
- Druckvorstufe

- Biedenkopf Weg 40a
- 60489 Frankfurt am Main
- fon 069 9074980
- rwr@frankfurter-verein.de
- www.reha-werkstaetten.de

Kreativ-Agentur W & S GmbH für Werbung und Produktion

- | Kommunikation
- | Konzeption
- | Grafik-Design
- | Web

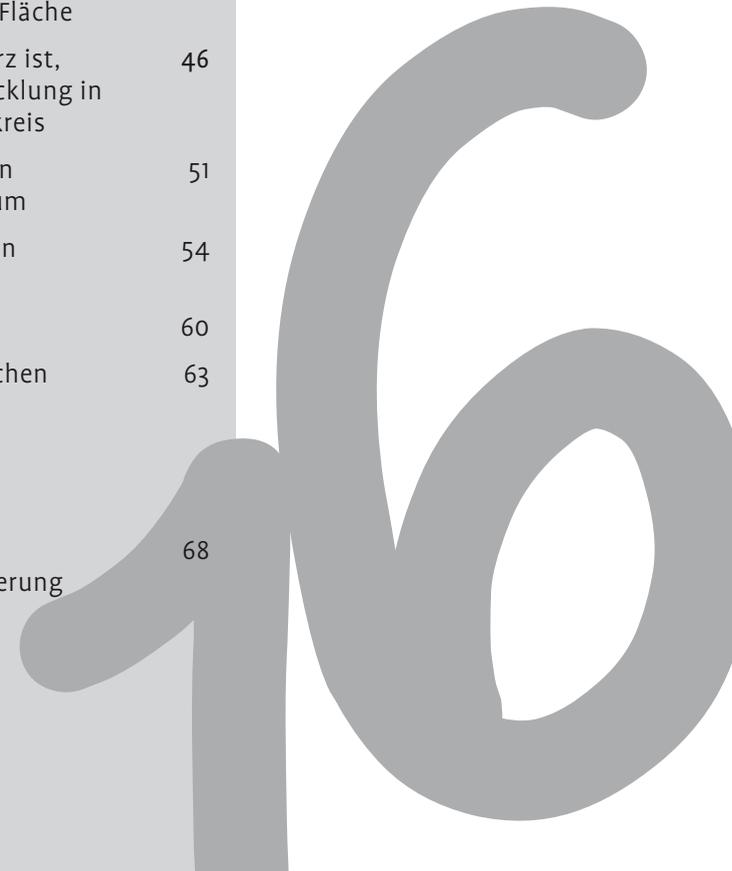


ws-werbeagentur.de | T. 06257 68350

Die Werbeagentur
an der Bergstraße

Editorial		5
Kirchenperspektiven		
Prof. Dr. Heinrich Bedford-Strohm:	Meine Kirchenperspektive	7
Kerstin Griese:	Meine Zukunftsperspektiven für die Kirche	9
Dr. Christoph Meyns:	Das Gute stärken	11
Erprobungsmodelle		
Welf Schröter:	Wie Arbeit und Leben sich verändern aus der Perspektive von morgen	13
Dieter Pohl:	Multiprofessionelle Teams – eine Antwort auf die Ausdifferenzierung pastoraler Aufgaben?	21
Uta Loheit:	Gemeinschaft der Dienste in Mecklenburg	25
Frank Reintgen:	Pastoralteam + X = Multi-Professionalität	28
Dr. Kristin Junga:	Engagement und Organisation – Was folgt auf Ehrenamtsförderung?	34
Lothar Schäfer:	Innerkirchliche Personalentwicklung einmal anders gedacht	39
Erprobungsräume		
Dr. Andreas v. Maltzahn:	„Weniger ist anders“ - Perspektiven für eine andere kirchliche Präsenz in der Fläche	43
Claudia Neumann, Volker Maibaum:	„Wenn die Decke aber nun zu kurz ist, lieber Heinrich“ – Regionalentwicklung in einem mitteldeutschen Kirchenkreis	46
Dr. Frank Hofmann:	Freiräume schaffen und gestalten – Kirchenbüro im Einkaufszentrum	51
Axel Zeiler-Held:	Und was kommt, wenn die Fusion beschlossen ist?	54
Robin Bachmann:	Gemeindeidentität in Fusionen	60
Dr. Sönke Lorberg-Fehring:	Spuren suchen und sichtbar machen – eine Aufgabe interkultureller Organisationsentwicklung	63
Zur Diskussion gestellt		
Prof. Dr. Stefan Kühl:	Coaching und Supervision – Stumpfe Schwerter zur Veränderung von Organisationsstrukturen?	68

INHALT





INHALT

Materialkoffer		
Valentin Dessoy:	Customer Journey Map	73
Dieter Pohl:	Modell einer Teamberatung	75
Ulrich Zeuschel:	Stufen interkultureller Teamentwicklung	76
Dieter Pohl:	Leitfragen zur Kooperation in der Region	78
Pioniere der Gemeindeberatung		
Susanne Schatz, Veronika Zieske:	Moderator, Fachperson, Spiritual – Interview mit Dr. Herbert Lindner	79
Christoph v. Stritzky:	Lernen durch Verändern und Widerstehen – Interview mit Erich Marahrens	82
Buchbesprechungen		
Hans-Joachim Güttler:	Bettina Kurz, Doreen Kubek: Kursbuch „Wirkung“	85
Kerstin Neddermeyer:	Guido Becke u.a.: Organisationale Achtsamkeit	85
Jutta Rottwilm:	Gerhard Fatzer, Britta Schönberger: Inspiration und Organisation	86
Veranstaltungshinweise		
Aus der GBOE		
Susanne Habicht:	D.A.CH-Tagung 2016	90
Elke Breckner:	Leitungswechsel im IPOS	91
Susanne Habicht:	Leitungswechsel in der Institutionsberatung der Nordkirche	92
Adressen der Gemeindeberatung		
IMPRESSUM UND REDAKTION		67

„probieren, was wirkt“



Organisationen, die sich auf globalen Märkten behaupten müssen, wissen es schon länger: die Lage ist unübersichtlich geworden.

Ständige Veränderungen, rasantes Tempo, unkalkulierbares Verhalten, unüberschaubare Daten – klassische Prinzipien der Unternehmenssteuerung scheinen auf einmal außer Kraft gesetzt. Komplexität gilt als das neue Zauberwort, Komplexitäts-Kompetenz als die neue Schlüsselressource. Kennzeichnend für die neue Lage: Planen hilft nicht viel, Ausprobieren und Reagieren schon eher. Was bedeutet das für kirchliche Organisationsentwicklung? An welche Grenzen stoßen wir mit unseren vertrauten Konzepten und Methoden? Wo müssen wir umlernen? Und was könnte stattdessen kommen?

Dieses Heft gibt hierzu Denkanstöße in dreifacher Weise:

- 1. Kirchenperspektiven:** Wie wird die Kirche in zehn oder zwanzig Jahren aussehen?
- 2. Erprobungsmodelle:** Welche Veränderungen im Berufsbild kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnen sich ab?

Welf Schröter, Leiter des „Forum Soziale Technikgestaltung“, stellt uns drastisch die Veränderungen der Arbeits- und Lebenswelt im digitalen Zeitalter vor Augen.

Dieter Pohl, Uta Loheit und **Frank Reintgen** berichten von multiprofessionellen Erprobungsmodellen in der Ev. Kirche im Rheinland, in der Nordkirche und in der Erzdiözese Köln. **Dr. Kristin Junga** zieht Konsequenzen für die Förderung des Ehrenamtes. **Lothar Schäfer** führt in die Aufgaben der neu geschaffenen Personalplanungskonferenzen in der Ev. Kirche von Westfalen ein.

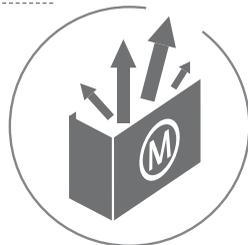
- 3. Erprobungsräume:** Welche Veränderungen in der regionalen Zusammenarbeit tauchen auf?

Bischof Dr. Andreas von Maltzahn setzt sich mit den Bedingungen kirchlicher Präsenz in der Fläche in Mecklenburg – Vorpommern auseinander und plädiert dafür, neue Gemein-demodelle in sog. Erprobungsräumen auch rechtlich zu ermöglichen.

Claudia Neumann und **Volker Maibaum** schildern den Prozess einer Regionalentwicklung in einem mitteldeutschen Kirchenkreis. **Dr. Frank Hofmann** beschreibt die Einrichtung eines regionalen Kirchenbüros im Einkaufszentrum im Oberen Edertal.

Axel Zeiler-Held und **Robin Bachmann** reflektieren die Fusionsprozesse von Kirchengemeinden im Vergleich zu Firmenfusionen und unter Beachtung verschiedener gemeindlicher Identitätsfragen.

Und was passiert, wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinandertreffen? Dieser Frage geht **Dr. Sönke Lorberg-Fehring** nach.



In der Rubrik „zur Diskussion gestellt“ bürstet **Prof. Dr. Stefan Kühl** die Beratungsformate Supervision und Coaching gegen den Strich: Sind sie stumpfe Schwerter zur Veränderung von Organisationsstrukturen?

Selbstverständlich finden sich in dem Heft auch wieder ein interessant gefüllter **Materialkoffer**, zwei Interviews mit **Erich Marahrens** und **Dr. Herbert Lindner** in der **Pionierreihe** und Berichte aus der Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD.

Besonders danken wir unseren Leserinnen und Lesern für die vielfältigen **Rückmeldungen zu unserer online-Umfrage**. Zwei Konsequenzen hat die Redaktion aus den Anregungen gezogen: Das Heft soll noch vor den Sommerferien erscheinen, damit die beruflich sehr beanspruchte Leserschaft genügend Zeit zur Lektüre findet, und die Artikel sind kürzer und damit hoffentlich lesbarer konzipiert. Weitere Rückmeldungen nehmen wir gerne entgegen.

Auch wir probieren, was wirkt!

Viel Freude und Gewinn beim Lesen wünscht im Namen der Redaktion

Dieter Pohl

www.pohl-organisationsentwicklung.de

Die Kirche fit zu machen für die veränderten Lebensfragen der Menschen, ist eine große Herausforderung.

Jede Planung und jede Entscheidung steht dabei in einer unauflösbaren Spannung: Einerseits braucht man Indikatoren dafür, was erfolgreiche kirchliche Arbeit ist, andererseits entzieht sich der Grund und Inhalt aller kirchlichen Arbeit, das Evangelium, im Hinblick auf seine Wirksamkeit jeder Messbarkeit und Quantifizierung. Ein gut besuchter Gottesdienst ist ein Indiz dafür, dass die Gemeindegarbeit gut ankommt, die Besucherzahlen sagen andererseits nichts darüber aus, wie evangeliumsgemäß die Feier ist. Ein Pfarrer, der ein groß angelegtes Mitgliederbindungs-Programm in seiner Gemeinde organisiert, kann damit effektiv auf die Mitgliederzahl Einfluss nehmen. Ob er vom Evangelium her gesehen in seiner Arbeit automatisch wirksamer ist als seine Kollegin, die viel Zeit mit Krankenbesuchen verbringt und damit öffentlich oder medial kaum wahrgenommen wird, ist keineswegs klar. Was also sind die Maßstäbe und die Indikatoren für eine zeitgemäße und gleichzeitig am Evangelium ausgerichtete Kirchenentwicklung?

Zentral für jede Arbeit an der Zukunft der Kirche ist der Glaube, dass Gott selbst seine Kirche führt und erhält – dies ist weit mehr als eine theologische Formel, es ist das Fundament, auf dem wir Christen stehen und das uns in unserem kirchlichen Planen und Handeln sicheren Halt gibt. „Die Kirche steht gegründet allein auf Jesus Christ“ – dieser Choralsatz ist tragend und entlastend, gerade in Zeiten abnehmender Kirchenbindung und zunehmender Sprachlosigkeit in Glaubensdingen. Weil uns Christus den rechtfertigenden Gott offenbart hat, der seine Liebe schenkt ohne Ansehen der Werke, darf die Arbeit an der Zukunft der Kirche nicht zu einer Leistungsschau erfolgreichen Managements werden. Oder anders gesagt: Der Erfolg kirchlicher Arbeit ist eine Frucht des Evangeliums und nicht dessen Voraussetzung.

Kirche ist bestimmt von ihrem Auftrag her und sie ist ihrem Wesen nach geistlich. Sie entzieht



Prof. Dr. Heinrich Bedford-Strohm,
bayrischer Landesbischof,
Ratsvorsitzender der EKD

sich damit zeitgenössischen Produktivitätsvorstellungen, in denen ein Produkt in Rückkoppelung an Kundenbedürfnisse und durch Kostenoptimierungen marktgerechter gemacht wird. In diesem Sinne hat die Kirche kein „Produkt“, das kundentoptimiert werden kann.

Es gibt daher auch Zweifel, ob die zunehmende Adaption unternehmerischer Organisationsmodelle für die Kirche legitim und sinnvoll ist. Der Kirche ist das Evangelium anvertraut, es ist nicht ihr Produkt, und sie hat es treuhänderisch weiterzugeben an die Menschen. Dies allerdings kann und soll sie gut machen. Das Gleichnis von den anvertrauten Talenten (Matthäus 25,14-30) stellt vor Augen, dass die Frage nach dem Ertrag von Verkündigung durchaus ein Thema des Evangeliums ist. Die Mehrung der ihr anvertrauten Talente ist eine

Aufgabe, für die die Kirche sich aller kreativen Optionen der Gegenwart bedienen kann, bis hin zu hilfreichen und dienstbaren Methoden unternehmerischen Planens. Im Zentrum muss aber immer der Glaube bleiben, dass es Gott ist, der die Talente seiner Kirche anvertraut.

Die Kirche der Gegenwart ist relevant für die Menschen, wenn sie ihr innerstes Wesen glaubwürdig lebt: fromm und politisch Zeugnis zu geben für Jesus Christus. Es ist meine feste Überzeugung, dass diese beiden Dimensionen des Glaubens untrennbar zusammengehören und die Relevanz des Glaubens ausmachen. Fromm ist der Mensch als Empfangender, Suchender, von Gott her in seinem Leben Getragener. Konkreter Ausdruck der Frömmigkeit ist das Gebet. Politisch ist der Mensch als Aktiver, dem Mitmenschen Zugewandter, als Stimme der Schwachen und Entrechteten. Ausdruck des Politischen ist die tätige Nächstenliebe. Kampf und Kontemplation, wie es die Bruderschaft von Taizé formuliert, sind für die Kirche zwei Formen der einen Verkündigung. Sie gehören zusammen, sie sind weder Alternativen noch können sie gegeneinander ausgespielt werden. Es ist geradezu die Bestimmung, die Mission von Kirche, diese beiden Dimensionen von Leben zusammen zu bringen und zusammen zu halten.

In der bayerischen Landeskirche findet diese doppelte Grundbestimmung von Kirche vielfältigen Ausdruck. Wir haben in den letzten Jahren Orte konzentrierter Spiritualität geschaffen und gefördert, die als Zentren geistlichen Lebens in die Gesamtkirche ausstrahlen. Zugleich wurde die spirituelle Kompetenz der geistlichen Berufe durch Aus- und Fortbildung sowie Begleitung gestärkt. Kirche bietet so vielfältigen Raum für die verborgenen spirituellen und kreativen Sehnsüchte von Menschen. Den geistlichen Orten der Kirche entsprechen komplementär ihre politischen Aufgaben. Die derzeitige Fluchtkatastrophe macht mehr denn je deutlich, welche Funktion Kirche hat für den Erhalt einer auf Menschlichkeit gründenden Gesellschaft. Der Einsatz für das Recht derer, die ansonsten nicht zu ihrem Recht kommen als Flüchtlinge, sozial Schwache, Kranke, Missbrauchte, ist unverzichtbar. Wie an vielen Orten ist aber auch für die bayerische Kirche die Aufgabe der Zukunft,

beide Dimensionen des Glaubens zusammen zu halten. Aus der spirituellen Kraft gelebten Glaubens muss eine starke Stimme werden für Integration und Beteiligung derer, die ausgeschlossen sind. Die professionalisierte Nächstenliebe in Kirche und Diakonie braucht auch weiterhin ein klares christliches Profil.

Bildung ist für die evangelische Kirche ein Schlüssel der Zukunft. Evangelische Schulen genießen einen hervorragenden Ruf, der Religionsunterricht bietet nach wie vor unvergleichliche (wenn auch nicht immer ausgeschöpfte) Chancen für die religiöse Sozialisierung, Jugendarbeit ist eine Kernaufgabe von Kirche vor Ort. Ich bin mir sicher, dass sich die Relevanz des Evangeliums in all seinen Dimensionen für das heutige Leben ganz wesentlich auch über Bildung erschließt.

Ein wichtiger Schlüssel für eine gelingende und ertragreiche Verkündigung sind ganz besonders die Menschen, die in der Kirche arbeiten. In Bayern haben wir uns deshalb einerseits dem konzentrierten Nachdenken über das Ehrenamt gewidmet. Es ist nicht zu bestreiten, dass es immer schwieriger wird, Ehrenamtliche für langjährige kirchliche Ämter zu gewinnen. Deshalb wird in einer Doppelstrategie das Engagement im Ehrenamt noch besser unterstützt, gleichzeitig werden neue und aktuelle Formen des Ehrenamts stark gemacht.

Unser Blick geht andererseits zu den Hauptamtlichen. Hier ist die Herausforderung, den Beruf z.B. des Pfarrers/der Pfarrerin „lebar und leistungsfähig“ zu halten. In einem breit angelegten Berufsbildprozess unter Einbindung der Gemeinden und Einrichtungen haben wir 21 konkrete Maßnahmen entwickelt, mit denen wir den Pfarrberuf in diesem Sinne entwickeln wollen. Dabei spielen Fragen der Salutogenese ebenso eine Rolle wie neue Formen der Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen.

Letztlich ist und bleibt die Basis kirchlicher Arbeit aber Jesus Christus selbst. Wenn wir uns dessen immer neu versichern und dies glaubwürdig bezeugen – auch in der Weise, wie wir Kirche organisieren –, ist mir um die Zukunft der Kirche nicht bange.

*Kerstin Griese,
MdB, Mitglied des
Rates der EKD*



Wir leben in herausfordernden Zeiten. Die Integration von Flüchtlingen in Deutschland ist aktuell und in den nächsten Jahren die wichtigste Aufgabe. Da müssen wir gleichzeitig den sozialen Zusammenhalt in unserem Land sichern, indem die Menschen, die hier aufgewachsen sind, keine Sorgen haben dürfen, Verlierer zu sein, und diejenigen, die neu bei uns sind, ihre Chancen bekommen. Die evangelische Kirche ist einer der wichtigsten gesellschaftlichen Akteure. Viele Gemeindeglieder packen derzeit mit an, viele Gemeinden öffnen ihre Türen. Tausende Haupt- und Ehrenamtliche leisten Großartiges in der Versorgung und Integration von Flüchtlingen.

Dieses wunderbare Engagement erfüllt mich mit Dankbarkeit. Die Hilfsbereitschaft der Menschen für die Flüchtlinge wirkt auch in die Kirche hinein als Kraftquelle und Motivation. Mit dem Zuzug der Flüchtlinge tun sich neue Tätigkeitsfelder besonders für Diakonie und Caritas auf. In diesem Zusammenhang stellen sich die Fragen der interkulturellen Öffnung der Einrichtungen neu, damit auch arbeitsrechtliche Fragestellungen. Die Beschäftigung von Muslimas und Muslimen bei evangelischen Trägern wird zunehmen. Mit den Flüchtlingen kommt auch ihre Religion nach Deutschland.

Etwa 2/3 der zu uns kommenden Menschen sind Muslime, etwa 1/4 Christen (Quelle: Publikation Friedrich-Ebert-Stiftung: „Religion, Demokratie, Vielfalt“). Deutschland wird vielfältiger in seiner Religiosität. Religions- und Glaubensfreiheit ist ein hohes Gut, das Staat und Kirchen verteidigen müssen. Gerade jetzt ist es wichtig, die Rolle von Kirchen und Religion in einer freiheitlichen Gesellschaft klar zu bestimmen, selbstbewusst zu leben und erlebbar zu machen. Für Demokratie und Vielfalt, gegen Extremismus und Rassismus jeder Art und für Gleichberechtigung und Zusammenhalt einzutreten, ist auch Aufgabe der Kirchen, Religionsgemeinschaften und Wohlfahrtsverbände.

Ein gutes Beispiel hierfür ist der Aufruf der „Allianz für Weltoffenheit“ im Februar 2016. Jetzt ist es wichtig, dass die Kirchen den interreligiösen Dialog und das gute Miteinander mit den anderen Religionsgemeinschaften weiter pflegen und ausbauen. Nur durch Begegnungen können Vorbehalte und Ängste abgebaut werden. In vielen Gemeinden wird der interreligiöse Dialog bereits gelebt und funktioniert gut. Gleichzeitig wird unsere Gesellschaft immer säkularer, und Religion wird per se hinterfragt. Wir sind in einer Situation, in der immer weniger Menschen einen Bezug zur Religion haben, das erleben wir besonders in Ostdeutschland. ▶

„MEINE ZUKUNFTS-
PERSPEKTIVEN FÜR
DIE KIRCHE“

Die Kirchen und ihre Wohlfahrtsverbände müssen sich in einer zunehmend religionskritischen Gesellschaft positionieren, sich erklären und immer wieder deutlich machen, wofür sie stehen. Dazu gehört auch, das deutsche Modell der Subsidiarität immer wieder zu erläutern, die Vorteile der Wahlfreiheit deutlich zu machen und unser Sozialstaatsmodell, in dem die Wohlfahrtsverbände wichtige Aufgaben übernehmen, zu würdigen. Gerade im europäischen Vergleich erleben wir, dass der deutsche Sozialstaat stabiler ist als alle anderen, und gleichzeitig ist das Modell der weltanschaulichen Neutralität des Staates bei gelernter Kooperation von Staat und Kirchen das friedfertigste in Europa.

Diakonie ist für mich Ausdruck des gelebten Glaubens in der sozialen Arbeit der Kirche. Kirche und Diakonie gehören zusammen und brauchen ein gutes Miteinander. Beide sind denselben Herausforderungen ausgesetzt und sollten daher auch zusammen agieren, sich ergänzen und inhaltlich gegenseitig bereichern. Die evangelische Stimme muss nicht nur zu sozialen Fragen vernehmbar sein, sondern auch zu den grundsätzlichen Fragen der Zeit und zu den Fragen und Anforderungen der Menschen an ihren Glauben. Religion kann und soll Orientierung geben in Zeiten, die vielen Menschen Sorgen bereiten, weil sich alte Ordnungen verändern.

Unsere Kirche muss sich der Situation stellen, dass die Kirchenmitgliedschaften kontinuierlich zurückgehen. Dabei einladend zu bleiben, Nächstenliebe wirklich zu leben und niemanden auszugrenzen, das ist eine große Herausforderung. Eine Kirche zu sein, die offen ist für alle Menschen, und in der sie sich zu Hause fühlen, in der sie voneinander und miteinander lernen und ihren Glauben leben.

Gerade angesichts von Zuwanderung und gleichzeitig stärkerer Kirchenferne bleibt religiöse Bildung ein wichtiges Aufgabenfeld. Toleranz und Vielfalt können eben dann besser gelebt werden, wenn man einen eigenen Standpunkt hat, das ist meine feste Überzeugung. Das Verständnis für andere Religionen setzt Kenntnis der eigenen voraus.

Deswegen brauchen wir eine Bildungsoffensive in Sachen Religion, das wäre gut für das friedliche und tolerante Miteinander in unserem Land. Unsere Gesellschaft wird pluraler werden. Diese Vielfalt mitzugestalten und eigene Impulse zu setzen, ist auch Aufgabe der Kirche. Wir brauchen eine Kirche, die für ihre Werte und Überzeugungen einsteht und bereit ist, für alle, die Hilfe brauchen, einzutreten. Ich wünsche mir eine profilierte und weltoffene Evangelische Kirche. Daran will ich als Mitglied im Rat der EKD gerne mitarbeiten.

Kerstin Griese

Historikerin, Bundestagsabgeordnete (SPD), lebt in Ratingen und Berlin. Sie ist Vorsitzende des Bundestagsausschusses für Arbeit und Soziales, SPD-Fraktionsbeauftragte für Kirchen und Religionsgemeinschaften sowie Sprecherin des AK Christinnen und Christen in der SPD. Sie engagiert sich für sozial- und arbeitsmarktpolitische Fragen, bei ethischen Fragen in der Politik, zuletzt in der Debatte um Sterbehilfe, und für Themen an der Schnittstelle von Kirchen und Politik. Kerstin Griese gehört der Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) an und ist seit November 2015 Mitglied des Rates der EKD.

**Dr. Christoph Meyns,
Landesbischof in
Braunschweig**

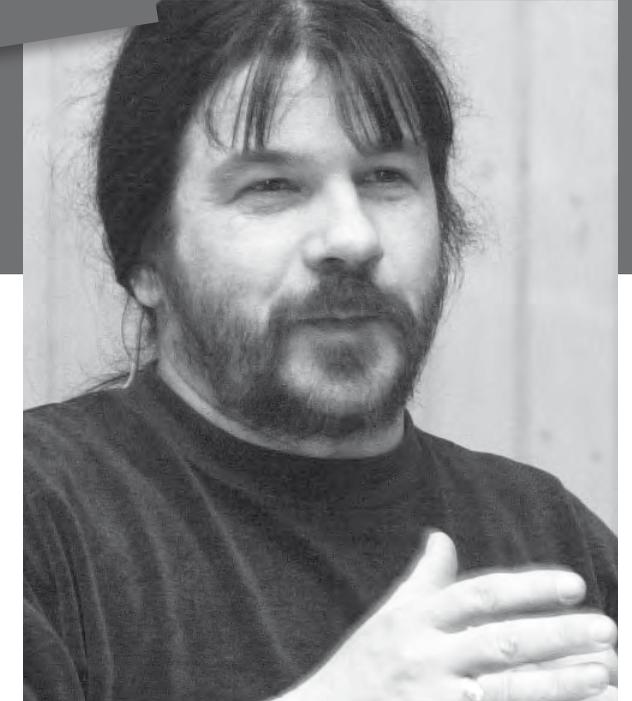


Mit rund 350.000 Mitgliedern, 386 Gemeinden, 252 Pfarrern und Pfarrern, 3.400 hauptamtlichen Mitarbeitenden und 16.000 Ehrenamtlichen ist die Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig einigermaßen überschaubar. Alles in allem geschieht meinem Eindruck nach zwischen Harz und Heide eine von viel Engagement getragene solide kirchliche Arbeit. Auffallend ist die Vielzahl innovativer Konzepte, etwa im Bereich des Konfirmandenunterrichts, der Kinder- und Posaunenchorarbeit, der Beratungsdienste, der Akademie oder der Diakoniekreisstellen, das hohe Niveau der Pfarrerausbildung sowie das ausgeprägte Stiftungswesen. Die funktionalen Dienste sind nicht so ausdifferenziert wie in größeren Landeskirchen. Dafür gelingt es aufgrund der kurzen Wege ohne Aufwand, die lokale und die regionale Ebene gut miteinander zu verknüpfen. Weitere Arbeitsfelder verantworten die fünf Landeskirchen auf dem Gebiet Niedersachsens im Rahmen der Konföderation evangelischer Kirchen gemeinsam.

Wie überall zwingen uns zurückgehende Mitgliederzahlen und sinkende Kirchensteuereinnahmen zu Anpassungsmaßnahmen. Neben dem allmählichen Abbau von Personalstellen und dem Verkauf von Gebäuden besteht der aktuelle Schwerpunkt in der Regionalisierung von Arbeitsformen. Gemeinden müssen sich bis zum Sommer zu Gestaltungsräumen mit drei bis sechs Pfarrstellen zusammenschließen. Dabei bestimmen sie selbst die Intensität des Zusammenwirkens von der losen Kooperation über die Bildung eines Verbandes bis hin zur Fusion. Daneben stehen personalwirtschaftliche Themen im Fokus der Aufmerksamkeit. Mit dem Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand ab 2025 wird es zunehmend schwieriger werden, Personalstellen zu besetzen. Eine Arbeitsgruppe widmet sich derzeit intensiv allen damit zusammenhängenden Problemen. Parallel dazu geht es um die Weiterentwicklung des kirchlichen Verwaltungshandelns, die Propsteistruktur sowie den Ausbau der Zusammenarbeit auf niedersächsischer Ebene.

WIE ARBEIT UND LEBEN SICH VERÄNDERN AUS DER PERSPEKTIVE VON MORGEN

Welf
Schröter



WELF SCHRÖTER

Von der Ungleichzeitigkeit des Ichs¹

Die Beiträge im Heftteil „Erprobungsmodelle“ beschreiben und reflektieren Veränderungen in der Arbeitswelt allgemein, im Berufsbild kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie im Selbstverständnis ehrenamtlich Engagierter.

Die Arbeitswelt sieht sich angesichts des Umbaus der industriellen Fertigung und der Dienstleistungen hin zum Konzept „Industrie 4.0“ vor einem weiteren tiefgreifenden Wandel. Schafft dieser Wandel Raum für die Humanisierung der Arbeit oder bewegen wir uns in Richtung einer gesellschaftlichen Entfremdung?

In meinem Vortrag geht es um Verantwortung, um Ethik, um Gesellschaft und um den Menschen - letztlich um die Frage, mit welchem Menschenbild wir umgehen, in welche Richtung wir wollen. Unser Menschenbild wird nicht mehr das sein, was es bisher war. Wollen wir es verändern, halten wir es ethisch für vertretbar, es zu verändern oder wollen wir es gerade **nicht** verändern, um bestimmte Dinge zu bewahren, die wir für eine soziale und vernünftige Gesellschaft brauchen?

Es geht um die Frage des Menschen und seiner Identität. Bin ich mit mir selbst stimmig, habe ich eine Identität und welche ist es? Wie verändern sich Identitäten im Umgang mit neuen Technologien?

Emanzipation als ursprünglicher Impuls der Informationstechnologie

1968 erfanden ein paar verrückte Jungs und Mädels aus der amerikanischen Studentenbewegung in ihren Garagen die Vernetzung der Computerei, um ihren Protest anders auszu-

drücken. Ihr Gedanke war: wir brauchen neue Instrumente, um die Welt zu verändern. Wir brauchen Kommunikationsmittel, und wir wollen, dass Menschen diese Kommunikationsmittel in die eigenen Hände bekommen. Daraus entstanden riesige Firmen, die gegenwärtig keine basisdemokratischen Vereinigungen mehr sind, sie unterliegen nicht den bundesdeutschen Gesetzen und auch nicht der bundesdeutschen Verfassung.

Für den Biokybernetiker Valentin Braitenberg war die Erfahrung des Holocaust und der Shoah ein wesentliches Motiv, sich mit Informationstechnik zu befassen. Er sah in der Erfindung des Computers die sachlich-analytische Antwort auf und Kritik an der nationalsozialistischen Vergewaltigung der Sprache und der Germanistik. ▶

¹ Der folgende Text ist die redaktionell bearbeitete und erheblich gekürzte Fassung eines vom Autor bei der D.A.CH.-Tagung im Februar in Bad Urach gehaltenen Vortrags auf Grundlage einer Bandabschrift.

DR. CHRISTOPH MEYNS

Neben der strukturellen Anpassung stellt sich die Frage, was man tun kann, um christliche Überzeugungen, Praktiken und Bindungen über das erreichte Maß hinaus zu stärken. Es ist nicht einfach, eine Antwort darauf zu finden. Die gesellschaftliche Dynamik ist komplex, Analysen benennen dagegen meist nur einzelne Aspekte. Wer die Lage theologisch interpretiert, ermahnt zum Vertrauen auf Gottes Wirken, zur glaubwürdigen Bezeugung des Evangeliums in Wort und Tat und zum Gebet. Wer der Individualisierungstheorie folgt, sieht überall implizite Religion und regt an, die Arbeit zu diversifizieren. Wer die Säkularisierungstheorie bevorzugt, beobachtet einen unaufhaltsamen Bedeutungsverlust des Glaubens. Wer wirtschaftstheoretisch denkt, empfiehlt Marketing und Management für das Überleben auf dem Markt der Lebens- und Weltanschauungen.

Mir persönlich hilft es für eine Einschätzung kirchlicher Handlungsmöglichkeiten, sich die gesamtgesellschaftliche Entwicklung vor Augen zu führen. Wir erleben seit der Wiedervereinigung eine Krise der Institutionen. Die etablierten Parteien verloren zwischen 1990 und 2015 41,8 % ihrer Mitglieder. Die DGB-Gewerkschaften schrumpften im gleichen Zeitraum um 48 %. Die Zahl der Bundesbürger, die in mindestens einem Verein Mitglied sind, nahm um 29 % ab, das gilt auch für Sportvereine. Die Mitgliedschaft der evangelischen Kirchen ging zwischen 1990 und 2014 um 23 %, die der katholischen Kirche um 15,3 % zurück. Die stabilste Institution in Deutschland ist die Freiwillige Feuerwehr. Sie büßte nur 13 % ihrer Mitglieder ein. Im Kontext dieser allgemeinen Institutionenschwäche schlägt sich die evangelische Kirche also wacker. Die höhere Stabilität der katholischen Kirche erklärt sich in erster Linie durch Migrationsgewinne, die der Freiwilligen Feuerwehr aus den traditionell engeren Bindungen im ländlichen und kleinstädtischen Umfeld.

So gesehen lautet die entscheidende Frage, was die evangelische Kirche richtig macht. Welche Faktoren tragen zu ihrer vergleichsweise guten Bindungskraft bei und wie kann man

sie stärken? Dabei wird man angesichts des gesellschaftlichen Trends einer zunehmenden Individualisierung damit rechnen müssen, dass christliche Überzeugungen und Praktiken trotz aller Bemühungen weiter zurückgehen und schon viel gewonnen ist, wenn Strukturmaßnahmen die bestehende Dynamik nicht ungewollt verstärken, sondern dazu beitragen, sie zu dämpfen.

Soziologen verweisen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien und die stabilisierende Wirkung der Kopplung religiöser mit pädagogischen, sozialen, kulturellen oder politischen Funktionen. Wie die Missbrauchsfälle der letzten Jahre zeigen, besteht ein weiterer wichtiger Aspekt in der Glaubwürdigkeit des kirchlichen Handelns. Für besonders bedenkenswert halte ich Hinweise zu einer synergetisch achtsamen Kirchenentwicklung, bei der Inhalte und persönliche Beziehungen im Vordergrund stehen.¹ Aus dieser Sicht gilt es, neben der breit angelegten Kommunikation des Evangeliums organisatorische Probleme so zu lösen, dass gewachsene Beziehungsnetze vor Ort unterstützt und nicht unbeabsichtigt geschwächt werden. Mit dieser mehrdimensionalen Perspektive scheint mir eine Dimension für die Entwicklung der Kirche getroffen zu sein, auf die es in der der Zukunft vorrangig ankommen wird, im Braunschweiger Land und darüber hinaus.

Dr. Christoph Meyns war als Gemeindepastor und Organisationsberater in der Nordelbischen Kirche und der Nordkirche tätig. Seit Juni 2014 ist er Bischof der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche in Braunschweig.

¹⁴ Vgl. Anna Stöber: *Kirche gut beraten? Betrachtung einer Kirchengemeinde aus betriebswirtschaftlicher und funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive*, Heidelberg, 2005; Isolde Karle: *Kirche im Reformstress*, Gütersloh 2010. In der Praxis scheinen die Reformen im Erzbistum Poitiers und im Kirchenkreis Mecklenburg diesem Ansatz zu folgen.

Die Nutzung des Computers war für Braitenberg, den Maturana-Schüler, ein aufklärerisch-antitotalitärer und basisdemokratischer Handlungsansatz. Die Menschen sollten sich mit Hilfe der Rechner von ideologischen Verbrämungen selbst befreien können.

Veränderungen der Arbeitswelt und der Kommunikation

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir in 10-x Jahren eine Art Kontinentalverschiebung der Arbeitswelt durchmachen werden. Sie wird unsere Gesellschaft erheblich durcheinanderschütteln. Menschen werden nach Orientierung, nach Identität, nach Ich und Wir fragen und auch danach: „Was ist dann Gesellschaft?“ Und als eine Art Hintergrundfrage: „Was ist dann Selbstbestimmung, wo kommt Selbstbestimmung her, was sind Definitionen von Selbstbestimmung?“

Es ist ungewöhnlich, eine Technologiediskussion mit solchen Fragen zu beginnen oder sie zu Leitfragen von Technologiediskussionen zu machen. Wer jedoch den Wandel den IT-Technikern überlässt, hat schon verloren. Technik ist entweder ein hilfreiches Instrument oder ein Problem. Sie sollte ein hilfreiches Instrument bleiben. Dann müssen wir aber auch den Ingenieuren und Technikern sagen, was wir gerne von ihnen hätten und nicht umgekehrt darauf warten, dass sie uns sagen, was und womit wir spielen dürfen. Neue Oberflächen – wisch und weg -, Tablets rauf und runter, das ist nicht unbedingt die Perspektive, mit der wir angetreten sind! Kommunikation ist und sollte sein ein Ausdruck, ein Austausch zwischen Menschen. Zur Kommunikation gehört nicht nur das Wort, sondern auch Mimik, Körpersprache, Gestik usw., auch Situationen. Kommunikation ist nicht einfach nur 01 - 01, nicht einfach nur eine nüchterne Nachricht! IT-Techniker nennen auch den Datenaustausch zwischen Maschinen noch Kommunikation, obwohl es das eigentlich gar nicht ist. Kommunikation zwischen Maschinen ist kein sozialer, kein kultureller Akt, vielleicht das Ergebnis eines kulturellen Veränderungsprozesses, aber in sich eben nur ein technischer Datenaustausch.

Wirkliche Kommunikation ist immer ein kultureller, ein sozialer Vorgang.

Mitte der 90er begann der Einsatz der IT-Technik in der Arbeitswelt und damit etwas, was wir erst im Nachhinein verstanden haben: die sog. Flexibilisierung der Arbeit. Bis dahin waren industrielle Arbeitsplätze von drei Faktoren geprägt: Arbeit hatte ihren Ort, Arbeit hatte ihre Zeit, Arbeit hatte ihre Verfasstheit. Auf dieser Grundlage wurden soziale Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Form von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und Gesetzen errungen und verankert.

Durch den Einsatz der IT-Technik muss Arbeit nicht immer an einem besonderen Ort sein, sie muss auch nicht immer gleichzeitig, synchron erfolgen und sie drängt nach neuen Verfasstheiten. Arbeit konnte nun über das Netz verlagert und verschoben werden. Das fing zunächst ganz leicht an: mit Telearbeitsplätzen zu Hause. Damals absolut neu und umstritten, wird Telearbeit heute von vielen Menschen praktiziert. Die Telearbeit eröffnete ein Fenster für ein neues Denken: Arbeit muss nicht an den Ort Betrieb gebunden sein.

Damit nimmt die Bedeutung des „Prinzips Betrieb“ zwar ab, aber der Ort Betrieb bleibt bestehen. War in den 90er Jahren noch die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten in sog. „Normalarbeitsverhältnissen“ beschäftigt (stabile, unbefristete sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze), geht ihr Anteil an den Kernbelegschaften seither schrittweise zurück. Eine wachsende Zahl von Menschen arbeitet heute als Freelancer, Werkvertrügler, Freie, Crowdworker, Clickworker für ein Unternehmen und wird von diesem bezahlt, ist aber juristisch nicht mehr Teil des Unternehmens, des Betriebs oder der Verwaltung. Ich persönlich gehe davon aus, dass in 10-x Jahren die Kernbelegschaften unserer Unternehmen halbiert sind und die andere Hälfte Freie sein werden. Die materiellen und sozialen Interessen von Kernbelegschaften und „Freien“ driften auseinander.

Die Zukunft der Arbeit wird im Netz entschieden werden

Dieser tiefgehende Veränderungsprozess wird von einer qualitativen Entwicklung überlagert. Im klassischen industriellen Denken hat Arbeit mit Materie und mit Veränderung von Materie zu tun. Es wird etwas bearbeitet, seien es Werkstoffe oder Dienstleistungen. Es waren Dinge, die man sinnlich erfahren, erleben, teilweise anfassen konnte. Dieser Arbeitsbegriff beginnt sich seit Mitte der 90er Jahre zu verändern. Es tritt etwas Neues hinzu: das Virtuelle. Virtualität bedeutet: Für einen Inhalt gibt es keine physische Entsprechung. Es geht um kombinierte Arbeitsvorgänge, in denen materiell Haptisches und etwas ohne materielle Entsprechung sich zueinander verhält oder aufeinander aufbaut, das eine kann ohne das andere im Prozessablauf nicht mehr existieren, nicht mehr zum Ergebnis führen. Diese virtuellen und nicht-virtuellen Wirklichkeiten wachsen in den Geschäfts- und Arbeitsumgebungen schrittweise zusammen und erzeugen eine ganzheitlich wahrnehmbare Mischform der Arbeitswelt. Bislang orts- und zeitbezogene Arbeitswelten werden vom Trend zur Entortung und Entzeitlichung der Geschäftsabläufe durchdrungen. Dieser Prozess hat seine Auswirkungen auf die Identität von Menschen, insoweit das Subjekt, die Identität eines Menschen aus dem Ergebnis seiner Arbeit entsteht.

Drei Stufen der IT-Evolution seit 1995

Auf der Stufe *Digitalisierung 2.0* (Internet interaktiver NutzerInnen) herrscht die Datenkommunikation zwischen Menschen vor – nicht mehr in Papierform, sondern elektronisch.

Auf der Stufe *Digitalisierung 3.0* (Internet der Dinge) herrscht die Datenkommunikation zwischen Gegenständen (Maschinen, Dingen, Geräten) vor

Auf der Stufe *Digitalisierung 4.0* (Internet der automatisierten globalen Prozesse in Echtzeit) ist die Datenkommunikation zwischen Prozessen vorherrschend. Die Idee lautet, dass man einen kompletten Arbeits- und Geschäftsprozess durchgehend im Netz abbilden kann und dass diese Prozesse als ganze, als komplexe Prozesse untereinander in einen Datenaustausch treten. Dabei geht es darum, komplette Fertigungsprozesse von der Planung, der Auftragserteilung, Montage, Verkauf, Transport, Mahnverfahren bis hin zum Wartungsservice hinterher komplett im Netz abzubilden, durchzustrukturieren und auch im Netz zu vollziehen – und zwar betriebs- und standortübergreifend, medienbruchfrei sowie vor allem „intelligent“ in Echtzeit und automatisiert. Das ist das Geheimnis von 4.0 mit dem wir es zu tun haben.

Automatisierung und individualisierte Wertschöpfungsketten

Der nächste Baustein hat viel mit elektronischen Werkzeugen zu tun. Der Begriff der Automatisierung wandelt sich. Automatisierung war im letzten Jahrhundert ein Vorgang, wo softwaregesteuerte Maschinen in einer Fertigungshalle selbständig bestimmte Teile herstellten, formten, pressten und weiterreichten. Heute geht es um den Versuch, die Werkzeuge im virtuellen Raum zu automatisieren. Neue Prozesse sind virtuell, nicht gegenständlich.

Und trotzdem sind es reale wirtschaftliche Wertschöpfungsprozesse, die aber jetzt in einer virtuellen Kooperation im Netz stattfinden. Ein Beispiel: Autos wie Kücheneinrichtungen lassen sich heute schon am Laptop durch den Kunden konfigurieren. Die Vorstellung von Industrie 4.0 ist die, dass nach Überprüfung des Kundenauftrags auf technische und finanzielle Machbarkeit, mit dem Moment der Auftragsbestätigung, „kleine virtuelle Heinzelmännchen“ übers Netz gehen - man nennt sie auch Softwareagenten, die im Netz unterwegs sind, keine Menschen – und global an Produktionsstätten nach freien Kapazitäten suchen. Da wird dann ein Teil in Sansibar produziert ein anderes Teil in Südchile, ein anderes in Marokko, ein anderes in Schweden und vielleicht eines auf der schwäbischen Alb. All diese Bauteile bekommen einen kleinen Sensorchip. Dieser Sensorchip enthält die Daten für das gewünschte Fahrzeug, die Herstellungsbedingungen und chemische Zusammensetzung des Bauteils und wo es hin soll, aber auch die Daten aller anderen Bauteile d.h. jeder Sensorchip hat automatisch die gesamte Montage dieses Fahrzeugs bei sich. Dann tauschen sich im Netz diese Sensorchips untereinander aus, finden sich zueinander und sortieren sich automatisch in eine Montage-reihenfolge („Schwarmintelligenz“). Sie sorgen dafür, dass der Transport der Bauteile über eine entsprechende Logistik an den Punkt x geht, wo das Endprodukt montiert dem Kunden vor die Tür gestellt wird.

Sie werden sagen: Das funktioniert ja nie? Da wäre ich vorsichtig. Bestimmte Smartphones können Sie heute so produzieren. Das gibt es schon. Wir nehmen das nur nicht zur Kenntnis.

Jeder weitere individuelle Auftrag löst eine erneute Suche nach Kapazitäten und damit eine andere Wertschöpfungskette aus. Das bedeutet das potenzielle Ende der Vorratsproduktion und der Lagerhaltung - und geht damit zu Lasten der Planbarkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Wie viel Beschäftigung soll ein Betrieb dann eigentlich vorhalten? Es wird ein Problem mit der Beschäftigung geben!

Echtzeit

Diese Prozesse laufen zudem in einer technischen Geschwindigkeit, für die es einen Begriff gibt: „Echtzeit“. Echtzeit heißt: es ist alles fast gleichzeitig. Echtzeit ist schneller als unsere Gedanken. Das bedeutet, wir haben es mit einem Umbau von Produktion, Fertigung und dazugehörigen Dienstleistungen zu tun, bei dem wesentliche Inhalte des Arbeitsvorgangs im virtuellen Raum ablaufen. Natürlich produziert der Roboter etwas Materielles. Aber alles, was davor ist: Suchen, Planen, Steuern usw. findet über elektronische Werkzeuge im Netz statt und zwar in Echtzeit in einer automatisierten Form. Aufgrund der hohen Geschwindigkeit der Echtzeit kommt es uns subjektiv so vor, als geschehe alles gleichzeitig – faktisch aber passiert es nacheinander. Wir werden also ein Problem bekommen in der Wahrnehmung dessen, was wir tun. Das ist eine Veränderung der Arbeitsinhalte, wie wir sie uns im letzten Jahrhundert so nicht vorstellen konnten.

Der Wandel zu 4.0 verläuft in jeder Branche und in jedem Kontext anders. Grundlage sind intelligente Sensorchips am Gegenstand (CPS)¹, die ununterbrochen Daten sammeln und senden. Jeder kleine Sensorchip hat einen Internetzugang. Chips lassen sich überall anbringen – bisher waren sie noch nicht Bestandteil erfolgreicher Geschäftsprozesse. Das ist jetzt die Hoffnung der Ingenieure: Sensorchips sind in der Lage, einen Arbeitsplatz an die Besonderheiten eines Arbeitnehmers anzupassen –

sie erstellen aber auch Bewegungsprofile, erfassen und kontrollieren sämtliche Handlungen eines Beschäftigten und geben ihm Anweisungen. Sensorchips wie CPS sind aufgrund ihrer Kapazität beim Sammeln, Verarbeiten und Weitergeben von Information dem Beschäftigten ständig mehrere Schritte voraus. Sollten diese Vorstellungen sich umsetzen und nicht gestaltet werden, würde im Ergebnis das Produkt die Produktion und den Menschen steuern – das wäre das Ende der Selbstbestimmung in der Arbeitswelt und der Gleichzeitigkeit von Arbeitsgestaltung!

Möglicherweise können Gewerkschaften und Betriebsräte in Verhandlungen mit Arbeitgebern die Anonymisierung von CPS-Systemen vereinbaren. Dann bleibt immer noch ein anderes Problem: Wenn Sie heute an einem vollautomatisierten Arbeitsplatz sitzen und CPS-Systeme absenden bzw. damit korrespondieren, dann verstehen Sie in dem Moment, in dem Sie daran arbeiten, selbst nicht, was dahinter passiert. Sie können vielleicht das Ergebnis beurteilen, aber nicht mehr genau den Prozess selber. Die Informationstechnologie hat eine Vielschichtigkeit, eine Komplexität erreicht, die so hoch ist, dass die IT-Technik selbst von innen verwundbar geworden ist.

Entscheidend: Menschliches Erfahrungswissen

Aus meiner Sicht kann die 4.0-Welt aufgrund ihrer inneren Verwundbarkeit nur dann erfolgreich sein, wenn das Thema Erfahrungswissen, und ich nenne das mal „das Gedächtnis unserer Hände“ genauso stark gewichtet wird, wie das Fach- und Sachwissen. Für IT-Kollegen kommt das überhaupt nicht in Frage - für sie gilt nur was in 01 01 auflösbar ist, was sich speichern lässt. Nur das ist Sachwissen. Die IT drängt also in die Formalisierung: was ich speichern kann, akzeptiere ich, was ich im Netz nicht finde, existiert nicht.

Zur Arbeit gehört aber menschliches Erfahrungswissen. Dieses ist als einziges in der Lage, Dinge zusammenzubringen, die im Sinne von 01 01 nicht logisch sind.

Dieses Erfahrungswissen ist assoziativ in unserem passiven Gedächtnis eingelagert. Aufgrund seiner Fähigkeit, komplexe Situationen zu steuern und aufzulösen, ist Erfahrungswissen sogar ein zentraler Schlüssel um den Veränderungsprozess der Arbeit erfolgreich zu gestalten. Angesichts der Verwundbarkeit der IT-Technik ist menschliches Erfahrungswissen eine zentrale Stärke und Stabilität in diesem Umbauprozess.

Der laufende Umbau der Arbeitswelt hin zu „Arbeit 4.0“ eröffnet unter den Bedingungen einer sozialen Gestaltung aber zugleich auch neue Chancen

- für einen neuen Typ des ganzheitlich angereicherten Arbeitens,
- für eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation im Sinne der Beschäftigten,
- für eine neue Qualität der Humanisierung der Arbeit,
- für die Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen (die Jobs von Morgen),
- für neue Wertschöpfungen, neue Arbeitsinhalte,
- für die Sicherung der Standorte für Produktion, Forschung und Entwicklung.

Eines der wichtigsten Gestaltungskriterien für „Arbeit 4.0“ stellt die Sicherung und Modernisierung der Selbstbestimmung des Menschen in der Arbeitswelt dar. Der Umbau hin zum „Betrieb 4.0“ und auch zum „Handwerk 4.0“ braucht nicht weniger, sondern deutlich mehr Erfahrungswissen als uns die meisten Experten des Digitalen versichern. ▶

¹ Cyber Physical System: Sensor – Software zur Überwachung und Steuerung von Gebäuden, Produktionsketten, Verkehrswegen (wikipedia 19.04.2016)

Abstraktion und Komplexität

Der Veränderungsprozess, der durch die Arbeitswelt auf die Menschen zukommt, verändert ihre Lebenslage. Wenn Arbeitsprozesse mit Hilfe von virtuellen und elektronischen Werkzeugen im Netz neu angeordnet, neu organisiert werden, die Abläufe der Prozesse anders werden, dann werden die Beschäftigten versuchen, ihre Arbeitskraft, ihr Knowhow, ihr Leben an einer anderen Stelle in diesem Prozess zu verorten. Im Wechsel zum Netz sollen Rationalisierung und Effizienz entstehen, das bedeutet aber auch, der Ort, an dem jemand dann tätig ist, ist in der Regel inhaltlich ein anderer als der, an dem er oder sie vorher tätig war. Beschäftigte müssen sich also auf neue Zusammenhänge einlassen - und das heißt auch, wir haben es mit einem dramatischen Anwachsen von Abstraktion und Komplexität zu tun. Diese Komplexität ist meines Erachtens eine der Schlüsselherausforderungen für die kommenden Jahre - und die Kompetenz, mit Komplexität umzugehen, eine Schlüsselkompetenz.

Die zukünftige neue soziale Spaltung verläuft heute entlang der Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, Komplexität zu zerlegen. Wenn ich komplexe Vorgänge für mich zerlegen kann und sie der Nachbarin erläutern kann, und die versteht sie, dann habe ich die Kontrolle darüber, dass ich sie selbst verstanden habe. D.h. Komplexität zu reduzieren - was nicht Banalisierung oder Vereinfachung bedeutet, sondern der Spur nach zu wissen, wo sind die entscheidenden großen Schritte - ist eine der Schlüsselherausforderungen! Das ist aber ein nichttechnisches „Problem“. Techniker sagen gerne: „Ein Erfolg technischer Innovation geht einher mit der Überwindung nichttechnischer Innovationshemmnisse.“ Nichttechnische Innovationshemmnisse – das sind Sie, meine Zuhörerinnen und Zuhörer, das ist der Faktor Mensch. Der tickt manchmal anders oder will nicht, oder ist schlecht drauf... Oder er hat manchmal das Bedürfnis, die Technik zu überlisten...

Biografische und virtuelle Identitäten

Dieser Veränderungsprozess wird sich nicht verhindern lassen. Das heißt aber auch, wir müssen die sog. „weichen Faktoren“ mit in die Diskussion bringen. Dabei geraten wir schnell an einen Punkt, auf den es im Moment keine Antwort gibt. Das Zusammenwachsen von Realität und Virtualität verändert den Begriff der Identität. Menschen müssen sich heute eine Identität aus einem Arbeitsinhalt schaffen, der sich nicht mehr physisch, sinnlich greifen lässt. Arbeit ist keine Torte, die ich jemand bringen kann und fragen, ob sie gut schmeckt. Ich vertrete zurzeit die These, dass das biographische Ich und das virtuelle Ich sich in eine Spannung zueinander bewegen und in Zukunft Identität die Kombination von beidem ist.

Unter virtuellem Ich verstehen wir nicht unsere Spuren auf der Homepage von Facebook – das ist vielleicht ein Bruchstück davon. Das Entscheidende ist, dass die CPS-Systeme nicht nur direkte Daten sondern auch indirekte Daten sammeln, Daten also, von denen wir gar nichts wissen. Diese Fülle indirekter Daten in Volumina, die wir uns gar nicht vorstellen können, ist mit Hilfe neuer elektronischer Instrumente (Big Data) bewertbar, auslesbar; damit entstehen Profile von Personen, Personengruppen und Verhaltensweisen. Die Profile werden gemacht, um Vorabschätzungen machen zu können, wie wird sich dieser Mensch in den nächsten 5 Minuten verhalten, wie wird sich diese gesellschaftliche Gruppe in den nächsten 3 Monaten verhalten, wie wird ihr Kaufverhalten sein und möglicherweise, wie wird ihr Wahlverhalten sein. Über diese Fülle von Daten haben wir selber keine Kontrolle. Unsere Daten bei Facebook hingegen sind direkte Daten, d.h. uns ist bewusst was wir tun, wenn wir dort etwas hineinschreiben.

Entscheidend aber sind die indirekten Daten und die Möglichkeit, mit elektronischen Werkzeugen Datenprofile zu verändern, zum Beispiel, indem wir unser eigenes Leben mit Datenzählern kombinieren, mit sog. Life-Logging-Instrumenten, also etwa mit Pulszählern, Schrittzählern, Gedankenzählern... Man glaubt, durch die Datenmenge etwas über sich zu erfahren und dann auch noch supermodern zu sein, wenn man diese Daten gleichzeitig in Facebook einstellt - und wundert sich dann, wenn die Krankenversicherung 4 Monate später sagt: Sie sollten von dieser Sportart ein bisschen mehr machen, ansonsten würden wir Sie drei Punkte heruntergruppieren, das kostet Sie monatlich mehr. Diese Profile entstehen zum Großteil durch indirekte Daten.

Wir gehen davon aus, dass sich das sozialpsychologischen Verhalten von Menschen verändern wird. Menschen werden sich irgendwann einmal danach richten, was ihr virtuelles Ich ihnen zeigt. Sie werden irgendwann anfangen, bestimmte Dinge auf Facebook nicht mehr zu schreiben. Sie beginnen also ihr reales Leben dem Profil im Netz, ich will nicht sagen unterzuordnen, aber sie beginnen mit Korrekturen. Meine These lautet, dass dieses biographische und das virtuelle Ich am Anfang zwei getrennte Welten sind, die sozialpsychologisch aber zusammenkommen, verschwimmen, sich wechselseitig bedingen. Identität, und das ist die schwierige Frage, wird etwas sein, was dann aus beidem entsteht. Darin steckt ein kleines philosophisches Problem - dass das Eine zum anderen ungleichzeitig ist. D.h. in dieser Ungleichzeitigkeit stecken alte Gefühle, Erfahrungen, Lebenseinschnitte etc. mit drin, die sich ungleichzeitig zum virtuell Gegenständlichen, zum virtuell Gleichzeitigen verhalten und gleichzeitig steckt im virtuellen Profil die historische Sammlung all dessen drin, was jemand in den letzten 20 Jahren im Netz als Spuren hinterlassen hat. Wir erleben zwei unterschiedliche Formen von Ungleichzeitigkeit und werden damit zu tun haben, dass diese Ungleichzeitigkeiten Identitäten verändern, beeinflussen und es deutlich schwerer machen, Zusammenhänge zu finden und auch die Frage zu stellen, zu welcher Ganzheit im gesellschaftlichen Sinne jemand eigentlich gehört.

Fragmentierung von Gesellschaft durch virtuelle (Teil-)Communities

Es ist relativ leicht, im Netz zu einer Community zu gehören. Da ist man drin, weil man das Gefühl hat, man gehört dazu. Nach einem halben Jahr merkt man, man kann es gar nicht pflegen, da kommt man ja gar nicht mehr zum Arbeiten, wenn man fünf oder sechs verschiedene Profile im Netz pflegen muss. Das heißt auch, ich fange an, mich zu Teilcommunities zu bekennen. Damit beginne ich aber selbst etwas, was als gesellschaftlicher Prozess von einer anderen Seite her auch passiert. Es ist eine Fragmentierung der Ganzheitlichkeit von gesellschaftlichen Zusammenhängen. D.h. ich definiere mich dann mit meiner Identität über Teilgruppen von Gesellschaft, die in einer bestimmten Weise affin zu bestimmten Teilorten im virtuellen Raum sind. Das ist aber nicht mehr das, was wir historisch in unseren eigenen Lebenserfahrungen erlebt haben und erleben.

Wir sind groß geworden mit der Erfahrung, dass ein zentraler Lebensort der kommunale Ort ist, eine kleine, eine große, aber eine Kommune. Dort findet Wohnen, Einkaufen, Freizeit, Verein, Kirche etc. statt. Wenn aber Fragmentierung und Identitätsbildung in dieser Form weitergehen, dann haben wir es mit einer Entortung von Identität zu tun – und mit einer Entzeitlichung als nicht mehr synchronem Erfahren von Leben und virtueller Identität². Sozialpsychologen bezeichnen das als „Entbettung“. Man kommt aus erlebten, gewachsenen, geschaffenen Zusammenhängen, rutscht in neue in der Hoffnung, diese seien besser, seien stabiler – in Wirklichkeit sind sie fragiler, technisch flexibler und furchtbar hektisch, weil man über Life-Logging-Systeme ständig dran bleiben muss. ▶

² Welf Schröter: *Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und „Industrie 4.0“*. Beiträge zum 60. Geburtstag eines Netzwerkers. Mössingen 2014, ISBN: 978-3-89376-155-5.

Dann hat man aber in dem Sinne keine Zeit mehr. Die Veränderungsprozesse – CPS-Systeme in Echtzeit – und dieser Typ synchroner Identität im Sinne von biografischer und virtueller Identität verschieben und verändern das Zeitempfinden und die Zeitstrukturen. Wir tragen unsere Erfahrungen, die Erfahrungen unserer Eltern, gewachsene historische Erfahrungen in uns - die passen aber noch in keiner Weise zu den virtuellen Welten, mit denen wir es heute zu tun haben. Echtzeit ist eine künstliche Zeiterfahrung, die wir in unserem Leben nie irgendwo gelernt haben, die wir auch biologisch nie lernen werden, weil sie da gar nicht herkommt, aber diese Spannung zwischen Echtzeit und subjektiver Zeiterfahrung wird eine Lücke aufreißen und eine Frage stellen: Wo gehöre ich hin und wo ist der Ort, an dem ich mich dann wieder versammeln kann?

Schlussfrage: Wenn in 10-x Jahren die Belegschaften von Unternehmen halbiert sind und die andere Hälfte als Freie, Freelancer, Clickworker usw. durch das Netz und durch die Wirklichkeit rauscht, wenn der Betrieb ein zentraler Ort war, der gesellschaftspolitisch sozialisierend wirkte und dafür gesorgt hat, dass man gelernt hat, miteinander auszukommen, sich zu streiten und sich wieder zu vertragen, wenn die Hälfte der Gesellschaft diesen Erfahrungsort der Sozialisation nicht mehr erlebt, wo lernt diese Gruppe dann Sozialisierung und den Umgang miteinander, wo entsteht soziale Kohärenz im gesellschaftspolitischen Sinne?

In diesem Sinne ist die gesamte Diskussion über Industrie 4.0, neue Technologien, Arbeit 4.0 in hohem Maße eine sozialpolitische und gesellschaftspolitische Debatte, die aber in den meisten Fällen nur von Ingenieuren und IT-Fachleuten geführt wird, die das gerade nicht gesellschaftlich diskutieren.

Und in diesem Sinne nehmen Sie die Diskussion bitte ernst, mischen Sie sich ein, seien Sie mutig, betrachten Sie das als eine ganzheitliche gesellschaftliche Diskussion. Es ist Ihr Thema, es ist kein Zukunftsthema. Alles hat seine Zeit heißt: ungleichzeitig das bisher Vorhandene mitnehmen und in der Gegenwart mitdiskutieren und sich einmischen. Machen Sie es zu Ihrem Thema!



Limbi-Aussperrung bei e-Mail
(Limbi ist der künstlerische Name für das Limbische System, den ältesten Teil des menschlichen Gehirns)

© Tiki Küstenmacher
ZOEGB

Welf Schröter

Leiter des Personennetzwerkes „Forum Soziale Technikgestaltung“, Mitglied der „Dialogplattform Industrie 4.0“ Ressort Zukunft der Arbeit / IG Metall Vorstand, Mitglied der „Allianz ‚Industrie 4.0‘ Baden-Württemberg“, www.blog-zukunft-der-arbeit.de, www.bloch-blog.de

Kontakt: schroeter@talheimer.de



Dieter Pohl

Auch in der Arbeitswelt der Kirche vollzieht sich ein tiefgreifender Wandel. Die gesellschaftlichen Herausforderungen führen zu einer erheblichen Ausdifferenzierung pastoraler Aufgaben. Kann ein Beruf allein überhaupt noch die gewachsene Komplexität der Aufgaben bewältigen? Der Autor schildert, wie es zur Entwicklung des „Gemeinsamen pastoralen Dienstes“ in der Ev. Kirche im Rheinland gekommen ist, und welche Möglichkeiten zur Komplexitätsbewältigung dieses Modell bereithält.

Verschiedene Berufe arbeiten in Kirchengemeinden schon lange zusammen. Pfarrer und Kantor sind das Gespann, das man schon aus den Zeiten Paul Gerhards kennt. In den Jahrzehnten der Industrialisierung und des Anwachsens der Städte kamen die Berufe der Gemeindegewerkschaft (Diakonisse), des Diakons, der Gemeindegewerkschaft und des Jugendleiters hinzu. Gedacht waren sie als Unterstützungskräfte für den pfarramtlichen Dienst, der immer mehr Aufgaben zu bewältigen hatte.

Im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts setzte ein neues Nachdenken über die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen kirchlicher Arbeit ein. So berief z.B. die Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) 1970 einen „Raumordnungs- und Struktur-Ausschuss“ (ROSTA), der „Vorschläge zur Neuordnung des kirchlichen Dienstes in den Gemeinden“¹ erarbeiten sollte.

Um den differenzierter gewordenen gesellschaftlichen Bedingungen kirchlicher Arbeit zu begegnen, entwickelte er zwei Modelle:

- A) **Die funktionale Arbeitsteilung zwischen Pfarrpersonen:**
Arbeiten in einer Gemeinde mehrere Pfarrer und/oder Pfarrfrauen zusammen, so konnten sie ihre Aufgaben in Grundfunktionen (Verkündigung, Seelsorge) und Spezialfunktionen (Konfirmandenarbeit, Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, Seniorenarbeit usw.) aufteilen. Die Grundfunktionen nahmen alle wahr. Die Spezialfunktionen leistete ein Pfarrer, eine Pfarrerin für die gesamte Gemeinde.

¹ Raumordnungs- und Strukturausschuss der Evangelischen Kirche im Rheinland: Vorschläge zur Neuordnung des kirchlichen Dienstes in den Gemeinden, Düsseldorf 1970, S. 1

B) *Die multiprofessionelle Zusammenarbeit verschiedener Berufe:*

„Für manche Aufgaben, die traditionell von theologisch ausgebildeten Kräften wahrgenommen werden und die doch weitere Spezialkenntnisse in erheblichem Umfang voraussetzen (etwa Religionsunterricht, Lebensberatung, Öffentlichkeitsarbeit), sollten in Zukunft häufiger als bisher Vertreter nicht kirchlicher Berufe (Pädagogen, Ärzte, Psychotherapeuten, Journalisten) hauptamtlich gewonnen werden. ... Die Einsicht, dass fast alle Berufe und Tätigkeitsbereiche heute ein großes Maß an Spezialwissen erfordern, lässt sich nicht trennen von der anderen, dass alle immer stärker voneinander abhängig sind ... Das heißt: Wir brauchen in Zukunft zugleich mit der Spezialisierung gut funktionierende Gruppenarbeit (Teams).“²

Zur Unterstützung der Umorganisation der Arbeit wurde die Einrichtung eines Beratungsdienstes empfohlen. „Dabei geht es um eine neue Arbeitsform, in der Berater mit den Betroffenen selbst an Ort und Stelle Probleme entdecken und bearbeiten. Sie können sich auf Kooperation, Planung, Zielsetzung, Konfliktbewältigung und Organisation von Arbeitsteilung und Leitungsaufgaben beziehen.“³ Es war die Geburtsstunde der rheinischen Gemeindeberatung.

Das Modell A wurde alsbald in einer Reihe von Stadtgemeinden verwirklicht. Das Modell B kam erst 20 Jahre später in abgewandelter Form zum Zuge. 1994 griff die vom damaligen Kölner Stadtsuperintendenten und späteren EKD-Ratsvorsitzenden Manfred Kock geleitete „Perspektivkommission der EKIR“ auf das Modell zurück.

„In Konsequenz von Überlegungen des ROSTA, ... kann sich die Gruppe eine gleichberechtigte Teamarbeit von theologischen und pädagogischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, von Diakonikern und Verwaltungsmitarbeitenden in einer größeren „parochialen“ Struktur vorstellen.

Dies hätte folgende Vorteile:

- *Stärkere Konzentration der Theologinnen und Theologen auf Verkündigung, Seelsorge und den Dialog mit Schrift und Tradition*
- *Gleichberechtigte Förderung anderer Gaben und Fähigkeiten.“⁴*

Die Betonung lag jetzt auf Gleichberechtigung:

Die nicht primär theologisch ausgebildeten Berufe sollten nicht mehr das Pfarramt unterstützen, sondern auf Augenhöhe mit den Pfarrerinnen und Pfarrern die Arbeit teilen. Das sollte sich auch beim Gehalt in einer zumeist notwendigen Ausgleichszulage ausdrücken.

Zur Begründung formulierte die Perspektivkommission weiter:

„Die Wahrnehmung der genauen Inhalte der biblischen Botschaft und die Wahrnehmungen der immer differenzierter werdenden Lebensbezüge in unserer Zeit müssen zusammenkommen und zusammenwirken. Dieses zu leisten wird für eine Berufsgruppe immer schwerer. Die Pfarrerin oder der Pfarrer hat sich mit immer mehr soziologischen, psychologischen, pädagogischen, diakoniewissenschaftlichen Erkenntnissen auseinander zu setzen. Andere Berufe bringen diese Erkenntnisse aus ihrer Ausbildung mit. Warum sollen sie nicht im Blick auf den großen Auftrag „Kommunikation des Evangeliums“ zusammenarbeiten, ein jeder und eine jede mit den Fähigkeiten und Qualifikationen, die er oder sie mitbringt.

Das Gemeinsame Pastorale Amt bietet diese Möglichkeit. Pfarrerinnen, Pfarrer, Diakone Diakoninnen, Gemeindegewerkschaften, Gemeindegewerkschaften, Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen arbeiten hier im Team zusammen. Gemeinsam tragen sie Verantwortung für Verkündigung, Seelsorge, Bildung und Diakonie in der Gemeinde.

² a.a.O.: S. 19

³ a.a.O.: S. 7

⁴ *Evang. Kirche im Rheinland: Das Gemeinsame Pastorale Amt – Handreichung –, Düsseldorf 2005, S. 6f.*

Sie bringen die Ordination zur öffentlichen Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung mit und eine entsprechende Vorbereitung auf diesen Dienst. Sie sind jeweils für einen Seelsorgebezirk zuständig. Ihr berufsspezifisches Können bringen sie arbeitsteilig in die Angebote für Zielgruppen, in besondere Veranstaltungen und in Kontakte mit Menschen, die in ihrer Kirchengemeinde offensichtlich nicht hinreichend beheimatet sind, ein. An der Leitung der Gemeinde wirken sie gemeinsam mit.“⁵

Die Mitarbeitenden im Gemeinsamen Pastoralen Amt tragen ihre Berufsbezeichnung mit dem Zusatz „im Gemeinsamen Pastoralen Amt“.

Drei Modellversuche wurden ins Leben gerufen – im großstädtischen, kleinstädtischen und ländlichen Raum – um so unterschiedliche Erkenntnisse zu gewinnen. In der Großstadtkirchengemeinde arbeitete ein Religionspädagoge mit zwei Pfarrern zusammen. In der Kleinstadtgemeinde beteiligten sich eine Diakonin, zwei Pfarrer und eine Krankenhauspfarrerin und in der Landgemeinde ein Gemeindepädagoge und eine Pfarrerin. Alle drei Teams wurden von zwei Gemeindeberater/innen begleitet.

Es entwickelten sich unterschiedliche Profile.

Das Großstadt-Team erreichte im Laufe der Versuchszeit ein hohes Niveau von Teamarbeit. Diese strahlte auf die anderen Mitarbeitenden und die Gemeindeleitung aus. Die weiteren Mitarbeitenden (insbesondere in den Kindertagesstätten) sahen bei den Theologen eher hermeneutische, beim Pädagogen eher inhaltsvermittelnde Kompetenzen und nahmen dies als wertvolle Ergänzung an. Das Presbyterium betonte die Gleichberechtigung, die im Team herrschte. Die Gemeinde nahm den Lehrer schnell als Pastor wahr. Anfängliche Schwierigkeiten, von einem „Lehrer“ Kasualhandlungen z. B. Beerdigungen durchführen zu lassen, vergingen schon bald nach den ersten Begegnungen.

⁵ a.a.O.: S. 5

Das Kleinstadt-Team beschäftigte insonderheit die Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitenden in der Gemeinde. Für diese Kooperation entwickelte es eine modifizierte Organisationsform: Zum „Kernteam“ gehören die Diakonin, die beiden Pfarrer und die Krankenhauseelsorgerin. Es trifft sich wöchentlich, um seine Arbeit abzusprechen.

Im „erweiterten Team“ kommen ein Pfarrer zur Anstellung und ein Kirchenmusiker hinzu. Dieses tagt monatlich. In regelmäßigem Abstand gibt es „Dienstbesprechungen“, an denen noch zwei Küster und eine Kindergartenleiterin teilnehmen und zweimal jährlich „Jahresplangespräche“, zu denen auch die ehrenamtlich Mitarbeitenden eingeladen sind.

In diesen unterschiedlichen Konstellationen konnten die verschiedenen Aufgabenstellungen angemessen zugeteilt, besprochen und koordiniert werden. Sie förderten auch den Informationsfluss und das gegenseitige Zutrauen.

Die Besonderheit des Modellversuchs in der Landgemeinde war, dass der Gemeindepädagoge den Vorsitz des Presbyteriums eine Zeitlang innehatte. Mit Hilfe von Coaching lernte er seinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen in dieser neuen Rolle gegenüberzutreten und die Interessen der Gemeindeleitung zu vertreten. Auch bei den Pfarrerinnen und Pfarrern des Kirchenkreises fand dieser Schritt erhöhte Aufmerksamkeit. In sehr konstruktiver Weise wurde damit das Thema „Macht in der Kirche“ in Gemeinde und Kirchenkreis thematisiert. ►



Ein Blick in das Konzept der Gemeindepädagogenausbildung

1979 gestartet, umfasste sie ein vierjähriges Studium, das in der theologischen Ausbildung auf die Alt Sprachen verzichtete und stattdessen Ausbildung in Humanwissenschaften enthielt (Pädagogik, Psychologie, Soziologie).

Eine ganzheitliche Konzeption und Praxisorientierung bildeten die Grundlagen. An die vier Jahre schloss sich eine zweite Ausbildungsphase in einer Gemeinde mit Ausbildungsblöcken an, die in Mecklenburg gemeinsam mit den Vikar/innen im Predigerseminar durchgeführt wurden. Auf diese Weise wurden berufsübergreifende Kooperationen trainiert und zugleich Ängste vor dem damals neuen Berufsbild abgebaut.

Ordination war Bestandteil des Berufsbildes der Gemeindepädagogen. Die ostdeutschen Landeskirchen handhabten diesen Punkt unterschiedlich, wobei sich verallgemeinern lässt, dass es die unierten Kirchen mit der Frage der Ordination offenbar leichter hatten und haben als die lutherischen. Mecklenburg gestaltete die Frage der Ordination „nach Gemeindebedarf“.

Ein anderes Modell zur Bewältigung komplexer gewordener, kirchlicher Aufgaben stellt Uta Loheit vor. Es wurde konzipiert zu Zeiten der DDR und hat mit der „Wende“ so manche Veränderungen erlebt. Vor allem hat es Konsequenzen in der Ausbildung zu verschiedenen kirchlichen Berufen nach sich gezogen.

Die Idee der Gemeinschaft der Dienste – Geschichtliches

In den 70er Jahren wurde im Bund der Evangelischen Kirchen in der damaligen DDR die Vierheit altkirchlicher Gemeindequalitäten Liturgia, Martyria, Koinonia, Diakonia für das hauptamtliche Modell der Gemeinschaft der Dienste im Verkündigungsdienst aufgegriffen. Vier Berufe Gemeindepädagoge/in, Gemeindepädagoge/in, Gemeindepädagoge/in und Gemeindepädagoge/in in einem Team sollten abbilden, was für die Vielfalt kirchgemeindlicher Lebensäußerungen als repräsentativ angesehen wurde. Diese vier Berufe sollten im Team einander gleich gestellt sein mit gleichen Gehältern, und sie sollten gemeinsam die Aufgaben im Verkündigungsdienst einer Gemeinde wahrnehmen. Darüber hinaus hatte jeder Beruf seine Spezialkompetenz und entsprechende Schwerpunktsetzung in der Gemeindegemeinschaft. Diese Teams, so war es angedacht, konnten im ländlichen Bereich auch dezentral wohnen und vor Ort mit pastoralen Aufgaben betraut sein.

Im Bereich der ostdeutschen Kirchen plante man die Reformen der vorhandenen Ausbildungen in Theologie, Kirchenmusik und Diakonie und brachte Ende der 70-er Jahre eine neue Ausbildung auf den Weg: den ordinierten Gemeindepädagogen. (Auch in einzelnen Landeskirchen in den alten Bundesländern entstanden entsprechende Ausbildungen, z. B. in Darmstadt, allerdings ohne Ordination.)

Die landeskirchliche Perspektivkommission zog mit Unterstützung der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung nach sorgfältiger Auswertung und Befragung der Mitarbeitenden, der Gemeindeleitungen und ausgewählter Gemeindeglieder folgendes „Resümee:

- In allen drei Modellgemeinden haben sich Arbeitsteilungen entwickelt, in denen unterschiedliche professionelle Kompetenzen sich gegenseitig ergänzen und zu fruchtbarer Arbeit geführt haben.
- Pädagogische und diakonische Berufe im pastoralen Dienst wurden von der Gemeinde und der Öffentlichkeit - soweit dieses im Begleitprozess erforscht werden konnte - akzeptiert. Gelegentliche Erwartungsdiffusionen vonseiten der Dienstnehmenden sowie Rollendiffusionen vonseiten der Dienst anbietenden wurden erfolgreich bearbeitet.
- Das erweiterte Kompetenzspektrum multiprofessioneller Teams ist den Kompetenzen monoprofessioneller Teams überlegen. Es wird immer differenzierter werdenden Aufgaben des pastoralen Dienstes eher gerecht.
- Es wirkt auch „der Fragmentierung der Arbeit zwischen funktionalen und parochialen, pastoralen und anderen Diensten“ entgegen. Die Arbeit wird nicht mehr auf verschiedene Personen verteilt. Alle Mitarbeitenden im geteilten Amt haben berufsspezifische, parochiale und funktionale Aufgaben.
- Das Zusammenwirken von bibel- und traditions-hermeneutischen Kompetenzen mit den Kompetenzen, Inhalte zu vermitteln, fördert die Sprachfähigkeit in Glaubensdingen.
- Das Gemeinsame Pastorale Amt ist ein Beitrag zur Verwirklichung des Abschnittes 4 der Barmer Theologischen Erklärung: „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.“⁶

Im Jahre 2004 eröffnete die Landessynode die Möglichkeit des „Gemeinsamen Pastoralen Amtes“ für alle Kirchengemeinden der Evangelischen Kirche im Rheinland. Inzwischen haben eine Reihe von Kirchengemeinden der EKIR diese Möglichkeit realisiert.

Im Blick auf die Teamentwicklung ist oben genanntem Resümee noch hinzuzufügen:

- Zur Geschichte der Zusammenarbeit verschiedener Berufe in einer Gemeinde gehört die Dominanz der Pfarrer und Pfarrerinnen. Oft waren und sind sie als Vorsitzende des Kirchenvorstandes Dienstvorgesetzte für andere Professionen. Vor diesem Hintergrund hat sich in der Regel eine gegenseitige – manchmal tief im Bewusstsein vergrabene, aber im Alltagsverhalten eingeschliffene – Rollenerwartung eingestellt. Sollen multiprofessionelle Teams zu gleichberechtigter Zusammenarbeit befähigt werden, sind diese gegenseitigen Rollenerwartungen aufzuspüren, zu bearbeiten und neu zu justieren.
- Auch die Differenz der Arbeitshaltungen, Methodenkenntnisse, Kooperationsverständnisse, die aus der Ausbildung und der eigenen Profession stammen, sollte herausgearbeitet und nach Möglichkeit einer gegenseitigen Wertschätzung zugeführt werden. Erst wenn berufsspezifische Kernprozesse (z. B. hermeneutische Prozesse, Verfahrensweisen der Inhaltsvermittlung) gegenseitig erkannt und durchschaut werden, können Vereinbarungen zu Arbeitsprozessen getroffen und zu Teamregeln verdichtet werden.
- So kann es zur wirkungsvollen Kombination verschiedenprofessioneller Arbeitsweisen kommen, die der Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen in gemeindlichen Handlungsfeldern gerecht werden können.
- So erreicht das Team die Kooperationsstufe der Innovation. Es agiert als „lernende Organisation“ und braucht Zeit zur Reflexion seiner Prozesse auf den Ebenen der Beziehung, der Aufgaben und der Umweltwirkungen.⁷

Dieter Pohl

Theologe, Organisationsberater,
Supervisor, Mediator

www.pohl-organisationsentwicklung.de

⁶ a.a.O.: S. 9

⁷ Die Kriterien Dominanz, Differenz, Kombination, Innovation habe ich gewonnen aus: Ulrich Zeuschel: Synergy is not for free! in: F. Liebetanz u.a.: interkulturelle Schreibteams, Wiesbaden 2012 (siehe auch: Materialkoffer in diesem Heft)

So gibt es heute ordinierte und nichtordinierte Gemeindepädagog/innen. Während die Ausbildung für das neue Berufsbild Gemeindepädagogik begann, scheiterten die Reformen des Theologiestudiums, der Kirchenmusikerausbildung und auch der Diakonenausbildung. Die Gemeindepädagogik blieb übrig mit der teamorientierten Ausbildung und dem Ansatz der Gemeinschaft der Dienste.

Eine Wende: 1989

Nach der dem Herbst 1989 folgenden Wiedervereinigung stiegen die Möglichkeiten für das kirchliche und gemeindliche Leben sprunghaft an. Andererseits machten Abwanderung und Neuorientierung zu schaffen. Die in der DDR entstandene kirchliche Binnenkultur passte z. T. mühsam mit neuen rechtlichen Grundlegungen zusammen. Im Blick auf die Berufsgruppen folgten Veränderungen: Fragen der Anerkennung und Gehälter wurden neu geregelt und die Skala gespreizt, die zweite Ausbildungsphase für Gemeindepädagogen abgeschafft. Dabei blieb der Bedarf bestehen, mehr Mitarbeitende vor Ort als Ansprechpersonen zu haben: Mit einer pastoralen Qualifikation für hauptamtliche Mitarbeiter/innen wurde eine Möglichkeit entwickelt, die besonders kleineren Kirchengemeinden entgegenkommt.

Sicherung unterschiedlicher Berufe in den Kirchengemeinden im Stellenplan

2003 griff die damalige Mecklenburgische Landesynode das Modell der Gemeinschaft der Dienste in einem gemeinsamen Stellenplan für vier hauptamtliche Berufe auf Gemeindeebene auf. Der drohenden Einseitigkeit einer Pastorenkirche sollte gewehrt und eine – wenn auch begrenzte – Vielfalt kirchlicher Berufe gesichert werden.

Vier Berufsgruppen: Pastor/innen, Gemeindepädagog/innen, Diakon/innen, Kirchenmusiker/innen und hauptamtliche Küster/innen wurden mit einem Proporz (60% Pfarrstellen: 24% gemeindepädagogische Stellen: 11% Kirchenmusikerstellen: 5% Küsterstellen) versehen. Der Stellenplan verbunden mit dem Finanzgesetz bekam Gesetzescharakter. Regelungen für einen solidarischen Finanzausgleich zwischen strukturell stärkeren und schwächeren Gebieten wurden über Umla-

gen und Kappingsregelungen getroffen, die für die Finanzierung einer Stelle zugrunde gelegten Gemeindegliederzahlen abgestuft.

Als zweite Säule der Gemeinschaft der Dienste wirkte ein gemeinsames Fort- und Weiterbildungsgesetz, nach dem die Mitarbeiter/innen der genannten Berufsgruppen gleichen Anspruch auf Förderung zu zwei Dritteln ihrer Weiterbildungen haben. Dazu legte die Mecklenburgische Landeskirche ein gemeinsames Fort- und Weiterbildungsprogramm zur Einübung berufsgruppenübergreifender Zusammenarbeit auf.

Neue Konstellation

Die Entwicklungen im diakonischen Bereich hatten zunehmend in eigenständige Betriebsformen geführt und wurden von der Gemeinde abgekoppelt. Diese „Auswanderung“ einer konstitutiven Gemeindequalität bedurfte einer eigenen kritisch-konstruktiven Betrachtung. Beschreibend lässt sich sagen, dass die Berufsgruppen Gemeindepädagoge/in und Gemeindediakon/in sich gegenwärtig im gemeindepädagogischen Handlungsfeld treffen. Der Einbeziehung hauptamtlicher Küster/innen in die Stellenplanung zollt diesem kirchlichen „Schlüsselberuf“ Anerkennung.

Kirchenkreisprozess „Stadt-Land-Kirche“ – Zukunft in Mecklenburg

Das mecklenburgische Modell „Gemeinschaft der Dienste“ wurde 2015 im Kirchenkreisprozess „Stadt-Land-Kirche“ bekräftigt und mit dem Wunsch nach flexiblerer Gestaltung versehen. Weiterführende Anregungen lauten: Wie kann in die Gemeinschaft der Dienste die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen einbezogen werden? Welche Anstellungsmöglichkeiten fördern die Gemeinschaft der Dienste? Das bisherige Modell der Gemeinschaft der Dienste bezieht sich auf die hauptamtlichen Berufe im Verkündigungsdienst auf Kirchengemeindeebene: Wie lässt sich perspektivisch ein gemeinsamer Stellenplan für die Kirchengemeinden und die Dienste und Werke im Kirchenkreis fassen?

Darüber hinaus ist der Kirchenkreis Mecklenburg seit 2014 Modellkirchenkreis zur Einführung von Personalentwicklung für Gemeindepädagog/innen.

Ausblicke: Weiterarbeit in der Nordkirche

Über den heutigen Kirchenkreis Mecklenburg hinaus ist das Modell „Gemeinschaft der Dienste“ als Frage nach „Multiprofessionalität“ seit Beginn des Gesprächs zur Bildung der Nordkirche von Interesse und hat als Begriff Eingang in die Verfassung der Nordkirche gefunden. Die konkrete Ausgestaltung zukünftiger Personalentwicklung i.S. einer Gemeinschaft der Dienste in der Nordkirche befindet sich im „Workshop-Status“. Im Protokoll der Arbeitsgruppe „Multiprofessionalität“ (Workshop zur (Pfarr)Stellenplanung im Okt. 2015) heißt es:

„Das brauchen wir für eine echte Gemeinschaft der Dienste / Multiprofessionalität:

Politik:

1. Die Landeskirche übernimmt Verantwortung für die Ausbildung von Gemeindepädagogen/innen, Diakon/innen, Kirchenmusiker/innen (und Gemeinde-Managern):

- Organisation einer vikariatsähnlichen Praktischen Ausbildung im kirchlichen Dienst mit Definition der dafür notwendigen Zulassungsvoraussetzungen
- Gemeinsame Ausbildungsphasen mit den Pastor/innen einplanen
- Gemeinsame Fort- und Weiterbildungsangebote entwickeln

2. Zusammenarbeit auf Augenhöhe:

- Anstellungsträgerschaft beim Kirchenkreis oder bei der Landeskirche
- Dienstaufsicht im Kirchenkreis – nicht bei Gemeindeleitungen
- Bezahlung – die Eingruppierungen müssten überdacht werden

Praxis:

- Aufgaben- und Rollenbeschreibungen schärfen: neue Berufsbilder profilieren und das Zusammenspiel der Berufe klären
 - Dienstgemeinschaft in den multiprofessionellen Teams einüben
 - Verständigung auf gemeinsame Ziele – Einübung von Aufgabenorientierung – Vergewisserung des gemeinsamen Auftrags pro loco et tempore
- Ein neuer Denkansatz in Bezug auf die hauptamtliche / berufliche Mitarbeit in der Kirche!“

... und die Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in diesen Prozessen

2003 führten die Synodenbeschlüsse zu „Spontanverbindungen“ von Kirchengemeinden, die vor allem der Stellensicherung über Gemeindegliederzahlen dienten. Hauptaufgaben von Beratung bestanden darin, Übergänge in neue Gemeindegößen, Arbeitsformen und gemeindliche Identitäten zu gestalten. Über die Entstehung von Teilzeitstellen stieg der Bedarf, auch für Pastor/innen Dienstbeschreibungen zu erarbeiten. Im gegenwärtigen Kirchenkreisprozess „Stadt-Land-Kirche“ ist GB/OE von Anfang an in die konzeptionelle Arbeit und in die Begleitung der Prozesse in den Kirchenregionen und Kirchengemeinden einbezogen. Wie schon oben ausgeführt, beteiligt sich GB/OE in den gegenwärtigen Gesprächen auch auf Nordkirchenebene.

Literatur und Quellenangaben

Kirchenkreisprozess „Stadt, Land, Kirche“ – Zukunft in Mecklenburg:
<http://tinyurl.com/hc5amfc>

Verfassung Evang.-Luth. Kirche in Norddeutschland, Abschnitt 4: Erfüllung des kirchlichen Auftrages, Artikel 14: Gemeinschaft der Dienste

Plädoyer für die „Ausdifferenzierung innerhalb des Dienstes der Ordinierten...“ Bischof Werner Krusche 1975 auf der Bundessynode in Eisenach in: Kirche als Lerngemeinschaft; Dokumente aus der Arbeit des Bundes der Evang. Kirchen in der DDR; Leipzig 1981.

Uta Loheit

Referentin im Zentrum kirchlicher Dienste im Ev.- Luth. Kirchenkreis Mecklenburg, Rostock, Fachbereiche Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung und Besuchsdienst.

Ausbildungen in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung, Coaching, Dialog-Prozessbegleitung

PASTORALTEAM + X =
MULTI-PROFESSIONALITÄT
HANDLUNGSFÄHIGKEIT IN ZEITEN
DES WANDELS – EIN VORSCHLAG¹



Frank Reintgen

Auch in der kath. Kirche verändern sich Berufsbilder und die Zusammenarbeit in Pastoralteams. Der Autor schildert aktuelle Herausforderungen, die ein Pastoralteam in einer katholischen Kirchengemeinde oftmals überfordern (Arbeitsüberlastung, neue Leitvorstellungen, marktfähige Angebotspräsentation, zu wenig bearbeitete Handlungsfelder, Milieuverengung), benennt dann fünf Beispiele, wie das Erzbistum Köln diesen Herausforderungen begegnet und präsentiert einen eigenen, mutigen Vorschlag.

Die Kirchen in Deutschland stehen in Veränderungsprozessen. Sie reagieren damit auf die sich verändernden gesellschaftlichen Kontexte und kirchlichen Entwicklungen. Für die hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie für die verantwortlichen Personalplaner und Entwickler stellt diese Situation eine große Herausforderung dar.

Herausforderungen

Die mit der Personalentwicklung betrauten Personalabteilungen in den deutschen Bistümern stehen zurzeit vor massiven Herausforderungen.

- a) Die Zahl der pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Pfarrer, Diakone, Gemeinde- und Pastoralreferentinnen und -referenten) nimmt ab. Immer weniger Pastorale Dienste² sind für immer größer werdende pastorale Räume zuständig. Arbeitsbereiche, Zuständigkeit und Prioritäten müssen in einer relativ kurzen Taktung immer wieder neu den sich verändernden Gegebenheiten angepasst werden. Indikatoren für Überlastung (längere Krankheiten, Burnout, Sucht usw.) sind deutlich wahrzunehmen. Eigene Ansprüche einer alltäglichen Weg- und Glaubensgemeinschaft mit den Menschen einer überschaubaren Gemeinde für die man verantwortlich ist, sind ohne Selbstüberforderung in den größer werdenden pastoralen Räumen nicht lebbar. Viele Pastorale Dienste stehen hier vor der Aufgabe, sich ihrer Berufsidentität bzw. noch wesentlicher ihrer Berufung zu vergewissern.

¹ Die Idee zu diesem Vorschlag speist sich aus vielen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen in der Pastoral, unterschiedlichen Beratungsprozessen sowie konkreten Erfahrungen in der Begleitung unterschiedlicher Projekte im Erzbistum Köln. Aktuell wird die Rolle der hauptberuflichen Pastoralen Mitarbeiter im katholischen Kontext diskutiert, z.B. Dieter Tewes, Kirche ohne Fachkräfte. Weltkirchliche Perspektiven für ein Zukunftsszenario, in: Pastoralblatt Dezember 12/2012, S. 360. Auch wenn zukünftig Getaufte Christinnen und Christen die Verantwortung für die Pastoral in den Gemeinden mittragen werden, so werden sie doch auf Unterstützung und Support von qualifizierten und professionellen hauptberuflichen angewiesen sein. Eine von getauften Christen verantwortete und gestaltete Kirche ist kein Widerspruch zu bezahlter Professionalität. Fachliche Qualifizierung, Begleitung und Unterstützung der sich engagierenden Menschen in den Gemeinden wird auch zukünftig gebraucht.

² Im Folgenden werde ich die hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurz mit der im Erzbistum Köln üblichen Bezeichnung „Pastorale Dienste“ benennen.

- b) Das nach dem Konzil und der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland lange Jahre prägende Leitbild der „Pfarrfamilie“ wird ersetzt durch ein neues Leitbild, in dem Begriffe wie „Pfarrei als Gemeinschaft von Gemeinschaften/ Gemeinde“ oder „Vernetzung von Orten kirchlichen Lebens“ usw. prägend sind. In den deutschen Bistümern haben Changeprozesse begonnen, die auf eine Kulturveränderung abzielen. Aus bisher eher von einer Versorgungslogik geprägten Kirche soll eine Kirche der Mitbeteiligung werden, die von den Getauften mitverantwortet wird. Ermöglichungspastoral, Charismenorientierung, Berufungspastoral, Getaufte in Verantwortung sind Schlagworte, die diese Entwicklung kennzeichnen. Dass den Pastoralen Diensten hierbei als „Change Agent“ eine besonders wichtige Rolle zukommen wird, liegt auf der Hand.

Gerade dies stellt aber andererseits aus verschiedenen Gründen ein großes Problem dar. Das aktuelle Seelsorgepersonal fühlt sich vielfach noch dem alten Leitbild verbunden. Das kann kaum wundern, denn seitens der Bistümer wurden die Pastoralen Dienste in einem hohen Maß auf dieses Leitbild hin qualifiziert, geschult und gefördert. Zudem ist für die Mehrzahl der Pastoralen Dienste die Berufswahl eng verknüpft mit der spirituellen Frage nach der je eigenen Berufung. Angesichts des früher herrschenden Leitbildes der Pfarrei als Pfarrgemeinde/ Pfarrfamilie haben sie bei sich Fähigkeiten und Leidenschaften entdeckt, die für die damalige Rollenausübung als pastoraler Dienst, hilfreich war. Nun sollen sie neue Rollen einnehmen (Facilitator, Ermöglicher usw.). Verständlich, dass es hier gerade (aber nicht nur) seitens der älteren Pastoralen Dienste große Widerstände gibt.

- c) Durch die gesellschaftlichen und kirchlichen Umbrüche der letzten Jahrzehnte hat sich die Umwelt, in denen Pastoral vor Ort stattfindet, stark verändert. Christ zu sein ist nicht mehr selbstverständlich. Kirche findet sich als ein Anbieter von vielen auf einem Markt der (Sinn-) Angebote wieder. All dies stellt die Pastoralteams vor neue Herausforderungen und verlangt Qualifikationen, auf die die Aus- und Weiterbildungsabteilungen bisher kaum reagiert haben. In den Gemeinden entstehen Bedarfe an professioneller Unterstützung, auf die die klassischen Seelsorger (bisher) nicht wirklich vorbereitet sind.

- d) Die geringer werdende Zahl an Seelsorgerinnen und die Überalterung der Pastoralen Dienste führt dazu, dass einige Felder zunehmend brach liegen. Dies gilt ganz besonders für den Bereich Jugendarbeit. Aber auch für den Bereich der gemeindlichen Caritas findet sich immer häufiger niemand im Pastoralteam, der sich um dieses Feld kümmert.

- e) Die Pastoralteams setzen sich zumeist nur aus wenigen Milieus zusammen. Diese Milieuverengung der Pastoralteams deckt sich mit der Milieuverengung in den Gemeinden. Und es ist zu vermuten, dass sie sich wechselseitig beeinflussen. Dass in solchen Teams Angebote kreiert werden und eine Ästhetik prägend ist, die dem eigenen „Kulturraum“ entspricht, ist erwartbar und naheliegend. Nicht wenige Pastorale Dienste tun sich schwer, in ihrem Kommunikationsverhalten Milieugrenzen zu überschreiten.

All dies verdeutlicht, dass personalentwicklerische Maßnahmen der Bistümer (Landeskirchen) zum einen auf die Unterstützung der aktuellen Pastoralen Dienste abzielen müssen. Hier geht es vor allem darum, in Zeiten der Veränderungen gemeinsam mit den Akteuren vor Ort an einer neuen Rollenidentität zu arbeiten.

Zum anderen aber sind in den Pastoralen Räumen Bedarfe an professionellem Handeln entstanden, die durch die klassischen Pastoralen Dienste nicht abzudecken sind. Einerseits schaffen die veränderten Strukturen (große pastorale Räume) eine neue Komplexität, die von den Pastoralen Diensten jenseits der ursprünglichen Ausbildungen ganz neue Kompetenzen erfordert. Darüber hinaus aber haben es die Gemeinden vor Ort mit einer sich rasch ändernden und stark ausdifferenzierenden Umwelt zu tun. Auch hier greifen gelernte pastorale Muster der Vergangenheit nicht mehr. Gerade auf diese Herausforderungen reagieren nicht wenige Bistümer mit der Suche nach neuen Professionen, die die bestehenden Pastoralteams ergänzen. Dass dies eine sehr wirkungsvolle Unterstützung der Pastoral vor Ort sein kann, möchte ich im Folgenden an einigen Beispielen aus dem Erzbistum Köln schildern.

Beispiele

Im Erzbistum Köln bestehen die klassischen Pastoralteams aus einem leitenden Pfarrer und einer mehr oder weniger großen Zahl ihm zugeordneter, pastoraler Dienste (Pfarrvikare, Diakone, Gemeinde- und Pastoralreferentinnen und -referenten). Diese Teams sind mit der Seelsorge in einem sogenannten Seelsorgebereich betraut. Die Größe solcher Seelsorgebereiche kann sehr unterschiedlich sein. Kleinere Seelsorgebereiche umfassen ca. 8000 Katholiken/ Katholiken. In größeren leben aber 20 000 Katholikinnen/ Katholiken und mehr.

Das Erzbistum Köln experimentiert seit einigen Jahren in unterschiedlichen Seelsorgebereichen mit verschiedenen Projektstellen. Die Grundkonstruktion ist dabei immer ähnlich. Meldet

ein Seelsorgebereich einen konkreten Bedarf an (bzw. wird seitens des Erzbistums ein Bedarf vermutet) dann kann, für drei Jahre befristet, eine Projektstelle eingerichtet werden. Die entstehenden Kosten tragen in der Regel der Seelsorgebereich und das Erzbistum Köln jeweils zur Hälfte. Kostenstelle für die Bistumsmittel ist allerdings nicht die Hauptabteilung Seelsorge-Personal, sondern andere Fachabteilungen im Erzbistum, die auch für die fachliche Begleitung der Projekte verantwortlich sind. Nach drei Jahren werden diese Projekte ausgewertet. Ein Projekt kann nach Ablauf des Projektes ins Liniengeschäft des Pastoralen Raums überführt werden. Dann muss die Stelle aber allein vom Seelsorgebereich finanziert werden.³

Die folgenden Beispiele verdeutlichen, dass die Kontexte und Hintergründe, die zur Einrichtung solcher Stellen führt, vielfältig sind. Mal gehen die Projekte eher auf Impulse aus den Seelsorgebereichen selber zurück, mal sind es eher strategische Überlegungen innerhalb des Generalvikariates bzw. des Caritasverbandes, die ein konkretes Projekt anregen.

a) Projektmanagerin Art & Amen

Im Seelsorgebereich St. Gereon in Köln geht ein Priester in den Ruhestand. Laut Stellenplan des Bistums könnte diese Stelle wieder mit einem Priester neu besetzt werden. Dem Bistum gegenüber erklärt der leitende Pfarrer, dass er angesichts der pastoralen Situation in diesem Seelsorgebereich eigentlich keinen weiteren Priester brauche. Hilfreicher wäre in dieser Situation eher eine hauptberufliche Kraft, die die Kirchengemeinde bei der Planung und Durchführung milieusensibler Kultur-Veranstaltungsformate aus der Perspektive des Eventmanagements unterstützt. Es wird eine Projektstelle eingerichtet, die maßgeblich an der Etablierung der Marke „Art & Amen“ Anteil hat.⁴

³ Dies führt dazu, dass sich nur Seelsorgebereiche mit „reichen“ Kirchengemeinden solche Stellen leisten können.

⁴ Vgl. <http://www.stgereon.de/kultur-152.html/> <http://www.artundamen.de>

b) Jugendreferentin/ Jugendreferent:

Die Zahl der Menschen, die als Seelsorgerin oder Seelsorger in einen pastoralen Beruf einsteigen, sinkt. Auf immer weniger Köpfe wird die Arbeit in den Pastoralteams verteilt. Zudem steigt das Durchschnittsalter der Pastoralteams. Eine Konsequenz: Es finden sich immer weniger pastorale Dienste, die die Rolle der Jugendseelsorgerin/ des Jugendseelsorgers übernehmen.

Gerade in der Jugendpastoral zeigt sich, dass die in einem hohen Maß von den Jugendlichen selbst organisierte und verantwortete Jugendarbeit jemanden braucht, der als Ansprechpartner die agierenden Jugendlichen unterstützt und mithilft, die durch Generationswechsel stets wiederkehrenden Umbrüche und Übergänge zu gestalten. Zahlreiche Seelsorgebereiche reagieren auf dieses Problem, indem sie selbst Jugendreferentinnen bzw. -referenten einstellen, die in der Regel mit einem Beschäftigungsumfang von 50 % arbeiten.

Anstellungsträger der Jugendreferentinnen/ Jugendreferenten ist in der Regel der Seelsorgebereich (bzw. der örtliche Kirchengemeindeverband bzw. die Kirchengemeinde) manchmal auch eine kirchennahe Bürgerstiftung. Fachlich begleitet werden diese Stellen im Auftrag der Abteilung Jugendseelsorge im Generalvikariat durch die regionalen Katholischen Jugendagenturen.

Anfangs gab es angesichts fehlender Erfahrungen noch keine Standards für Stellenbeschreibungen und die Einbindung der Jugendreferentinnen und -referenten in die Struktur der Seelsorgebereiche. Inzwischen haben sich aus den bisher gewonnenen Erfahrungen Standards etabliert, die bei neuen Projekten den Rahmen bilden. In einigen Seelsorgebereichen arbeiten Jugendreferentinnen bzw. -referenten inzwischen als selbstverständliche Mitglieder der Pastoralteams mit.⁵

⁵ Vgl. <http://tinyurl.com/zj254dw>

⁶ Vgl. Markus Herz: *Kommunikation muss gemanagt werden*, in: *Pastoralblatt* (3/2013), S. 88ff sowie <http://tinyurl.com/z8o9v9q> und <http://tinyurl.com/zzu2bsz>

c) Kommunikationsmanagerin

Sechs ehemals eigene Pfarreien werden zur neuen Kirchengemeinde St. Margareta, Düsseldorf, zusammengelegt. Über 20 000 Katholiken gehören zu der neuen Großgemeinde. Neue Fragestellungen tauchen für die Verantwortlichen vor Ort auf: Wie lassen sich die einzelnen Orte kirchlichen Lebens miteinander vernetzen? Wie können Verantwortlichkeiten und Entscheidungen transparent kommuniziert werden? Wie können sinnvolle Kommunikationswege etabliert werden? Wie kann die Kommunikation mit den vielen, eher kirchenfernen Menschen im Lebensraum gelingen? Die Komplexität gerade in den großen Seelsorgebereichen, die sich aus mehreren ehemals eigenständigen Kirchengemeinden zusammensetzen, stellt enorme Anforderungen an die internen und externen Kommunikationsprozesse. Oft entstehen Konflikte, weil Kommunikationswege nicht eindeutig sind. Die Kirchengemeinde St. Margareta initiierte daher das Projekt „Kommunikationsmanagerin“, mit dem Ziel die Kommunikation im Seelsorgebereich zu optimieren. Auch in diesem Fall wurde die Kirchengemeinde Anstellungsträgerin. Die Finanzierung der Stelle teilten sich die Kirchengemeinde und das Erzbistum Köln. Die fachliche Begleitung der Stelle übernahmen in diesem Fall die Gemeindeentwickler der Hauptabteilung Seelsorgebereiche. In der dreijährigen Projektzeit gelang es der Kommunikationsmanagerin, regelmäßige Kommunikationsabläufe zu standardisieren und zu optimieren. Verantwortlichkeiten wurden geklärt und technische Möglichkeiten zum vernetzten Arbeiten etabliert. Ihre Rolle im recht großen Pastoralteam war es, auch hier auf klar geregelte Kommunikationsabläufe zu achten. Im Rahmen des Projektes wurden seitens der Kommunikationsmanagerin Standards für viele Prozessabläufe und Kommunikationswege im Seelsorgebereich etabliert, die bis heute nachhaltig die Arbeit im Seelsorgebereich prägen. Das Projekt wurde nach drei Jahren abgeschlossen. Mit den oben genannten Wirkungen wird das Projekt von allen Beteiligten als Erfolg gewertet.⁶

d) Ehrenamtkoordinator/-in

Die Hauptabteilung Seelsorgebereiche im Generalvikariat bietet eine Ausbildung „Neues Ehrenamt entdecken“ an. Hier können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Zertifikat Ehrenamtskoordinator/-in und Ehrenamtsmanager/-in erwerben. Teilnehmern können jeweils Teams, die sich aus einem hauptberuflichen und zwei ehrenamtlichen Gemeindegliedern eines Seelsorgebereiches zusammensetzen. Anhand eines konkreten Projektes entdecken die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Thema Ehrenamtsförderung.

Der Kurs hat inzwischen viermal mit jeweils ca. sechs Seelsorgebereichen stattgefunden. Mehrere Seelsorgebereiche beschäftigen hauptberufliche Ehrenamtsmanager/-innen, deren Aufgabe es ist das Ehrenamtsmanagement und die Ehrenamtskoordination professionell zu betreiben. Ein neues Berufsbild könnte sich hier etablieren.⁷

e) Caritas Lotsenpunkte

Schon lange wird beklagt, dass die Aktivitäten und Projekte der verbandlichen Caritas kaum Berührungspunkte zur gemeindlichen Pastoral haben. Der Caritasverband hat in Kooperation mit dem Generalvikariat das Projekt Lotsenpunkte entwickelt. In ausgewählten Seelsorgebereichen entstanden Projektstellen, die der Vernetzung der caritativ-tätigen Akteure im Sozialraum dienen und helfen sollen, dass die Diakonie wieder stärker in den Fokus der Gemeinden vor Ort rückt. Bei den Lotsenpunkten im Erzbistum Köln finden Menschen in Not ein offenes Ohr und konkrete Hilfen für ihre Fragen und Sorgen. Lotsenpunkte bieten eine erste Kontaktmöglichkeit. Sie arbeiten eng mit den sozialen Fachdiensten der Region zusammen. Träger sind die örtliche katholische Pfarrgemeinde und der Caritas- oder Fachverband.⁸

Ein Vorschlag

Viele Erfahrungen im Erzbistum Köln zeigen, dass es ein Gewinn für die Pastoral vor Ort sein kann, wenn das klassische Pastoralteam durch weitere Professionen ergänzt wird. Die Qualität der Arbeit kann verbessert, der Wirkungsgrad erhöht werden.

Unbestritten braucht es auch in Zukunft Pastorale Dienste, die Kompetenzen in den klassischen Feldern der Pastoral haben (Katechese, Liturgie, Glaubenskommunikation usw.). Angesichts der oben beschriebenen Herausforderungen in der Pastoral vor Ort, ist aber zu fragen, ob und wie Pastoralteams zu multi-professionellen Pastoralteams weiterentwickelt werden können. Hierzu möchte ich einen Vorschlag machen und folgende Idee skizzieren:

- *Im Personalplan eines Bistums wird wie bisher ein Stellenschlüssel für Personal für jeden Pastoralen Raum angelegt. Die vorhandenen Pastoralen Dienste werden so entsprechend der regionalen Bedarfe und der unterschiedlichen Professionen (Pfarrer, Diakon, Laien-Pastorale-Dienste) auf die unterschiedlichen Einsatzorte verplant.*
- *Darüber hinaus wird im Stellenplan für jeden Pastoralen Raum ein Faktor X vorgesehen. Dieser Faktor X bezeichnet ein Kontingent an Beschäftigungsumfang (alternativ Budget), das von jedem Pastoralen Raum über das klassische Seelsorgepersonal hinaus eingeplant werden kann und soll.*

Dieser Faktor X bietet also die Möglichkeit, dass Pastorale Räume, entsprechend ihrem in der pastoralen Konzeption vor Ort festgestellten Bedarf, zeitlich befristete Projekte entwickeln können und sollen. Die Pastoralen Einheiten vor Ort erhalten auf diese Weise eine Möglichkeit, selbstbestimmt Akzente zu setzen und auf lokale Herausforderungen und Besonderheiten zu reagieren.

- *Zugleich können diese Projekte helfen, den in diesem Artikel weiter oben benannten Kulturwechsel in den Gemeinden zu unterstützen. Ziel der Projekte soll es also sein, Veränderungsprozesse anzustoßen, die die Selbstorganisation vor Ort anregen, Akteure vor Ort zu eigenständigem Handeln befähigen, Lernen ermöglichen usw. Deswegen werden die Projekte in enger Abstimmung zwischen dem Pastoralen Raum und einer entsprechenden Fachabteilung des Bistums geplant, initiiert und evaluiert.*
- *Für solche Projekte werden den Gemeinden seitens des Bistums Mitarbeiterkapazitäten zur Verfügung gestellt. Das Bistum beschäftigt dazu einen Pool an Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern unterschiedlicher Professionen (also z.B. Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Ehrenamtsmanager, Kommunikationsberater, Milieu-/ Lebenswelt-Berater, Organisationsentwickler usw.)*
- *Die Pastoralen Räume bewerben sich um die Mitarbeiterkapazitäten aus dem Bistumspool mit einer konkreten Projektidee. Projekte, die umgesetzt werden, werden von Bistumsseite aus fachlich begleitet. Insgesamt werden so auf Bistumsebene zahlreiche experimentelle Projekte angestoßen. Dies ermöglicht Lernerfahrungen bei den Akteuren in den Pastoralen Räumen ebenso wie bei den Mitarbeitenden auf Bistumsebene, die hilfreich für zukünftige strategische Entscheidungen der verschiedenen Leitungsebenen sind.*

Mir ist bewusst, dass die konkrete Umsetzung dieser Idee auf viele Schwierigkeiten stoßen wird und dass das ein oder andere noch nicht zu Ende gedacht ist. Mir geht es darum, die Idee in Grundzügen vorzustellen. Kirchliche Organisation braucht Flexibilität, wenn sie in schnell ändernden Kontexten relevant sein will. Aus meiner Sicht bietet diese Idee hierzu ein hohes Potential.

Frank Reintgen

Regionaler Fachberater in der Hauptabteilung Seelsorgebereiche des Erzbischöflichen Generalvikariates Köln,
Beauftragter Gemeindeberater im Erzbistum Köln,

Vorstandsmitglied im Verein Strategie und Entwicklung in Kirche und Gesellschaft e.V.

Suche die Lücke

© Tiki Küstenmacher
ZOEGB



⁷ Vgl. <http://tinyurl.com/hgpp73w>

⁸ Vgl. <http://tinyurl.com/j8wegzz>

Die beschriebenen Veränderungen kirchlicher Berufsbilder berühren auch die Bedingungen und Zugänge zum Ehrenamt. Der Begriff „Engagement“ kann zum Schlüsselbegriff werden und eine „engagementfreundliche Kirche“ zur Voraussetzung, wie ehrenamtliches Engagement in der Kirche zu stärken und die Zusammenarbeit von beruflich und ehrenamtlich Engagierten zu verbessern ist. Der folgende Beitrag greift Thesen aus der digitalen Arbeitswelt der Zukunft auf und formuliert Überlegungen für eine strategische Engagement-Förderung.



Dr. Kristin Junga

Mit neuen Begriffen geht eine vernetzte Forschung einher. Eine ihrer Diagnosen lautet: Es gibt einen Kulturwandel von alten zu neuen Ehrenamtsformen.³ Gegenwärtige, auch innerkirchliche, Diskurse sind noch geprägt durch diese Unterscheidung „altes“ und „neues“ Ehrenamt, neuerdings stärker aber durch die Beschreibung einer Vielfalt an Motivationen und Verantwortlichkeiten.

¹ Vgl. Seidelmann, Stephan: *Evangelische engagiert – Tendenz steigend. Sonderauswertung des dritten Freiwilligen-survey für die evangelische Kirche Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Hannover 2012*

² Vgl. Barbara Hanusa, Gerhard Hesse, Paul-Stefan Roß (Hrsg.): *Engagiert in der Kirche. Ehrenamtsförderung durch Freiwilligenmanagement. Stuttgart 2011 (2010), S. 33*

³ Vgl. Karin Behr, Reinhard Liebig, Thomas Rauschenbach: *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim 2000*

In der evangelischen Kirche sind Ehrenamtliche partizipativ auf fast allen Ebenen eingebunden. Viele Menschen sind ehrenamtlich engagiert – mit steigender Tendenz.¹ Und doch ist ein Umdenken nötig, wenn das Ehrenamt auch zukünftig Kirche in dieser Intensität prägen soll.

Engagement meint einen Einsatz, der in der Regel aus weltanschaulicher Verbundenheit erfolgt; es beschreibt ein Gefühl des Verpflichtet-Seins in Form einer gewählten Bindung. Gleichzeitig weist der Engagementbegriff auf eine berufliche Verpflichtung. Ursprünglich bedeutet „Engagement“ die Anstellung eines Künstlers in einem Vertragsverhältnis. Der Begriff freiwilliges Engagement hat sich seit etwa 15 Jahren etabliert und steht gegenwärtig – neben dem in der Kirche traditionsstärkeren Begriff des Ehrenamtes – für Tätigkeiten, die „regelmäßig, im Prinzip unentgeltlich(e) und gemeinwohlorientiert uneigennützig“² geleistet werden.

Um auf die Bedingungen dieser Vielfalt freiwilligen Engagements in Organisationsabläufen adäquat zu reagieren, haben sich **Ehrenamtskoordination und -management** entwickelt und als hilfreich erwiesen. Kirchen und Non-Profit-Organisationen bieten Beruflichen wie Ehrenamtlichen Weiterbildungen an. Die Zahl der Ausgebildeten und Tätigen wächst.⁴ Wo ihre Aufgaben beschrieben werden, bieten sie neue Rollen im kirchlichen Gefüge und verändern das System. Managende wie Koordinierende übernehmen leitende Aufgaben.

Das Ehrenamt als Ausgangspunkt von Organisationsprozessen

Organisationen, die auf Ehrenamtsmanagement und -koordination setzen, sprechen die Vielfalt der Engagierten jeweils entsprechend an – auch gendergerecht. Sie denken von potenziellen Ehrenamtlichen her, richten ihre internen Prozesse an ihnen aus und sind sich bewusst, dass jede und jeder die Organisation jederzeit verlassen könnte. So fördern sie durch Passgenauigkeit die Professionalisierung sowohl der ehrenamtlichen Tätigkeiten als auch ihrer Begleitung. Beratungsprozesse in diesem Feld zeigen, dass über diese Angebote Perspektivwechsel möglich sind. Eine so verstandene systematische Ehrenamtsförderung setzt ein starkes Commitment der Leitung voraus und ist in ihrer Umsetzung auf kontinuierliche Begleitung und Förderung angewiesen – dies ist gleichzeitig der Schlüssel zum Erfolg.

Der Wandel hin zur Vielfalt erhöht die Abstimmungsnotwendigkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, aber auch zwischen Ehrenamtlichen unterschiedlichen Typs, kann tradierte Rollenverteilungen erschüttern und Verlustgefühle auslösen. Viel jedoch ist möglich, wenn Leitungen sich für einen echten Perspektivwechsel entscheiden und dessen Konsequenzen leitend begleiten: beteiligungsorientierte Organisationsplanung, die transparente Informationskanäle beinhaltet, innovationsfördernde Strukturen und verbundene Zielgruppenarbeit, die neue Impulse und Impulsgebende explizit fördert.

Ehrenamtsförderung als Bildungsauftrag – Partizipation als Belohnung?

Das gilt auch für das Ehrenamtsmanagement auf landeskirchlicher Ebene. Es ist meist in der Erwachsenenbildung oder im Gemeindedienst angesiedelt und verfolgt einen Beratungs- oder Bildungsauftrag mit fachlicher Expertise. Veränderungen in der Organisation scheinen als Begleiterscheinung geduldet zu sein, sind aber nicht explizites Ziel. Diese Verortung fördert die Weiterbildung und Koordination des Ehrenamtes. Dabei ist es für die Weiterentwicklung des Ehrenamtsmanagements für kirchliche Bezüge notwendig, grundsätzliche Veränderungen der Organisation und damit ein Veränderungsmanagement in den Blick zu nehmen.

Ehrenamtsmanagement fördert nicht automatisch bürgerschaftliches, weil selbstaktives Engagement. Vielmehr bietet es eine Methode für „Qualitätssicherung, Wettbewerb, Ressourcenorientierung, Passivität und Inwertsetzung.“⁵ In der Regel wird Partizipation im Ehrenamtsmanagement als Belohnung, nicht aber als selbstverständlicher Standard eingesetzt und scheint von der Entscheidung einer Organisation abzuhängen, inwiefern sie bereit ist, Menschen partizipativ zu beteiligen.⁶ Wo Ehrenamtliche nicht erleben, dass Mittun und Mitbestimmen Hand in Hand gehen, geht dem Tun eine wesentliche Eigentümlichkeit bürgerschaftlichen Engagements verloren. ▶

⁴ 2015 hat sich eine Gesellschaft für Freiwilligenmanager als Verein in Nürnberg gegründet. Die Weiterbildungslandschaft anführend können das Fort- und Weiterbildungsangebot „Professionelles Management von Ehrenamtlichen“ einer Hochschulkoooperation in Bayern und die der Akademie für Ehrenamtlichkeit genannt werden. Weiterbildungen werden von vielen Organisationen aber auch selbst angeboten. Die Hannoversche Landeskirche und ebenso wie die Evangelische Kirche Hessen und Nassau sind in der landeskirchlichen strategischen Förderung vorangegangen. In der Nordkirche bieten der Diakonie-Landesverband Schleswig-Holstein ebenso wie in Hamburg ein Zusammenschluss der Kirchenkreise Hamburg Ost und West und des Diakonie-Landesverbandes Hamburg Ehrenamtskoordination- und -managementweiterbildungen an. Nicht immer werden Programme zur Prozessbegleitung explizit „Freiwilligenmanagement“ genannt.

Ehrenamtsmanagement bietet, Metzner zufolge, Chancen, bürgerschaftliches Engagement zu fördern, z.B. darin „Engagement als Lernfeld professionell zu begleiten und zu gestalten und (...) [durch] die Übernahme glaubwürdiger Partizipationsräume.“⁷ Ob das gelingt, liegt in der Person des Ehrenamtsmanagers oder der Ehrenamtskordinatorin und in seinem oder ihrem Auftrag. Diese Faktoren bestimmen, ob Ehrenamtsmanager oder -kordinatorinnen zerrieben, manövrierfähig, unbedeutend oder leitend werden.

Elemente des Ehrenamtsmanagements sind Methoden der Personalentwicklung entnommen. Grenzen zwischen ehrenamtlichen Engagement und Erwerbsarbeit werden undeutlicher.⁸ Als „Freiwilligenarbeit“ bezeichnen Engagierte selbst ihr Tun.⁹ Der Begriff und die Methoden nähern Erwerbsarbeit und Engagement einander an – strukturell wie in der erlebten Praxis.

⁵ Vgl. Metzner, Christiane: *Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen*. Dissertation. Potsdam 2014, S. 227.

⁶ Vgl. Metzner, C.: *Freiwilligenmanagement*, S. 207ff.

⁷ Vgl. Metzner, C.: *Freiwilligenmanagement*, S. 227.

⁸ Vgl. Metzner, C.: *Freiwilligenmanagement*, S. 221.

⁹ Vgl. von Rosenblatt, Bernhard (Hrsg.) *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Band 1. Berlin / Köln 2001, S. 51 Bereits im *Freiwilligensurvey 2009* wählten Engagierte mehrheitlich den Begriff der „Freiwilligenarbeit“. (Vgl. Gensicke, Geis: *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009*, München 2010)

Folgt dem Wandel in der Arbeitswelt ein Wandel des Ehrenamts?

Eine Ehrenamtsförderung als die gesamte Organisation betreffende strategische Engagementförderung könnte diese Entwicklungen aufnehmen und engagierte, innovative, flexible Zugehörigkeiten „auch auf Zeit“ fördern. Beobachtungen des Wandels in der Arbeitswelt korrespondieren mit denen der Engagement-Welt. Einige zeigen Kontrastentwicklungen. Insgesamt gibt es gute Gründe, Engagementförderung und Partizipation für kirchliches Tun weiterzudenken. Ein paar Beispiele anhand der Studie zum Wandel der Arbeitswelt:¹⁰

„LIQUID STATT STARR – Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. (...) [Es] entstehen Arbeitsplätze ohne eindeutige organisationale Zugehörigkeit (...).“¹¹ – Die Sprachfähigkeit der Engagierten im Glauben wird nachgefragt. Gleichzeitig sind nicht mehr alle, die bei Kirche und Diakonie arbeiten, Mitglieder. Ehrenamtliche wie Berufliche zeigen ihre Zugehörigkeit differenziert – stärker zu einzelnen Projekten als zu Organisationen. Wie kann Kirche auf diese Sehnsucht nach Zugehörigkeit reagieren, solange sie hinsichtlich liquider Strukturen eher ungeübt ist?

„OFFEN STATT GESCHLOSSEN – Transparenzansprüche sowie die Notwendigkeit zu Co-Creation mit Kunden (...) führen zu einer Öffnung und Entgrenzung vormals geschlossener Unternehmensstrukturen. Übergänge zwischen innen und außen werden flüssig, Herrschaftswissen, wie z.B. Patente, verlieren an Wert.“¹² – Immer häufiger ist auch in Kirche nicht mehr die Taufe die Bedingung für die Zugehörigkeit. Ehrenamtliches Mittun ist auch als „Nichtmitglied“ möglich und gewünscht. Mitgliederkommunikation ist ein neues Entwicklungsfeld. Aber reicht das aus?

„PEER-TO-PEER STATT HIERARCHIE – Hoch spezialisierte Fachkräfte kommunizieren weltweit in Special Interest Communities. Nicht mehr die Organisationszugehörigkeit, sondern (...) die fachliche Expertise leitet Loyalitäten. (...)“¹³ – Im Peer-to-peer konkurrieren Berufliche und Ehrenamtliche nicht um Entscheidungshoheiten. Wie wäre es, dieses transparent und teiligungsorientiert zu gestalten? Wie gelänge es netzwerkorientierter zu arbeiten?

„ARBEIT OHNE GRENZEN – Hochqualifizierte Spezialisten erbringen im Rahmen von Projektarbeit Arbeitsleistung rund um die Welt. Qualifikationen sind global transparent und vergleichbar. Die räumliche Verortung des Leistungserbringers spielt keine Rolle mehr.“¹⁴ – Diese Entwicklung gibt es auch im ehrenamtlichen Engagement. Kirche setzt in ihrer Engagementförderung trotzdem weitgehend auf Vor-Ort-Strukturen. Wo entwickeln wir darüber hinaus Angebote?

„SELBSTMANAGEMENT ALS KERNQUALIFIKATION – Durch die flexible und bedarfsgerechte Vergabe von Aufträgen an Arbeitskraft-Unternehmer lösen sich traditionelle Arbeitszusammenhänge und -abläufe auf. Die Arbeitszeit setzt sich zusammen aus Mikro-Arbeitszeiten verschiedener Aufgaben, die der Arbeitnehmer nach Bedürfnis und Fähigkeit zusammenstellt.“¹⁵ – Viele Ehrenamtliche können das schon und machen das. Oft braucht es keine Qualifizierung sondern es reicht, wenn vorhandene Qualifikationen koordiniert werden. Die Nachfrage nach Eigenständigkeit steigt. Wie wird das in kirchlichen Organisationsbezügen deutlich? Wie können diese Kräfte gestärkt werden, um Überforderungen zu verhindern?

„PROSUMENTEN¹⁴ STATT PROFESSIONELLEN PRODUZENTEN – Statt auf Mitarbeiter setzen Unternehmen immer mehr auf Kunden. Viele (...) Leistungen werden von Begeisterten freiwillig und unentgeltlich erbracht. Beim Prosumerismus verschwimmen die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten. Freiwillige digitale Arbeit ersetzt dabei professionelle Formate, die klassisch heißt das für kirchliche Formate, die klassisch auf Zielgruppen und Teilnehmende setzen? Wie attraktiv ist Kirche für Menschen, die bereits im Mitmachen-Können geübt sind?

¹⁰ Studie „Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen, August 2015 (<https://www.telekom.com/statistic/-/285820/1/150902-Studie-St.-Gallen-si>)

¹¹ Ebenda, Seite 11

¹² Ebenda, Seite 15

¹³ Ebenda, Seite 12

¹⁴ Prosument bezeichnet eine Verbindung aus Produzent und Konsument. Der Begriff wird seinem Namen nach in Fällen verwendet, in denen Konsumenten an der Produktion ihres Konsumdesiderates aktiv beteiligt sind.

¹⁵ Ebenda, Seite 16

¹⁶ Ebenda, Seite 22

¹⁷ Ebenda, Seite 26

INNERKIRCHLICHE PERSONAL- ENTWICKLUNG EINMAL ANDERS GEDACHT



Lothar Schäfer

Sich verändernde Berufsbilder und in Konsequenz veränderte Ausbildungscurricula erfordern eine koordinierte Personalplanung für kirchliche Berufe. Die Ev. Kirche von Westfalen hat hierfür eine Personalplanungskonferenz geschaffen. Einer der Initiatoren der Konferenz, Lothar Schäfer, zeichnet den Weg dorthin nach, beschreibt die Chancen und benennt selbstkritisch die Grenzen der Umsetzung des Instruments.

Kirchenordnung und Personalplanung in der Ev. Kirche von Westfalen (EKvW)

Die Kirchenordnung der EKvW sieht aufgrund der presbyterial-synodalen Ausrichtung drei Verfassungsebenen vor: Kirchengemeinden, Kirchenkreise und Landeskirche, die jeweils in der Personalarbeit autonome Körperschaften bilden.

Zwar wurde schon ab Ende der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts angeregt, die Anstellungsebene für Mitarbeitende in den Kirchengemeinden auf die Kirchenkreisebene zu verlagern, aber die Mehrheit der Kirchengemeinden entschied sich dafür, die Autonomie in Personalfragen beizubehalten. In Folge dessen führte diese Ablehnung, auch aufgrund der immer geringer werdenden Finanzen, dazu, dass Mitarbeiterstellen in Kirchengemeinden nur in Teilzeit oder befristet besetzt werden konnten und die Attraktivität dieser Stellen nachließ. Eine Anstellung auf Kirchenkreisebene dagegen bietet mehr Spielräume zur Berücksichtigung der individuellen wie institutionellen Wünsche in Bezug auf Vollzeitstellen und Personalentwicklung. Ebenso schaffen Kooperationen von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen Raum für abgestimmte Personalplanungsprozesse. An dieser Stelle setzt das Instrument der Personalplanungskonferenz an.

„MATCHING PER MAUSKLICK – Digitale Arbeitskräfte sind in Form individueller Datenpakete quantifiziert – ihre Kompetenzen, Erfahrungen, Kapazitäten. Das erleichtert die passgenaue Vergabe von Aufträgen.“¹⁹ – Dies gilt auch für ehrenamtlich Engagierte. Im Freiwilligenmanagement wird auf Börsenformate und genaue Passungen gesetzt! Gabenorientierte Zugänge werden gestärkt, aber noch längst nicht in allen Bereichen der Kirche. Was bedeutet es, wenn Kirche als Organisation auf Gabenorientierung und bessere Passgenauigkeit setzt?

„BERUF UND PRIVAT VERSCHWIMMEN – Die traditionellen Arbeitsorte und -zeiten lösen sich auf. Für Arbeitnehmer ergeben sich hieraus individuelle Gestaltungspotentiale, zum Beispiel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf aber auch neue Belastungen („always on“).“¹⁸ – Ehrenamtliches Engagement muss sich in dieser verschwommenen Dynamik behaupten. Es gibt weniger DIE geeignete Zeit für ehrenamtliches Engagement (z.B. nach 17 Uhr). Wie gelingt es, auf diese Veränderungen so zu reagieren, dass Engagementsangebote, Menschen nicht zusätzlich unter Druck setzen? Aufwandsentschädigungen für freiwillige Tätigkeiten werden präsentiert. In Kirche wirken sie als anrühlich. Nicht festgemacht, ob überhaupt von Ehrenamt Gutes „etwas zu tun, ohne einen Gegenwert zu erwarten“?

„EXPLORE NEBEN EXPLOIT – Ein zunehmendes Innovationstempo erzwingt die ständige Neubesetzung zukunftsträchtiger Geschäftsfelder und die Transformation der bestehenden Geschäftsmodelle (...). Gleichzeitig muss das in der Gegenwart noch profitable Kerngeschäft so effizient wie möglich verfolgt werden (...). Management wird so „beidhändig“ und agiert in Gegenwart wie Zukunft gleichermaßen.“²⁰ – Die Gleichzeitigkeit von Erhalt und Innovationspotenzial scheint Kirche derzeit mit einem Trend zum Erhalt zu entscheiden. Im Angesicht der Studie ist verstärkt danach zu fragen, wie Kirche ihr Innovationspotenzial stärkt.

¹⁸ Ebenda, Seite 23

¹⁹ Ebenda, Seite 36

²⁰ Ebenda, Seite 35

Dr. Kristin Junga

leitet die Arbeitsstelle Ehrenamt der Nordkirche in Hamburg.

Ehrenamtsförderung durch Engagementförderung nimmt diese Entwicklungen ernst: Sie fragt ausgehend von den Herausforderungen von Koordinatoren und Managern ehrenamtlichen Engagements in Kirche und ihrer Rolle in Bildung, Beratung oder Changemanagement danach, was diese für Engagement in Kirche bedeuten. Sie fragt danach, welche Rolle Leitung darin hat und wie ein Mix aus Engagementstärkung, Innovationsstärkung, proaktiver, digitaler Öffentlichkeitsarbeit und Mitgliederkommunikation gelingt.

Der westfälische Reformprozess und seine Folgen für Personalentwicklung

Am Ende eines fünfjährigen Reformprozesses formulierte die Landessynode der EKvW 2005 auf der Grundlage von zehn Leitsätzen und sechs Handlungsfeldern¹, konkrete Voraussetzungen, um Personalentwicklung weiter zu denken.

- a) *Es sollten die Konzeptionen von Gemeinden, Kirchenkreisen und der Landeskirche so aufeinander bezogen und miteinander abgestimmt sein, dass eine „integrierte Personalplanung und Personalentwicklung möglich wird“².*
- b) *Um der Handlungsfähigkeit der Kirche willen müssen ausreichend professionell Mitarbeitende vorhanden sein.*
- c) *Eine angemessene Personalplanung kann im Regelfall nicht von jeder einzelnen Arbeitgeberin (Kirchengemeinde) wahrgenommen werden und sollte darum auf der kirchlichen Mittel- und Gestaltungsebene (Zusammenschluss von benachbarten Kirchenkreisen) gestaltet werden.*

Diese Feststellungen der Landessynode wurden 2011 zur konzeptionellen Grundlage der Initiative „Kirche braucht Vielfalt“³. In dieser Initiative arbeiteten die Berufsverbände der privat-rechtlich in der Kirche angestellten Mitarbeitenden und die Mitarbeitervertretung auf landeskirchlicher Ebene zunächst assoziativ und seit Herbst 2014 in Gestalt des Gesamtausschusses der Mitarbeitervertretung (MAV) mit.

Aus dieser Initiative heraus wurde ein Arbeitskreis gebildet, der eine landeskirchenweite umfassende Personalentwicklung anstoßen sollte.

¹ Vgl. dazu die Dokumentationen der Landessynode 2005 : <http://tinyurl.com/j2ful7f> (aufgerufen am 10.3.2016)

² Verhandlungen der 2. (ordentlichen) Tagung der 15. Westfälischen Landessynode vom 31. Oktober bis 3. November 2005, Seite 335

³ Zu finden unter :<https://kirchebrauchtvielfalt.wordpress.com/>

Personalplanungskonferenzen: Idee und Grundgedanke

Die Idee für das Instrument Personalplanungskonferenz ist nicht originär westfälisch, sondern kommt als Begriff aus der rheinischen Schwesterkirche. Sie berücksichtigt das synodal-presbyteriale Prinzip, also die Autonomie der kirchlichen Verfassungsebenen in Personalangelegenheiten. Denn wenn diese nicht berücksichtigt wird, kann kein Erfolg versprechendes Instrument geschaffen werden.

Ziel war es, Personalplanung und -entwicklung auf der Ebene der Kirchenkreise, ggf. auch der Gestaltungsräume zu bündeln und eine angemessene Planungsorganisation und -struktur vorzuhalten.

Zusammensetzung der Konferenz:

Die Personalplanungskonferenz tritt unter der Leitung der Superintendentin/des Superintendenten zusammen. Ihr sollen angehören:

Vertreterinnen /Vertreter folgender Arbeitsbereiche

- Kirchenmusik
- Küster
- Verwaltung
- Pastorale Tätigkeiten und ggf. Schuldienst
- Mitarbeitende in Verkündigung, Seelsorge und Bildungsarbeit
- Kindertageseinrichtungen und ggf. des Offenen Ganztags

Ferner

- die Mitarbeitervertretung
- Gleichstellungsbeauftragte
- Leitung der kreiskirchlichen Personalverwaltung
- ggf. Vertreter/in der Diakonie im Kirchenkreis
- Vertreter der Gemeindeberatung bzw. Agentur für Personalberatung
- die/der zuständige Ortsdezernent/in der Landeskirche

Entsprechend den vorliegenden Kirchenkreis- und Gemeindekonzeptionen und auf der Basis der sechs Handlungsfelder und der zehn Leitsätze betrachtet und bewertet die Personalplanungskonferenz zukünftige Entwicklungen und ermittelt den dafür zu erbringenden Personalbedarf. Dafür sind folgende Schritte erforderlich:

- a) *Personalerfassung*
Der Personalplanungskonferenz muss eine lückenlose Aufstellung aller im Kirchenkreis vorhandenen Personalstellen nach Zuständigkeiten geordnet vorliegen. Sie initiiert eine entsprechende Erfassung.
- b) *Beschreibung von Personalstandards und personellen Anforderungsprofilen für Kirchengemeinden und Kirchenkreis unter Berücksichtigung des Gendergedankens und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.*
- c) *Erarbeitung von Vorschlägen für den Personaleinsatz und die Personalentwicklung in Kirchengemeinden und im Kirchenkreis zur Vorlage in den vorgesehenen Gremien und in der Kreissynode.*
- d) *Vorbereitung der entsprechenden Vorlagen für die Presbyterien und die Kreissynode.*
- e) *Begleitung und Evaluierung der Personalentwicklungsmaßnahmen.*

Damit einher geht ein zumindest anfänglich hoher zusätzlicher Arbeitsaufwand, der im Wesentlichen nur von der kreiskirchlichen Verwaltung geleistet werden kann.

Schritte auf dem Weg zur Umsetzung

Im Oktober 2012 luden die Berufsverbände zu einem Netzwerktreffen nach Dortmund ein. Ziel war es, dass schon bestehende Netzwerk zu stärken und zu erweitern, um eine landeskirchenweite Personalentwicklungsplanung für alle privatrechtlich Angestellten in Gemeinden, Kirchenkreisen und auf landeskirchlicher Ebene zu etablieren, bzw. die Etablierung vorzubereiten.

Die Webseite „www.kirchebrauchtvielfalt.wordpress.com“ wurde eingerichtet, um Öffentlichkeit und zugleich Transparenz herzustellen.

Die Absicht der Initiative und das Instrument der Personalplanungskonferenz wurde der kirchlichen Öffentlichkeit in einem Symposium im Oktober 2013 vorgestellt.

Über diesen Weg fand das Thema auch Einzug in den Bericht der Präses auf der Landessynode 2014 und somit die Aufmerksamkeit der Leitungsebene der Landeskirche.

Zeitgleich suchten die Vorstände der Berufsverbände Superintendentinnen und Superintendenten auf, um sie zu informieren und um zu erfahren, welche Chancen die Leitenden der Kirchenkreise der Einführung des Instrumentes geben, bzw. worin sie Hindernisse und Widerstände vermuten.

Kirchenkreise machen sich auf den Weg

2014 begann der Kirchenkreis Lüdenscheid-Plettenberg als erster, das Instrument der Personalplanungskonferenz auf seine Struktur hin anzupassen und eine systematische Personalerfassung für den gesamten Kirchenkreis zu betreiben. Dabei wurde deutlich, dass ein wirksames Instrument allein mit eigenen personellen Ressourcen nur schwer zu entwickeln ist. ►

„WENIGER IST ANDERS“ –
PRAKTISCHE PERSPEKTIVEN
FÜR EINE ANDERE KIRCHLICHE
PRÄSENZ IN DER FLÄCHE¹



Bischof Dr. Andreas von Maltzahn

DR. ANDREAS VON MALTZAHN

Die Beiträge im Heftteil „Erprobungsräume“ thematisieren neue Kooperationsmodelle in der Region.

So ist die kirchliche Präsenz in ländlichen Räumen ein Thema, das in mehreren Landeskirchen zurzeit mit Besorgnis betrachtet wird. Zusammenschlüsse zu immer größeren Gemeinden stoßen an ihre Grenzen. Welche Gemeindekonzepte, welche praktischen Perspektiven gibt es eigentlich, um Kirche in der Fläche lebendig zu halten? Welche Chancen bieten die viel diskutierten Erprobungs- oder gar Erlaubnisräume, die feste Ordnungen erstmal außer Kraft setzen? Welche Rahmenvorgaben brauchen sie für ihr Funktionieren? Einen Ausschnitt aus der aktuellen Debatte beleuchtet der nachstehende Beitrag.

„Weniger ist anders.“² Gesellschaftliche Veränderungen in peripheren ländlichen Räumen dürfen kirchlicherseits nicht einfach mit einem weiteren Rückbau beantwortet werden. Das hieße, Strukturen hoffnungslos zu überdehnen und Haupt- und Ehrenamtliche zu überfordern.

Da an vielen Stellen die bisherigen Lösungsansätze – Kooperation, Großgemeinde, wechselnde Präsenz in Kirchdörfern – nicht mehr greifen, denken wir in Mecklenburg verstärkt über ‚Erprobungsregionen‘ nach.

¹ Dieser Text ist ein Auszug aus einem Vortrag des Verfassers beim Beratungstag der Institutionsberatung der Nordkirche in Hamburg am 13. November 2015. Für die Langfassung vgl. Sebastian Borck/Astrid Giebel/Anke Homann (Hg.), Wechselwirkungen im Gemeinwesen. Kirchlich-diakonische Diskurse in Norddeutschland, Berlin 2016, 191-204.

² Philipp Oswald, Der ländliche Raum ist kein Baum: Von den zentralen Orten zur Cloud, in: Kerstin Faber, Philipp Oswald (Hg.), Raumpioniere in ländlichen Regionen. Neue Wege der Daseinsvorsorge, Dessau 2013, S. 7

LOTHAR SCHÄFER

Zeitgleich beschäftigte sich der Kreissynodalvorstand des Kirchenkreises Hagen mit dem Thema. Er strebte die Zusammenarbeit mit den Nachbarkirchenkreisen an.

Der erforderliche Konsultations- und Beratungsprozess konnte im Februar 2016 erfolgreich zum Abschluss gebracht werden.

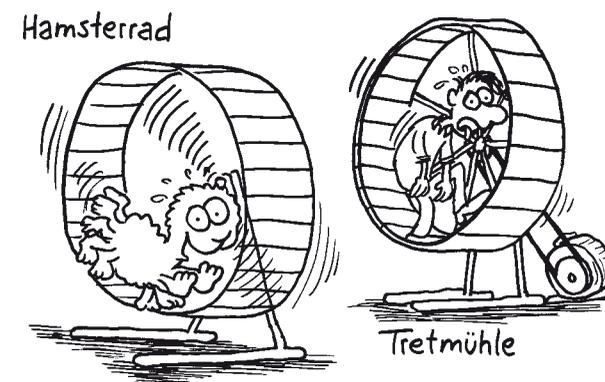
Aktivitäten der Landeskirche / Kirchenleitung

Erstmalig legte die Kirchenleitung der Landessynode 2015 einen umfassenden Personalbericht vor, der neben dem Pfarrdienst auch die Personalsituation der weiteren kirchlichen Berufe dokumentiert. Im Kern geht der Personalbericht von der Präposition des Pfarrdienstes aus, weist aber zugleich auf die Notwendigkeit der fachlich-professionellen Ergänzung durch die weiteren kirchlichen Berufe hin, damit das Pfarramt seinen Aufgaben gerecht wird und weil Kirche zwar vornehmlich aber keinesfalls nur durch das Pfarramt erkennbar wird.

Infolge des Personalberichtes bietet das Landeskirchenamt Gemeinden und Kirchenkreisen seine Unterstützung bei der Entwicklung der Zusammenarbeit der verschiedenen Ämter und Dienste an. Zu diesem Zweck sind Leitlinien für Modellprojekte erarbeitet worden.

Diese Leitlinien ergänzen das Instrument der Personalplanungskonferenz, indem sie gedanklich darauf aufbauen und zugleich den Projektcharakter in den Vordergrund stellt.

⁵ Nachzulesen unter <http://tinyurl.com/gmez4x3> (Aufgerufen am 10.03.2016)



Hamsterrad und Tretmühle
© Tiki Küstenmacher, ZOEGB

Vorläufiges Fazit

Noch steckt eine möglichst alle Berufsgruppen erfassende Personalentwicklung landeskirchenweit betrachtet in den Kinderschuhen. Aber das zunehmende Engagement unterschiedlicher Akteure auf allen kirchlichen Ebenen lässt die Zuversicht wachsen, dass eine umfassende Personalentwicklung auf der Basis von aufeinander abgestimmten Konzepten Raum greifen wird. Eine besondere Qualität hat das fortlaufende Gespräch unter den Berufsverbänden einschließlich des Pfarrvereins.

Die erkennbaren Aktivitäten in den schon genannten Kirchenkreisen zeigen, dass das Instrument der Personalplanungskonferenz als in seiner konkreten Gestalt dynamisches zu erachten ist, welches durchaus unterschiedliche Wege zur Gestaltung von Personalentwicklung zulässt.

Möglicherweise sind die o.g. Kirchenkreise als Piloten im Rahmen eines Gesamtprozesses zu sehen. Und es schließen sich weitere Kirchenkreise an.

Die Initiative „Kirche braucht Vielfalt“ möchte als weiteren Schritt das Projekt auf Kreissynoden vorstellen. Zugleich werden die Vorstände der Berufsverbände erneut in Richtung ihrer Mitglieder initiativ, um diese gezielt anzusprechen, Gesprächsbereitschaft zu signalisieren und Ängste abzubauen.

Lothar Schäfer

Gemeindepädagoge, Dipl. Soz. Pädagoge; Beauftragter der Ev. Kirche von Westfalen für die Mitarbeitenden in Verkündigung, Seelsorge und Bildungsarbeit, Bielefeld

„Erprobungsregionen“ sollen

- Freiräume schaffen, die es besser ermöglichen, die vorhandenen Ressourcen so einzusetzen, dass Menschen in Kontakt mit dem Evangelium kommen und bleiben.
- es ermöglichen, Kirche im Nahbereich zu erleben.
- die verschiedenen Gaben der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden zu größtmöglicher Entfaltung bringen.
- ehrenamtliche Professionen in der Gemeindeleitung stärken, vielleicht sogar neu konfigurieren, etwa durch KuratorInnen mit speziellen Aufgabengebieten.

Neue Formen gemeindlichen Lebens in ländlichen Räumen werden strukturell ermöglicht – hierfür nenne ich drei Optionen:

1. Lokale „Gemeinden“ unter dem Dach einer Kirchengemeinde (Ortsausschüsse)

In größeren Kirchengemeinden, bei denen es mehrere Orte oder Ortsteile gibt, könnten sogenannte „lokale Gemeinden“ (ohne Körperschaftsstatus) entstehen, die durch eine lokale Zuordnung (Orte, städtische Quartiere) definiert werden. In diesem Nahbereich könnten sie eine größere Anziehungs- und Identifikationskraft entwickeln. Zugleich kann eine bessere Vernetzung und Zusammenarbeit mit den Bürgergemeinden erreicht werden. Die strategischen und rechtlich weitreichenden Aufgaben in Bezug auf Finanzen, Personal und Bau werden vom Kirchengemeinderat verantwortet. Das gemeindliche Leben der „lokalen Gemeinden“ wird von den „Ortsausschüssen“ verantwortet und gestaltet. Dafür erhalten sie vom Kirchengemeinderat ein entsprechendes Budget, das eigenverantwortlich verwaltet wird. Die Ortsausschüsse schaffen informelle und formelle Kooperationsformen mit den diakonischen und ökumenischen Partnern sowie den zivilgesellschaftlichen Kräften in ihrem Bereich.

2. Kirchengemeinden mit unterschiedlichen Aufgaben-Gebieten (Abschied vom flächendeckenden Gemeindeaufbau)

Das flächendeckende Parochialprinzip kann in manchen Regionen nicht mehr in herkömmlicher Weise gelebt werden. Diese Realität soll nicht negiert, sondern konstruktiv angenommen werden. Um Überforderungen der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden zu minimieren, wird zwischen unterschiedlichen Aufgaben-Gebieten bzw. Gebieten unterschiedlicher gemeindlicher Präsenz unterschieden:

- Jeder Ort gehört zum Seelsorge- und Kasualgebiet einer Kirchengemeinde. Ihre Mitarbeitenden sorgen dafür, dass überall Seelsorge und Kasualien auf Anfrage hin wahrgenommen werden können.
- Darüber hinaus werden – zeitlich befristet – Gemeindegebiete festgelegt, in denen über Kasualien und Seelsorge hinaus **schwerpunktmäßig Gemeindeaufbau** geschieht, weil sich dort Menschen zusätzlich zu den hauptamtlich Tätigen für ein vielfältiges Gemeindeleben engagieren.

Gottesdienste und andere Veranstaltungen finden zukünftig nur dort statt, wo die jeweiligen Gemeindeglieder oder Bewohner diese dezidiert wünschen und dafür Verantwortung mit übernehmen. Auf diese Weise sind Mitarbeitende der Kirchengemeinde von der Pflicht entbunden, *flächendeckend* – über Kasualien und Seelsorge hinaus – *Gemeindeaufbau* zu betreiben.

Die Schwerpunktsetzung bzw. die zeitlich begrenzte Bestimmung der unterschiedlichen Gebiete ist Aufgabe des Kirchengemeinderats im Einvernehmen mit dem/der zuständigen Propst/Pröpstin. Diese Festlegungen sollen öffentlichkeitswirksam erfolgen, um für die Verantwortlichen und die betroffenen Gemeindeglieder vor Ort eine hohe Transparenz zu erreichen.

3. Neugründungen von „Gemeinden der Nähe“ (pastorenunabhängige Gemeindeleitung)

Inspiziert von erstaunlichen Erfahrungen in der Ökumene³ wäre folgendes Modell denkbar:

In einer „Erprobungsregion“ werden Gemeinden neu zugeschnitten. Anders als bisher richtet sich die Größe einer Gemeinde nicht mehr nach Gemeindegliederzahlen, Mitarbeitendenstellen oder Gebäuden, sondern danach, dass sich eine *pastorenunabhängige Gemeindeleitung* mit bestimmten, unverzichtbaren Kompetenzen findet. Wo dies der Fall ist, beschließt die Kirchenkreissynode über das Gebiet der neuen „lokalen Gemeinde“. Anschließend beruft der Propst/die Pröpstin die Gemeindeleitung und führt sie im Gründungsgottesdienst der neuen Gemeinde ein.

Diese „Gemeinden der Nähe“ werden von den mit dem Körperschaftsstatus verbundenen Rechten und Pflichten befreit. Sie bekommen einen Anteil an den Kirchensteuerzuweisungen abzüglich der Aufgaben, die durch den Kirchenkreis übernommen werden. Die für diese Gemeinden zuständigen Pastoren sind nicht Teil der Gemeindeleitung. Von ihren Aufgaben her sind sie zwar Gemeindepastor/innen, aber beim Kirchenkreis angestellt. Sie sind freier für pastorale Aufgaben, insbesondere für die Begleitung und Fortbildung Ehrenamtlicher in mehreren solcher neugegründeten „Gemeinden“.

Solche „Gemeinden der Nähe“ ohne Körperschaftsstatus hätten unter dem Dach der regulären Kirchengemeinde die Chance, flexibler auf die Erfordernisse des Nahbereichs zu reagieren.

Auch wenn diese Option nicht umgehend umzusetzen ist und weitreichende rechtliche Veränderungen erfordert – nicht nur für Zeiten etwaigen Pastoren Mangels wird es wichtig sein, Gemeinde neu zu denken. Von den Charismen der Gemeindeglieder her Gemeinde bauen zu wollen, steht uns Protestanten allemal gut an. So können wir Platzhalter der unerwarteten Möglichkeiten Gottes sein – Menschen, die erkunden, wie Gemeinden, Dienste und Werke, unsere Kirche insgesamt zukünftig in ländlichen Räumen glaubwürdig den bezeugt, der uns sendet.



Zuvielisation
© Tiki Küstenmacher, ZOEGB

Dr. Andreas von Maltzahn

Bischof im Sprengel Mecklenburg und Pommern der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland (Nordkirche), Schwerin

³ Vgl. z.B. Reinhard Feiter, Hadwig Müller (Hrsg.), *Was wird jetzt aus uns, Herr Bischof? Ermutigende Erfahrungen der Gemeindebildung in Poitiers, Ostfildern 2009*

„WENN DIE DECKE ABER NUN ZU
KURZ IST, LIEBER HEINRICH, ...
REGIONALENTWICKLUNG IN EINEM
MITTELDEUTSCHEN KIRCHENKREIS

Die Kristallisationspunkte kirchlichen Lebens in der Region zu stärken, die Verantwortlichen in den Kirchengemeinden und im Kirchenkreis zu beteiligen und den notwendigen Entscheidungsprozess für alle durchschaubar zu moderieren, das waren die Ziele des hier dargestellten Veränderungs- und Beratungsprozesses. Das Ergebnis wirkt überzeugend und weiterführend.

Claudia Neumann



Die Abwandlung des bekannten Kinderliedes könnte die passende Überschrift für die Startsituation in einem Umbauprozess eines Kirchenkreises sein – wenn sie in der Phase der größten Ratlosigkeit nicht andere Assoziationen wachrufen würde als wir erlebt haben. Vermutlich war es gerade die Ratlosigkeit, die den nötigen Raum für neue Ideen geschaffen, neue Kräfte mobilisiert und andere Wege als die gewohnten freigegeben hat. Deshalb berichten wir über diesen Beratungsprozess auf dem Gebiet der Mitteldeutschen Kirche (EKM).

Volker Maibaum



Die EKM ist geprägt durch ihre nichtkirchliche Bevölkerungsmehrheit, durch eine kleinteilige, vorwiegend ländlich geprägte Siedlungsstruktur mit sehr vielen alten (meist unter Denkmalschutz stehenden) Kirchengebäuden und einer Altersstruktur der Gemeindeglieder, die noch über dem der Gesamtbevölkerung in den Bundesländern Sachsen-Anhalt und Thüringen liegt.

Die Ausgangssituation

Ein Kirchenkreis musste seine Stellenplanung überarbeiten.

In den zurückliegenden 20 Jahren hat es bereits mehrere solche Strukturanpassungen in der EKM bzw. den beiden Vorgängerkirchen gegeben. Bei diesen Veränderungen sind alle Modelle des Veränderungsmanagements probiert worden: „Sandkastenspiele“ am „grünen Tisch“, Vorlagen mit Anhörungsverfahren, tatsächliche Vorschlags- und Mitsprachemöglichkeiten für die Kirchengemeinden. In jedem Falle waren sie mit Kürzungen verbunden, die Haupt- und Ehrenamtliche durch mehr Einsatz, mehr Zusammenarbeit, Schwerpunktsetzung, aber eben auch mit veränderten Gottesdienstrhythmen und deutlich weniger hauptamtlicher Präsenz in den ländlichen Gemeinden aufzufangen versuchten. Diese „Decke“ ließ sich so nicht noch weiter strecken...

Das Beratungsanliegen

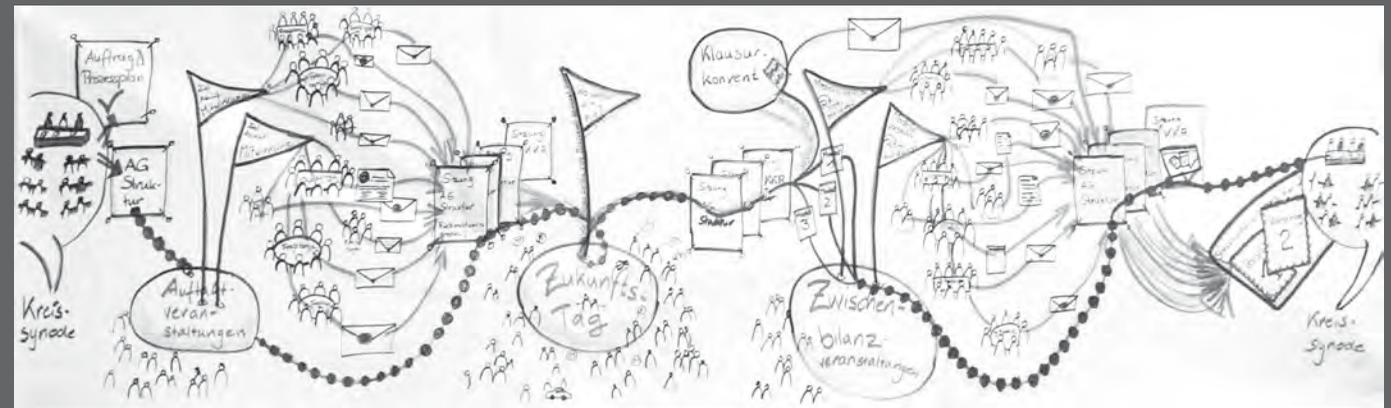
Die beteiligten Gremien (Kreissynode, vertreten durch Kreiskirchenrat und AG Struktur) waren sich darüber klar, dass nur durch die Mitwirkung der Kirchengemeinden bei den Überlegungen zur zukünftigen kirchlichen Arbeit auch das Ergebnis mitgetragen wird. Statt weiter über Einsparungen und „was alles nicht mehr geht“ zu reden, gab es ein großes Bedürfnis mit den Überlegungen da anzusetzen, wo kirchliche Arbeit Ausstrahlung hat, wo Menschen - beruflich wie ehrenamtlich - mit Freude und Begeisterung das kirchliche Leben gestalten.

Diese Kristallisationspunkte zu stärken und möglichst gut mit dem Bedarf der Kirchengemeinden und den vorhandenen Kräften zusammen zu bringen, war der Hintergrund für den ersten Schwerpunkt im Auftrag an die Gemeindeberatung: *die Kirchengemeinden in allen Phasen der Überlegungen aktiv beteiligen.*

Aus den Erfahrungen der zurückliegenden Strukturreformen gab es neben den positiven Beispielen inzwischen gewachsener Zusammenarbeit von Kirchengemeinden auch genug Erinnerung an enttäushtes Vertrauen und zer Schlagenes Porzellan, an geschicktes Taktieren und vollendete Tatsachen, die Kirchengemeinden wie (einzelne) Akteure demotiviert haben. So war der zweite wesentliche Schwerpunkt im Auftrag an die Gemeindeberatung, *in allen Phasen des Prozesses Transparenz über die Mitwirkenden und den erzielten Stand zu ermöglichen.*

Eingebettet waren diese Aufträge auf der einen Seite in eine große Motivation *jetzt wirkliche Veränderungen anzugehen* und dabei allen Freiraum zum Denken (und Verwerfen) zu nutzen – und auf der anderen Seite in eine große Ratlosigkeit und wie das wohl gelingen könnte und wie ein Ergebnis denn aussehen könnte angesichts der vielen Einflussfaktoren, Interessen und der Unterschiedlichkeit der Kirchengemeinden und der Mitarbeitenden.

Einzig Fixpunkte in der Fülle des Denkbaren waren die vom Finanzgesetz festgelegte Gesamtmitarbeiterzahl für die Berufsgruppen und der „sportliche“ Zeitplan für die Entwicklung von beschlussreifen Varianten zwischen Anfang April und Ende Oktober 2015.



Die konzipierte Prozessarchitektur im Überblick

Aus diesem komplexen Anliegen und seinen beiden Prämissen entstand in enger Zusammenarbeit mit dem Kreiskirchenrat die Prozessarchitektur mit

- drei (fünf) öffentlichen Veranstaltungen (Auftakt und Zwischenbilanz dezentral, Zukunftstag für alle gemeinsam; im Bild rund mit Fähnchen je Veranstaltung),
- zwei Diskussions- und Rückmeldephasen in/ aus den Gemeinden (im Bild mit Tischgruppen und Briefen) und
- vielen Sitzungen der AG Struktur bzw. des Kreiskirchenrates mit den entsprechenden Vor- und Nachbereitungen, die sich wie eine Perlenschnur durch den gesamten Prozess zogen,
- zwei Tagungen der Kreissynode, die den Auftrag erteilte bzw. über die entstandenen Modelle zu entscheiden hatte.

Die Auftaktveranstaltung fand mit identischem Aufbau und Inhalt an zwei Orten im Kirchenkreis statt. Darin informierte der Kreiskirchenrat die Gemeinden über Anlass, Ziel, Prozessverlauf und bat um Mitwirkung und Beteiligung. Am Ende wurde ein von den Beratern entworfener Fragebogen vorgestellt, der den Gemeinden als Diskussions- und Rückmeldungsgrundlage diente. Inhaltlich zielte er auf eine reflektierende Selbstbetrachtung um herauszuarbeiten, wie Kirche vor Ort erlebt wird, welchen Schwerpunkten/Aufgaben sich die Gemeinde widmet und was für das ehrenamtliche Engagement nötig ist.

Offenbar wurde angeregt diskutiert in den Gemeinden, Gruppen und Gremien – jedenfalls gab es eine enorme Zahl von Rückmeldungen. Schwer taten sich Gemeinden damit, ihre Aufgabe(n) zu beschreiben (Kirche als Kirche für andere). Viele Aktivitäten erschienen zuerst wie Mitgliederpflege – wirken aber im Sozialraum deutlich ausstrahlender (Kirchengemeinde als Akteur). Besonders die kirchenmusikalischen Aktivitäten besitzen große Strahlkraft. Für die Wahrnehmbarkeit von Kirche vor Ort ist aber die kontinuierliche Erreichbarkeit und ein verlässlicher Ansprechpartner (Kirche hat ein „Gesicht“) mindestens genauso bedeutsam.

Der Zukunftstag diente der gemeinsamen inhaltlichen Arbeit am Bild von Gemeinde. Unter der Frage: Wie wollen wir zukünftig Gemeinde sein – hatte der Tag vier Schwerpunkte:

- 1) *Bibelgespräche in Gruppen zu Veränderungssituationen, jede Gruppe sollte eine Erkenntnis aus dem Gesprächsgang zum Text festhalten,*
- 2) *kurze Präsentation der Rückmeldungen aus den Gemeinden (daran bestand großes Interesse. Unserem Auftrag zur „Transparenz“ entsprechend wurden alle eingegangenen Rückmeldungen (mehr als 130!) im Raum einsehbar gemacht),*
- 3) *Hauptteil: Arbeit an Kirchenbildern und der jeweiligen Bedeutung der Haupt- und Ehrenamtlichen darin (angeregt durch den Beitrag von Prof. Hauschildt),*
- 4) *„Schreib-Galerie“ mit 10 Fragen zu den Themen und Erkenntnissen, die die Teilnehmer für den Fortgang der Überlegungen als eine Art „Auftrag für die Weiterarbeit“ notieren konnten. Darin fanden sich erstaunlich weitgehende, mutige Impulse für neue Wege.*

Am Ende schloss der Tag mit dem Verlesen aller „handlungsleitenden Erkenntnisse“ aus den am Morgen bearbeiteten Bibeltexten.

Jetzt begann die Hauptarbeitsphase der AG-Struktur, die nun die inhaltlichen Gesichtspunkte (aus den Rückmeldungen und den Ergebnissen des Zukunftstages) mit den finanziellen Eckdaten und strukturellen Gegebenheiten zusammenführen musste. Man einigte sich auf die Bündelung in drei Modellen zur Organisation des Verkündigungsdienstes aller Berufsgruppen:

Modell 1: 2 Regionen
Modell 2: 3 Regionen
Modell 3: Gemeinde(-verbands)-Ebene (wie bisher)

Alle Modelle wurden mit konkreten Zahlen und Gemeinde-Zuordnungen unterlegt und mit einer SWOT-Analyse auf ihre Brauchbarkeit „abgeklopft“. Die Veränderungen betrafen fast ausschließlich die Arbeit der Pfarrer/innen, weil die anderen Berufsgruppen bereits regional arbeiten. Nach der Zustimmung des Kreiskirchenrates

folgte die Präsentation der 3 Modelle mit allen Daten und Argumenten beim *Klausurkonvent* der Mitarbeitenden (*kontroverse Diskussionen, dann 2 Stellungnahmen: die Befürworter der ortsbezogenen Arbeit betonten die Bindung zur Gemeinde; mit der Region verband sich die Chance auf gabenorientiertes Arbeiten und Möglichkeiten zur Teamarbeit*) und wieder in zwei gleich angelegten öffentlichen Zwischenbilanzveranstaltungen. Hier wurde nur informiert und erklärt.

Die *Diskussionen* sollten in den Gemeinden geführt werden und mit qualifizierten *Rückmeldungen* wieder in den Prozess einfließen. Die Voten der Gemeinden waren in deutlicher Klarheit für die Arbeit in Regionen, betonten aber nochmals, dass verlässliche Ansprechpartner für die Orte im Bereich Seelsorge und Kasualien unbedingt nötig sind.

Aus der Fülle der Rückmeldungen und den Stellungnahmen der Mitarbeitenden entwickelte die *AG-Struktur* einen Grundsatzbeschluss („beschluss-sicher“, nur Eckdaten und Rahmensetzungen), der dann in zwei einander angenäherten Varianten gestaltet werden kann. Vorschlag 1: zwei Regionen mit Gemeindepfarrstellen plus eine Stelle, die in der Region für die Region arbeitet.

Vorschlag 2: zwei Regionen mit Pfarrstellen aus Seelsorgebezirk-Anteil (75%) und 25% Anteil: Arbeit in der Region.

Am Ende beschloss die Kreissynode den Grundsatzbeschluss und votierte mit 30 von 32 Stimmen für Vorschlag 2.

Die Arbeitsweise des Beraterteams

In der Phase der Vorüberlegungen, wie man sich einem so komplexen Prozess nähern könnte, waren wir als Berater mit all dem gefragt, was in der Phase der Auftragsklärung üblich ist. Angesichts von Prozessdauer, Beteiligungsebenen und Veranstaltungsdifferenzierung war es eine wesentliche Aufgabe des Beraterteams den „roten Faden“ der Zielperspektive zu behalten und in jeder Etappe für die Beteiligten erkennbar zu machen. In den Sitzungen der AG-Struktur und des Kreiskirchenrates war das immer dann besonders wichtig, wenn sich die Gruppe angesichts der vielen zu bedenkenden Aspekte in Details zu verheddern drohte.

In der Phase der Modell- und Vorschlagsbearbeitung kam uns die Aufgabe zu, die „Vertreter“ der entstandenen Varianten aus ihrer (mit Herzblut vertretenen) Binnenüberzeugung heraus auch in den Perspektivwechsel zu führen. Daneben waren Diskussionen zu leiten, zu visualisieren und Ideen in Bilder zu fassen, Prozesse zu bündeln und methodische Unterstützung anzubieten, wo die Gruppe Rückmeldungen auszuwerten und Gewichtungen vorzunehmen hatte.

In den inhaltlich Neuland ertastenden Phasen war oft gleichzeitig unser Mitgehen und Gegenüber-Sein erforderlich. Rollenwechsel zu markieren ist uns in dieser Phase besonders schwer gefallen. Die Auswertung mit der Gruppe ergab, dass sie die Arbeit des Beraterteams besonders dann als produktiv erlebt hat, wenn über die Prozesssteuerung hinaus auch unsere Feldkenntnis und (Berufs-)Fachlichkeit sichtbar wurde. ▶

FREIRÄUME SCHAFFEN UND
GESTALTEN -KIRCHENBÜRO IM
EINKAUFSZENTRUM

Dr. Frank Hofmann



Eine originelle Idee: ein Kirchenbüro, eine Diakoniestation und ein gemeindepädagogisches Angebot im Einkaufszentrum! Die Einrichtungen liegen am üblichen Wege, Kirche ist präsent, kirchliche und diakonische Anliegen können ohne Umweg miterledigt werden. Der Autor beschreibt, wie es dazu kam.

Exemplarische Regionalentwicklung

Wie kann kirchliches Leben sich in Zeiten schwindender Ressourcen neu organisieren? Welche zentralen Steuerungsmöglichkeiten sind sinnvoll? Welche Freiräume in den Regionen sind nötig? Von solchen und ähnlichen Fragen geleitet wurden in den Jahren 2010 bis 2012/2013 in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) in drei unterschiedlich strukturierten Regionen Modellprojekte zur Regionalentwicklung unter beraterischer und fachlicher Begleitung des Instituts für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (IPOS) durchgeführt und evaluiert¹. In einem dreijährigen Prozess haben Haupt- und Ehrenamtliche aus Gemeinden und Dekanaten miteinander ihre Regionen auf vielfältige Weise in den Blick genommen. Dabei wurde unter anderem konkret betrachtet, was das viel zitierte Stichwort „demographischer Wandel“ in der jeweiligen Situation heißt, welche Einsichten die Milieutheorie bieten kann und es wurden inner- wie außerkirchliche Kooperationsmöglichkeiten geprüft. ▶

¹ Vgl. Kerstin Söderblom: *Kirchliche Regionalentwicklung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau am Beispiel von drei Modellprojekten*, 2013 (Der Dokumentationsband ist online verfügbar: <http://tinyurl.com/gq1sur9>; Stand: 28.03.2016). Vgl. Renate Blank: *Kirchliche Regionalentwicklung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Evaluation von drei Regio-Modellprojekten*, 2013.

Am deutlichsten war unsere Fachlichkeit beim Zukunftstag gefordert. Sei es die Auswahl und Arbeit mit biblischen Texten, die Impulse zur Arbeit am Gemeindebild bzw. am Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt oder die „10-Fragen-Schreib-Galerie“ - ohne unsere berufsspezifischen Hintergründe und unsere Einbindung in kirchliche Prozesse und Abläufe wären uns diese Interventionen nicht möglich gewesen.

Merkmale und Resümee

- Die beiden Prämissen Beteiligung und Transparenz und der Prozessverlauf waren stimmig und hatten wesentlichen Anteil am Ergebnis.
 - Bei allen Vorbehalten gegenüber zu straffen Zeitplänen zeigt unser Fall, dass darin auch ein großer Charme liegt: konzentrierte Energie und motivierende Ertragsdichte.
- Zu beachten ist allerdings, dass die „arbeitende Gruppe“ klare Rollen vergeben sollte und logistische Unterstützung braucht. Der beschriebene Prozess – und auch das Beraterteam – hat in unserem Fall von der ausgesprochen engagierten, sachorientierten und respektvollen Arbeitsweise der Gruppe profitiert. Aber insgesamt hat die Gruppe zu oft an oder über ihrer eigentlichen Leistungsgrenze gearbeitet:
- zu viele zu eng getaktete Arbeitsaufträge waren zu bewältigen,
 - sehr viele Sitzungen (AG und Kreiskirchenrat nahezu identisch besetzt!),
 - zwischen den Sitzungen waren laufend „Aufbereitungen“, Auswertungen, Präsentationen, Recherchen und andere „Hausaufgaben“ zu erledigen,
 - es gab kaum Bürokapazität für Versand, Rückmeldungen, bündelnde Schreib- und Kommunikationsleistungen.

■ am Rückmeldebogen hat sich gezeigt, dass Absenderinfos und Beteiligungszahl nötig sind (z.B. votieren alle Mitglieder des Chores einzeln oder steckt hinter einem Bogen ein ganzer Chor?). Der Fragebogen soll das Thema in die Gemeinden und ins Gespräch bringen. Umfang gut begrenzen, Absicht: Heben, was (gut) ist und deutlich machen, dass damit gearbeitet werden soll/wird.

■ Die Beraterrolle kann durchaus als „Geländer“ im Prozess verstanden werden. Berater dürfen keinesfalls zum „Garanten für den Prozess“ oder gar zu „Garanten für den Prozesserfolg“ werden! Das passiert aber leicht, wenn die Rolle des Prozessverantwortlichen (hat den Hut auf) auf der Seite des Klientensystems nicht besetzt ist. Deshalb klären: Wer aus der Gruppe führt weiter ..., kommuniziert die entstandenen Fragen ..., ermuntert bei Ermüdung..., agiert als Fels in der Brandung...? Unabhängig davon, wie das inhaltliche Ergebnis aussehen wird, ist diese Rolle von zentraler Bedeutung.

■ Veränderungsbemühungen erzeugen immer auch ihr Gegenteil: Bestandswahrung/Beharrungsvermögen. Deshalb ist es wichtig, Kritiker und/oder Gegenspieler als Partner zur Verbesserung des bereits Gedachten mit einbeziehen:

- virtuell (leerer Stuhl: Was würde er/sie entgegen?)
- oder real: Anliegen der Kritiker identifizieren, dann punktuell einbeziehen (Argumente ernst nehmen) oder in den gesamten Prozess einbeziehen (das kostet dann die Gruppe deutlich mehr Kraft und vor allem mehr Diskussionszeit!)

Claudia Neumann

Pfarrerin, Fachreferentin für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung und Ehrenamt im Gemeindedienst der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland (EKM)

Volker Maibaum

Pfarrer in der EKM, Fundraiser (FA), Gemeindeberater/Organisationsentwickler

In der Folge dieses Modellprojekts wurde im Oberen Edertal, einer Teilregion des Dekanats Biedenkopf, ein Vorhaben konzipiert und umgesetzt, das als Modellprojekt für einen weiteren dreijährigen Zeitraum von Gesamtkirche und Dekanat anerkannt und gefördert wurde: ein regionales Kirchenbüro in einem Einkaufszentrum. Das Obere Edertal ist der nördlichste Zipfel der EKHN, umgeben von der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck im Osten und der Evangelischen Kirche von Westfalen im Westen. Eine Einsicht des vorangegangenen Prozesses war: Je größer und unübersichtlicher die übergeordneten kirchlichen Strukturen und Organisationseinheiten werden, umso wichtiger wird der Blick auf die überschaubare Nachbarschaft. Als „Region“ kam der Bereich einer lebensweltlich vernetzten, überschaubaren (kirchlichen) Nachbarschaft in den Blick, die signifikant kleiner ist als der Bereich eines Dekanats, in dem es mehrere solcher Regionen gibt. Diese Einsicht wurde insofern noch einmal aktuell, als das Dekanat Biedenkopf zum Jahresanfang 2016 mit dem benachbarten Dekanat Gladenbach fusionierte. Das Stichwort „Dekanat der Regionen“ spielte in diesem Fusionsprozess nicht zufällig eine Rolle.

„Kirche vor Ort. Regionales Kirchenbüro im Oberen Edertal“

Ein Bündel von Motiven floss in der Idee eines regionalen Kirchenbüros zusammen: Die geringen Stundenanteile der einzelnen Gemeindebüros der Region limitierten die Fachkompetenz und Routine der Mitarbeiterinnen im Blick auf selten vorkommende schwierigere Aufgaben. Einige Mitarbeiterinnen standen in der Endphase ihres Berufslebens und es zeichnete sich ab, dass für die vorhandenen Stellen kaum qualifizierte Bewerbungen eingehen würden. Als ein Ziel wurde darum formuliert, attraktive Arbeitsplätze für qualifizierte Kräfte zu schaffen, die durch eine Bündelung anspruchsvoller Tätigkeiten eine höhere Kompetenz erwerben und sich auch gut gegenseitig vertreten können. Ein besserer Service sollte ebenso erreicht werden wie eine stärkere Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen in den Gemeinden.

Folgte der Prozess der Jahre 2010-2013 noch den Vorgaben des gesamtkirchlich verabredeten Designs, hatten Beteiligte wie Berater bei der Umsetzung der Projektidee für ein regionales Kirchenbüro deutlich größere Freiheiten. Die Konkretisierung der Idee erfolgte unter der Leitung einer Steuerungsgruppe in verschiedenen Diskussionsschleifen, unter anderem mit den Kirchenvorständen und den Mitarbeiterinnen in den Gemeindebüros. Sieben Kirchengemeinden sowie das Dekanat schlossen schließlich eine auf drei Jahre befristete Kooperationsvereinbarung über das gemeinsame Büro, das seit Sommer 2014 unter dem Namen „Kirche vor Ort. Regionales Kirchenbüro im Oberen Edertal“ firmiert und seinen Sitz in einem Einkaufszentrum direkt neben einem großen Discounter hat². Das Einkaufszentrum liegt im Kreuzungsbereich zweier Bundesstraßen und ein erheblicher Teil der Bevölkerung der Region kommt hier fast täglich vorbei, zumal sich der größte Arbeitgeber der Region am Ort befindet. Dieser Standort dürfte ein Alleinstellungsmerkmal des Büros sein – und die Übertragbarkeit der Idee auf andere ländliche Regionen deutlich limitieren.

Neben den klassischen Funktionen eines Gemeindebüros zogen die Diakoniestation und eine Mitarbeiterin des gemeindepädagogischen Dienstes in die Räumlichkeiten ein. Das regionale Diakonische Werk bietet in den Räumen eine Außensprechstunde an. Das Büro bietet somit vielfältige kirchlich-diakonische Angebote aus einer Hand und vermittelt die jeweils richtigen Ansprechpartner. Es fungiert als Netzwerkknoten zwischen den kirchlich-diakonischen Akteuren und den Gemeindegliedern und Klienten.

² Internetpräsenz: <http://tinyurl.com/j9h6j8f> (Stand: 28.03.2016). Vgl. auch den Bericht auf www.evangelisch.de: <http://tinyurl.com/gnodz4r> (Stand: 28.03.2016).

Für alle Beteiligten bedeutete das Projekt Herausforderungen: Die Mitarbeiterinnen mussten sich auf neue Arbeitsformen im Team einstellen. Dabei wurden sie beraterisch begleitet. Technische und administrative Herausforderungen waren zu identifizieren und zu lösen. Pfarrerinnen, Pfarrer und Kirchenvorstände mussten sich daran gewöhnen, dass „ihre“ Gemeindegemeinschaft nicht mehr (nur) vor Ort arbeitet, sondern im zentralen Büro, was den Abschied von Gewohntem bedeutete. Nicht zuletzt musste das Angebot von den Gemeindegliedern angenommen werden. Letzteres erwies sich – vermutlich bedingt durch die zentrale Lage einerseits, aber auch durch eine intensive Berichterstattung in der Lokalpresse andererseits – als leichte Aufgabe. Die Mitarbeiterinnen des Büros sprechen von zahlreicher „Laufkundschaft“.

Zwischenbilanz und Herausforderungen

Nach einer ausgesprochen positiv verlaufenen Pilotphase geht es jetzt darum, das Angebot des regionalen Kirchenbüros zu verstetigen, indem weitere Kirchengemeinden der Region für die Mitarbeit gewonnen werden und die bislang befristete Finanzierung von Stellenanteilen auf eine dauerhafte Lösung umgestellt wird.

Die beraterische Leistung erstreckte sich – neben der erwähnten Begleitung der Mitarbeiterinnen des Büros – auf die Begleitung der Steuerungsgruppe. Aus beraterischer Perspektive kann festgehalten werden, dass die im ersten Prozess 2010-2013 gewonnenen Einsichten in die spezifischen Herausforderungen der Region einerseits und die von der Gesamtkirche und dem Dekanat gewährten Freiräume andererseits von den regionalen Akteuren kreativ genutzt und gestaltet worden sind. Das regionale Kirchenbüro ist eine passgenaue Lösung für die gegenwärtigen kirchlich-diakonischen Herausforderungen und Ressourcen des Oberen Edertals.

Dr. Frank Hofmann

*Dekan und Organisationsberater,
Bad Hersfeld*



Entscheidung

© Tiki Küstenmacher, ZOEGB

2. Grundannahmen und Grundregeln des klassischen PMI-Managements

Das klassische Fusions-Management im Bereich der Wirtschaft (meist unter dem Stichwort Mergers&Acquisitions (M&A) beschrieben) sieht vier Phasen einer Fusion vor. Im Folgenden beschreibe ich diese Phasen, blicke auf Fusionsprozesse in der Kirche und berichte von den konkreten Erfahrungen im Beratungsprojekt.

1. M&A-Strategie entwickeln

In der ersten Phase geht es um die Identifizierung der Fusionsziele und die Suche nach potentiellen Fusionspartnern.

Im kirchlichen Raum ist diese Phase relativ kurz, da Fusionen sich in der Regel auf benachbarte Gemeinden beschränken und mögliche Ziele kaum erarbeitet werden.²

Im konkreten Projekt war sehr schnell deutlich, welche vier Gemeinden miteinander eine Fusion anstreben wollten. Begründet war dies vor allem durch die geographische Lage am Rand des Kirchenkreises, die wenig andere Optionen zu bieten schien.

2. Due Diligence Prüfung

Im zweiten Schritt wird für konkret ins Auge gefasste Fusionspartner überprüft, wie eine Fusion aussehen könnte, ob die Ziele erreicht werden können und es werden Fusionsverhandlungen geführt. Diese Phase endet mit dem Abschluss des Fusionsvertrages und dem Start der Umsetzung („Tag 1“).

¹ Die Frage, ob es Fusionsanreize durch entsprechende finanzielle Zuweisungssysteme (Verhältnis von Sockelbeträgen pro Kirchengemeinde und Kopfbeiträgen pro Gemeindeglied) geben soll, ist kirchenpolitisch strittig.

² Anregend finde ich in dieser Beziehung allerdings einen Aufsatz von Stefan Claaß und Karlfriedrich Schaller, der eine transparochiale Zusammenarbeit zwischen zwei Gemeinden in Württemberg und Hessen-Nassau beschreibt. Claaß/Schaller: Hinterm Horizont geht's weiter ...

“UND WAS KOMMT, WENN DIE FUSION BESCHLOSSEN IST?”
ANSÄTZE ZUR SYSTEMISCHEN BERATUNG NACH ERFOLGTEN FUSIONEN IM RAUM DER KIRCHE

Axel Zeiler-Held



Obwohl eine große Anzahl von Unternehmensfusionen die angestrebten Ziele nicht erreicht, werden Fusionen in der freien Wirtschaft ebenso wie im Raum der Kirche von den

Verantwortlichen nach wie vor hoch geschätzt, und zumindest in den Kirchen zum Teil auch „von oben“ verordnet.

In der Diskussion über gelingende Unternehmensfusionen hat sich besonders das sogenannte Post-Merger-Integration-Management (PMI) als Erfolgsfaktor herauskristallisiert, also die Gestaltung des Fusionsprozesses in den ersten 1-2 Jahren nach der erfolgten Fusion. Alle großen Beratungsfirmen haben dafür spezifische Angebote (etwa PMI-Framework IBM, Post-Merger-Toolbox Roland Berger u.a.) entwickelt.

Eine solche Perspektive auf die Zeit nach der Fusion nehme ich im kirchlichen Bereich eher nicht wahr, die spärliche Literatur zu diesem Thema widmet sich vor allem der Frage nach der Gestaltung des Prozesses bis zur erfolgten Fusion.

Anhand eines Beratungsprojektes, in dem es genau darum ging, dass nach einer erfolgten und sehr rasch vollzogenen Fusion von 4 Kirchengemeinden Schwierigkeiten auftraten, geht dieser Beitrag der Frage nach einem erfolgreichen Post-Merger-Integration-Management (PMI) im Raum der Kirche nach:

- Wie können systemische Begriffe und Denkansätze für ein PMI im Raum der Kirche hilfreich werden?
- Welche systemischen Interventionen legen sich für das PMI im Raum der Kirche nahe?

Das intensivste Kooperationsmodell in der Region ist der Zusammenschluss von Kirchengemeinden.

Bei der Beratung von Gemeinden im und vor allem nach dem Fusionsprozess nutzt der Autor das Post-Merger-Integration-Management (PMI). Der erste Teil beschreibt, welche Ziele häufig mit Fusionen im kirchlichen Raum verbunden werden. Im zweiten Teil wird PMI in den wichtigsten Grundzügen vorgestellt und für kirchliche Beratungsprozesse nutzbar gemacht. Der dritte Teil ist eine Zusammenschau der systemischen und der PMI-Perspektive. Alle Teile werden ergänzt um mögliche Folgerungen in einer beispielhaft beschriebenen Fusionsberatung.

In dieser Phase halten sich Gemeinden oft sehr lange auf. Hier gibt es auch klare Steuerungshilfen durch die entsprechenden Rechtsabteilungen der Landeskirchen, die zum Teil exakte Fahrpläne und Musterverträge erarbeitet haben. Angestrebt wird, schon in dieser Phase die Frage nach der zukünftigen Infrastruktur in den Blick zu nehmen, vor allem was Gebäude und Personal betrifft. Diese Fragen werden im kirchlichen Bereich wesentlich offener diskutiert als bei Unternehmenszusammenschlüssen, weil im Bereich der Wirtschaft die Due Diligence Prüfung noch hinter verschlossenen Türen stattfindet, etwa um Börsenkurse noch nicht zu beeinflussen. In der Kirche ist diese Art der Verhandlung kaum möglich (und auch nicht angestrebt), weil zu viele Menschen in den Kirchenvorständen (KV) und weiteren Gremien mit im Boot sitzen. *Wie schon erwähnt, kam der Fusionsvertrag in den vier Kirchengemeinden sehr schnell zustande. Es wurde ein Mustervertrag der Landeskirche angefordert, in zwei Punkten verändert und in den Kirchenvorständen beschlossen. Inhaltliche Klärungen oder festgehaltene Ziele der Fusion fanden sich nicht.*

3. Post Merger Integration I: Die ersten 100 Tage nach „Tag 1“

Diese Phase hat zum Ziel, in den Bereichen der Organisationsstruktur und Geschäftsprozesse, der Besetzung der Führungspositionen und der Infrastruktur (besonders IT) die wichtigsten Entscheidungen zu treffen, umzusetzen und erste Gewinne aus der Fusion deutlich zu machen, sogenannte Quick-Wins. Diese hohe Geschwindigkeit wird als notwendig angesehen, um sowohl Shareholder (Aktionäre) als auch Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter,...) vom Erfolg der Fusion zu überzeugen und dabei zu halten. Insbesondere die Wissens- und Leistungsträger unter den Mitarbeitern überlegen sich während dieser 100 Tage genau, ob sie weiter im Unternehmen verbleiben, sie werden teilweise auch gezielt von konkurrierenden Unternehmen abgeworben. Im Raum der Kirche scheinen die Aufgaben dieser Phase wenig Relevanz zu haben. Organisationsstruktur und Geschäftsprozesse erscheinen nicht so umfangreich, dass hier eine hohe Komplexität zu bearbeiten wäre, die Frage nach der Gebäudeinfrastruktur und dem Personalbe-

stand wurden schon in Phase 2 besprochen, die Umstellung der IT-Infrastruktur ist fast irrelevant, da entweder einheitliche Systeme genutzt werden oder Stand-Alone-Lösungen vorhanden sind („Vernetzung“ durch Mail-Verkehr). Einzig die Frage nach den Stakeholdern hat aus meiner Sicht eine deutliche Relevanz. Es wäre eine spannende Untersuchung, Mitarbeiterfluktuationen (bei Freiwilligen und Hauptamtlichen) nach Fusionen im kirchlichen Raum zu betrachten. Ebenso lassen sich auch die Mitglieder der Kirchengemeinde als Stakeholder verstehen, denen die Fusion nahegebracht werden muss (auch wenn Austritte aufgrund von Fusionen eher selten sind).

Die ersten 100 Tage der vier fusionierten Kirchengemeinden verliefen, soweit das aus den Gesprächen ersichtlich war, eher unaufgeregt. Man vertrat die Hoffnung, dass sich durch die Fusion möglichst wenig ändern sollte, und bemühte sich nach Kräften, dies auch in der Arbeit deutlich zu machen. Interessant ist allerdings, dass es relativ zügig nach der Fusion zu einem Wechsel bei allen Pfarrstellen kam. Auch die Pfarrerin, die als Initiatorin der Fusion gilt, verließ die Gemeinde.

4. Post Merger Integration II: 12-18 Monate nach „Tag 1“

In den 12-18 Monaten nach der Fusion sollen neben der Integration der Organisation und Infrastrukturen auch eine Integration der Unternehmenskulturen erfolgen, außerdem sollen nach dieser Zeit die Fusionsziele erreicht oder in erreichbare Nähe gerückt sein. Der Zeitrahmen von 12-18 Monaten hat auch in kirchlichen Fusionsprojekten Bedeutung. In dieser Zeit wird ein Kirchenjahr mit seinen Höhepunkten durchlaufen und gestaltet und gerade an diesen Punkten zeigt sich, wie sich die Fusion auswirkt. In diesem Zeitrahmen werden auch Erfahrungen mit der Erstellung und Nutzung eines Haushaltsplanes gemacht.

Im konkreten Fall war der Zeitraum der nächsten drei Jahre bedeutsam, weil er die Zeit bis zur nächsten Kirchenvorstandswahl bildete und vor dieser a) eine Überprüfung des Fusionsvertrages vereinbart war und b) mit der Wahl ein Gesamt-Kirchenvorstand gewählt werden sollte, in dem die vier Gemeinden unterschiedlich stark repräsentiert waren.

Je näher der Termin der KV-Wahl rückte, umso deutlicher wurde ein Unbehagen mit der Fusion besonders in zwei kleineren Orten deutlich. Schließlich ging ein Kirchbauverein, der in einem dieser Orte aktiv ist, in eine offene Opposition gegen den Fusionsvertrag und verlangte Nachbesserungen im Hinblick auf die Repräsentanz der kleinen Orte im KV oder die Auflösung des Fusionsvertrages und die Rückkehr zum alten Zustand. In einer Gemeindeversammlung wurden dem KV des Ortes heftige Vorwürfe gemacht, weil er damals dem Fusionsvertrag zugestimmt hatte. Zu einem weiteren Konfliktpunkt wurden die Finanzen. Es wurde von der Verwaltung ein Gesamthaushaltsplan vorgelegt, der (im Widerspruch zum Fusionsvertrag) keine Einzelbudgets für die vier Teilkirchengemeinden vorsah. Am Haushaltsposten des Gemeindebriefes entzündete sich eine sehr kontroverse Diskussion, weil die Gemeindebriefträger der größten Gemeinde beim Austeilen des Gemeindebriefes um eine Spende baten, die anderen Gemeinden diese Praxis aber nicht übernehmen wollten. Erst zu diesem Zeitpunkt wurde Gemeindeberatung angefordert.

3. Post-Merger-Integration – systemisch verstanden

Was kann die spezifisch systemische Perspektive für das Verständnis und die Gestaltung von PMI-Prozessen austragen? Dieser Frage möchte ich nun nachgehen, indem ich anhand systemischer Begriffe und Denkansätze einen erweiterten Blick auf Fusionsprozesse werfe. Dabei handelt es sich um einen Versuch, der in der Praxis zu überprüfen wäre.

Grenze

Es ist davon auszugehen, dass in einer Fusion unterschiedliche Systeme zu einem neuen System werden sollen. Dabei kann sowohl der Fall eintreten, dass das eine System in das andere integriert wird (Übernahme, aquisition), als auch, dass beide Systeme miteinander ein neues System bilden (Merger of equals). In beiden Fällen ändern sich die Grenzen des Systems.

Vergleicht man die Organisationen mit Organismen, wird deutlich, welch ein Einschnitt eine Fusion für alle Fusionspartner darstellt: Die Klarheit der eigenen Grenzen ist überlebensnotwendig für eine Organisation, und diese Klarheit wird in einer Fusion aufgehoben³. Eine Fusion ist eine Anfrage an den eigenen Systemerhalt und setzt damit enorme Energien und Dynamiken in den beteiligten Systemen frei. Diese freiwerdende Energie lässt die Beteiligten manchmal aber auch vergessen, dass die Systemgrenzen nur eine Konstruktion von Wirklichkeit sind und auch andere Konstruktionen angemessen, sinnvoll und hilfreich sein können.

Im konkreten Fall wurde von allen vier Fusionspartnern das Thema „die eigene Identität bewahren“ als wichtige Voraussetzung einer gelungenen Fusion benannt.

Meine Anfrage: Können die alten Grenzen in einer fusionierten Gemeinde (mit einem Leitungsorgan) erhalten bleiben, oder entwickelt das neue System so viel Kraft, dass die alten Systeme im neuen aufgehen? Anders formuliert: Ist das Ziel der Identitätserhaltung der alten Systeme nicht schon in sich ein Widerspruch zu einer erfolgreichen Fusion?

Komplexität

Klassische PMI-Ansätze gehen davon aus, dass eine Fusion top-down gemanagt wird. Hintergrund ist die Annahme, dass eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit a) für den Erfolg der Fusion wesentlich ist und b) dass diese Geschwindigkeit am besten top-down zu erreichen ist. Beide Annahmen sind aus systemischer Sicht zu hinterfragen, denn beide Annahmen verkennen die Komplexität der zu fusionierenden Systeme. ►

³ An dieser Stelle wird besonders deutlich, wie sich Kooperationen und Fusionen unterscheiden. Während die Kooperation die Systemgrenzen nicht infrage stellt, sondern nur die Landkarte der relevanten Umwelten verändert, ist die Fusion per definitionem eine Veränderung der Grenzen.

Sie unterstellen, dass die zu fusionierenden Organisationen direkt auf ein bestimmtes Ergebnis hin steuerbar sind. Meine Vermutung ist, dass die Zuschreibung, in der Phase nach der Fusion entscheide sich der Erfolg der Fusion, ihre Grundlage in der Erfahrung hat, dass die fusionierten Organisationen gerade nicht berechenbar und steuerbar waren, sondern dass sich eine erhebliche Eigendynamik entfaltet hat.

Hier können systemische Instrumente (Reflexionsschleifen, Reflecting team, Sounding board,...) hilfreich sein, diese Eigendynamik zu erkennen und damit umzugehen.

In der Beratung der vier Kirchengemeinden wurde deutlich, dass die Eigendynamik der Orte (insbesondere eines Ortes) nicht im Blick war und das gesamte Projekt zu scheitern drohte, weil der Versuch eines schnellen top-down-Managements an eine deutliche Grenze stieß. Wir haben im Beratungsprozess nachträgliche Reflexionsschleifen ermöglicht und dadurch einen veränderten Blick erreichen können.

Relevante Umwelten

Organisationen leben vom Austausch mit und der Abgrenzung von ihren jeweiligen „relevanten Umwelten“. Diese Dimension wird im klassischen PMI-Management in der Identifikation von Stake- und Shareholdern in den Blick genommen. Es geht darum, den wichtigen Partnern in der Umwelt der Organisation deutlich zu machen, dass die Fusion auch ihnen Vorteile oder zumindest keine Nachteile bringt.

Die Schwierigkeit einer Fusion besteht nun darin, dass für die beteiligten fusionierten Organisationen unterschiedliche Umwelten unterschiedlich relevant waren und dies ein erhebliches Konfliktpotential birgt.

Dazu kommt im kirchlichen Bereich die Tatsache, dass die fusionierten Gemeinden vorher Nachbarn waren und somit gegenseitig eine relevante Umwelt darstellten, von der sie sich jeweils auch abgrenzten.

Aus systemischer Sicht ist es eine Aufgabe des PMI-Managements, die Landkarte der relevanten Umwelten neu in den Blick zu nehmen und zu ordnen.

In einer der vier Kirchengemeinden hat ein örtlicher „Kirchbauverein“ den Widerstand gegen die Fusion ins Rollen gebracht, und ein bemerkenswerter Teil der Bevölkerung hat sich mobilisieren lassen. Dieser Verein war für diese Kirchengemeinde ein sehr relevanter Partner in der Umwelt, in der Perspektive der Gesamtgemeinde kam er allerdings nicht vor.

Selbstreferentialität

Der Begriff der Selbstreferentialität beschreibt das Phänomen, dass die Wirkung einer von außen kommenden Information innerhalb eines Systems nicht vorausgesagt werden kann. Das System versteht die Botschaft im Kontext seines eigenen Bezugsrahmens und kann sie auch nur so verstehen.

Für eine Fusion bedeutet dies, dass a) die gleichen Informationen und Absprachen für die Fusionspartner ganz Unterschiedliches bedeuten können und dass b) nach der Fusion ein gemeinsamer Bezugsrahmen erst gefunden werden muss, dass also zunächst innerhalb des fusionierten Systems unterschiedliche Bezugsrahmen vorhanden sind, die das Miteinander-Kommunizieren beeinflussen.

Die Entwicklung einer qualifizierten Feedback-Kultur, in der versprochen wird, welche Botschaft vom Einen beim Anderen jeweils angekommen ist, kann die Entwicklung eines gemeinsamen Bezugsrahmens fördern.

Im konkreten Fall wurde dieses Phänomen an der unterschiedlichen Praxis des Gemeindebrief-Austragens zum Thema. Während in einer Gemeinde der Gemeindebrief vom Kirchenvorstand persönlich überbracht wurde und es sich eingebürgert hatte, dass die Empfänger eine Spende geben, wurde der Brief in anderen Gemeindeteilen einfach in den Briefkasten geworfen. Allein die Tatsache, dass bei einer gemeinsamen Sitzung die Praxis mit der Spende beschrieben wurde, löste eine heftige Debatte in den anderen Gemeindeteilen aus, mit deutlich formulierten Ängsten, dass man nun selbst auch noch Spenden sammeln solle. Hier gab es schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit, die aber zunächst nicht benannt wurden.

4. Ausblick

Fusionen im Raum der Kirche werden ein viel diskutiertes Thema bleiben, besonders bei den Betroffenen und ihren „relevanten Umwelten“. Das PMI-Management-Konzept kann dazu beitragen, die einzelnen Phasen des Fusionsprozesses gut im Blick zu behalten und mit Hilfe der systemischen Perspektive auf diese Phasen mögliche Herausforderungen und sich anbahnende Konflikte rechtzeitig zu erkennen und entsprechend Beraterisch darauf einzuwirken.

Literaturempfehlung

Böning, Uwe/ Fritschle, Brigitte: Herausforderung Fusion: Die Integration entscheidet! Wie das neue Unternehmen auf Erfolgskurs kommt, Frankfurt/Main 2001

Claaß, Stefan/ Schaller, Karlfriedrich: Hinterm Horizont geht's weiter... Transparochiale Zusammenarbeit zwischen zwei Gemeinden in Württemberg und Hessen-Nassau, in: Nethöfel, Wolfgang/ Grunwald, Klaus-Dieter (Hg.), Kirchenreform strategisch!, Glashütten 2007

Pohl, Dieter: Regionale Kooperation und Fusion. Ein Ratgeber für Gemeinden, Leipzig 2008

Pohl-Patalong, Uta: Regionalisierung als Zukunftsmodell? Implikationen und Alternativen einer Debatte, in: Bölts, Stefan/Nethöfel, Wolfgang (Hg.), Aufbruch in die Region. Kirchenreform zwischen Zwangsfusion und profilierter Nachbarschaft, Hamburg 2008

Schewe, Gerhard: Post Merger Integration, in: Gabler Verlag (Hg.), Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/14594/post-merger-integration-v6.html>

Axel Zeiler-Held

Gemeindepfarrer in der Evangelischen Kirche Hessen-Nassau; Gemeindeberater am IPOS (Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision) der EKHN.

www.gottesdienst-beratung.de
azh@gottesdienst-beratung.de

GEMEINDEIDENTITÄT IN FUSIONEN WIE KANN MAN SOZIALPSYCHOLOGISCHEN PROBLEMEN BEGEGNEN?

Gemeindeidentität bewahren

Menschen schöpfen Selbstgewissheit und Selbstwert aus ihrem Zugehörigkeitsgefühl zu Gemeinden. Da Fusionen aber zumeist starke Veränderungen für Gemeinden bedeuten, stellen sie eine Gefährdung der Gemeindeidentität dar, erzeugen Unsicherheit und Angst, und gehen einher mit Verletzungen und Verlust. Es ist deshalb wichtig, in allen Veränderungen auf eine Kontinuität von Gemeindeidentität zu achten. Beispielsweise können Gegenstände mit hohem Identifikationswert in einer Gemeindeveranstaltung an einen neuen Ort gebracht werden. Es können die Erinnerungen an Orte des Gemeindelebens festgehalten werden, die eine Gemeinde aufgeben muss, und diese Erinnerungen können - zum Beispiel in Form von Bildern - in die Gestaltung neuer Orte einbezogen werden. In veränderten Situationen kann alles Gewohnte hilfreich sein. Aber Kontinuität kann nicht nur im Aufgreifen von Gewesenem bestehen, sondern auch im Fortführen oder Umsetzen von Visionen, die eine Gemeinde für die Zukunft entwickelt hat.

Aktiv werden

Menschen engagieren sich, wenn sie aus sich heraus motiviert sind und das Gefühl haben, etwas bewirken zu können. Gemeindefusionen dagegen werden oft als fremdbestimmte Veränderung erlebt und stehen im Zusammenhang mit einer negativen Erwartung für die Entwicklung von Kirche und Gemeinde. Dennoch haben protestantische Gemeinden einen hohen Grad an Selbstbestimmung und Fusionen zielen im besten Fall darauf, dass Gemeinden zusammen wieder mehr Ressourcen für eine aktive Gestaltung ihres Gemeindelebens haben. Für die Zukunft und das Engagement der Gemeinde ist es wichtig, ein Bewusstsein davon zu entwickeln, welche Möglichkeiten durch eine Fusion gewonnen sind, und gemeinsam das Entstehen von etwas Neuem zu erleben.



Robin Bachmann

Fusionen sind für Kirchengemeinden eine große soziale Herausforderung. Im schlimmsten Fall gehen Fusionen einher mit zahlreichen negativen Emotionen und sozialen Konflikten, einem Verlust an Engagement für die Gemeinde, Gemeindewechseln und sogar Kirchaustritten. Oft liegen diesen negativen Erfahrungen sozialpsychologische Probleme zugrunde, die zu verstehen für Gemeinden und Gemeindeberater hilfreich sein kann. Im Folgenden entwickelt Robin Bachmann sieben Thesen zum Umgang mit sozialpsychologischen Problemen in Fusionen.

Gemeindeidentität integrieren

In Fusionen begegnen sich immer mindestens zwei zuvor relativ unabhängige Gemeinden mit jeweils eigener Gemeindeidentität. Das ist insofern ein Problem, als Menschen die Tendenz haben, die eigene Gemeinde gegenüber einer anderen als „besser“ wahrzunehmen und bei dem, was sie tun, zu favorisieren. Dies kann zu starken Konflikten zwischen den Gemeinden führen. Zudem werden in Fusionen Unterschiede und Konflikte zwischen Gemeinden auch bewusst gesucht, weil beides eine Vergewisserung der durch die Fusion gefährdeten Gemeindeidentität sein kann. Es ist deshalb wichtig, auf distributive und prozedurale Gerechtigkeit zwischen den Gemeinden zu achten. Gemeindegliederung nicht in einem Gegeneinander zu demonstrieren, sondern Gemeindeleben in einem Miteinander zu teilen. Identitätsbrücken zu bauen und Grenzen zwischen den Gemeinden durchlässig zu gestalten. Einfach aber wirkungsvoll kann es beispielsweise sein, Sitzordnungen und Gesprächskonstellationen bei der Begegnung beider Gemeinden bewusst aufzubrechen.

Gemeindeidentität entfalten

Fusionen sind desto weniger konfliktreich, je mehr ihnen bereits Kooperationen vorausgehen. Nach Fusionen ist es oft deutlich schwieriger, Gemeindeidentität zu integrieren, weil das Finden von zuvor nicht gelebten Gemeinsamkeiten oft als unauthentisch und unglaubwürdig und das Betonen einer neuen Gemeindeidentität als Missachtung alter Gemeindeidentitäten empfunden wird. Für die Integration von Gemeindeidentitäten kann es deshalb hilfreich sein, Gemeindeidentität zu entfalten. Das heißt, Gemeinsamkeiten nicht überzubetonen und Unterschiede nicht wegzureden, sondern Vielfalt als wichtigen Teil der Gemeindeidentität zu begreifen.

Statt einer Rhetorik übergeordneter Gemeindeidentität kann eine Rhetorik aufeinander bezogener Gemeindeidentitäten dem Bedürfnis von Einheit aber auch Verschiedenheit von Menschen besser gerecht werden. Wir sind nicht eine Gemeinde, weil wir alle Christen sind, sondern weil wir alle Glieder eines Leibes sind.

Teilen und Kreativ werden

Besonders schwierig sind Fusionen, wenn sich Gemeinden unterschiedlichen Status begegnen. Oft ist eine Gemeinde größer, reicher oder älter und in Großstädten ist oft eine Gemeinde geschichtlich aus der anderen hervorgegangen. Überlegene Gemeinden können im Umgang mit unterlegenen Gemeinden leicht den falschen Ton treffen. Aber auch so bedeuten Statusunterschiede ein negatives Selbstwahrnehmen für die unterlegene Gemeinde und können zu bewusst abwertendem Verhalten gegenüber der überlegenen Gemeinde führen. Es ist deshalb wichtig, besonders statusrelevante Identitätsmerkmale nicht als unterscheidende, sondern als gemeinsame Identitätsmerkmale zu begreifen. Überlegene Gemeinden können unterlegenen Gemeinden an ihren Vorteilen teilhaben lassen. Und unterlegene Gemeinden können kreativ werden, in Benachteiligungen Vorteile zu sehen und andere Identitätsmerkmale als Stärken herauszustellen.

Eine Pfarrperson für alle

In Zeiten der Identitätsgefährdung erwarten Gemeindeglieder von ihrer Pfarrperson, dass sie die Identität der Gemeinde ausdrückt und sich für die Gemeinde einsetzt, eine von ihnen ist. Im besten Fall wollen Pfarrpersonen eine Integration der Gemeinden. Es ist aber schwer, das Vertrauen beider Gemeinden zu haben. Sie verlieren das Vertrauen der eigenen Gemeinde, wenn sie sich zu stark für eine Integration engagieren, und auch die andere Gemeinde erwartet, dass eine Pfarrperson zunächst für ihre Gemeinde da ist. Mehr noch werden Pfarrpersonen oft auch bewusst für Unterscheidungen und Konflikte zwischen den Gemeinden instrumentalisiert.



Dr. Sönke Lorberg-Fehring

Welche Konsequenzen ergeben sich für Kirche und Gemeindealltag unter dem Fokus Interkulturalität? Es gibt zwei Grundrichtungen des Umgangs mit Interkulturalität: man regelt das Nebeneinander des Bestehenden (z.B. Zeit- und Raumabsprachen mit dem Anderen) oder man entwickelt ein neues, anderes Miteinander. Damit verknüpft sich die Vision, von inklusiven Gemeinden, die sich vom „Behandeln“ des Anderen zum „Verhandeln“ mit dem Anderen bewegt und auf inklusive Lösungen zusteuern. Lorberg-Fehring bietet hierfür, theologisch argumentierend, ein ‚Spurenmodell‘ an. Spuren zu suchen und sichtbar zu machen könnte auch ein gewinnbringender Ansatz für interkulturelle Organisationsentwicklung sein.

Die Bibel ist über weite Strecken ein Flüchtlingsbuch.¹ Sie erzählt von Menschen, die auf der Flucht waren, sind oder sein werden. Die biblische Antwort auf die Fluchtthematik ist ein konsequentes Einstehen für den Schutz von Menschen – und die sich daraus ergebenden gesellschaftlichen, sozialen und theologischen Weiterentwicklungen und Umformungen bestehender Umstände und Gemeinschaften. Beide Schritte, die Hilfe für die Fliehenden und die Veränderung von Strukturen und Systemen, gehören im biblischen Verständnis unauflöslich zusammen. Sie sind für die innere Landkarte von Menschen, die sich auf die Bibel als Urkunde ihres Glaubens berufen, eine entscheidende „Wertebrille“².

Wie können diese Einsichten praktische Konsequenzen in der Institution Kirche und im alltäglichen Gemeindealltag hervorbringen? Wie können sie so fruchtbar gemacht werden, dass in der von Modernisierungsprozessen geprägten Gegenwart die Frage der Zugehörigkeit nicht mehr allein an quantitativ feststellbaren Merkmalen festgemacht wird, sondern „das Bewusstsein für eine fluide oder punktuelle ‚Mitgliedschaft‘ wächst“ und „Perspektiven für neue Partizipations- und Aktionsmodelle von Kirche“ entstehen?³

¹ Vgl. Regina Polak: *Migration als Lernort für globales Zusammenleben in Verschiedenheit*, in: *Pastoraltheologische Informationen*, 34. Jg., 2014, 205–220, 217: „Judentum und Christentum sind migratorische Religionen“.

² Thomas Hegemann, Cornelia Oestereich: *Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie*, Heidelberg 2009, 64.

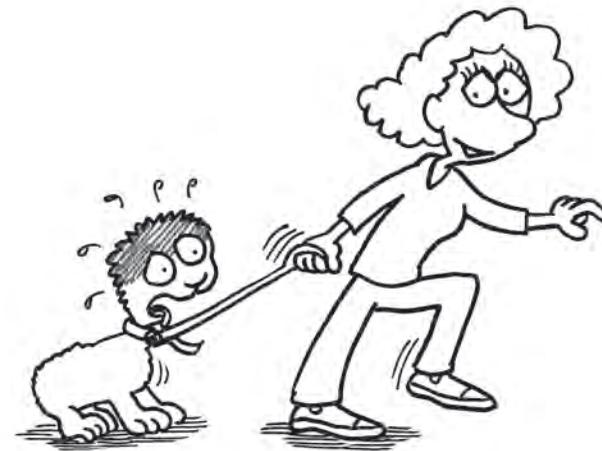
³ Ebd.

Literaturempfehlung

Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.

Hogg, M.A., Van Knippenberg, D., & Rast, D.E. (2012). Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries. *Academy of Management Review*, 37(2), 232-255.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel and W.G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.



Limbi-Würgung

© Tiki Küstenmacher, ZOEGB

Robin Bachmann

studiert Psychologie an der Freien Universität Berlin und Ev. Theologie an der Humboldt-Universität Berlin. Bei Studienaufenthalten in London, Wien und Oxford absolvierte er bereits einen Master in Religionspsychologie. Im Frühjahr 2015 war er Praktikant am IPOS.

Es kann hilfreich sein, dass eine Pfarrperson einzeln vor ihrer Gemeinde als Pfarrperson für ihre Gemeinde auftritt, aber zusammen mit allen Pfarrpersonen als Pfarrgemeinschaft für die gesamte. Es ist wichtig, dass der Kirchenvorstand die Leitung auch der Gemeindeintegration übernimmt, und dass in ihm Personen sitzen, die sich beiden Gemeinden zugehörig fühlen oder die neu in die Gemeinde gekommen sind.

Eine einladende Gemeinde bleiben

Gemeindefusionen sind für Personen, die weniger stark im Gemeindeleben involviert sind, weniger eine Herausforderung. Sie fühlen sich in ihrer Gemeindeidentität weniger gefährdet und messen Unterschieden zwischen den Gemeinden eine geringere Bedeutung zu. Allerdings machen auch diese Personen negative Erfahrungen mit Fusionen. Je mehr sich eine Gemeinde in ihrer Identität gefährdet sieht und sich mit sich selbst beschäftigt, desto weniger sind Gemeinden offen für die Begegnung mit anderen. So sehr das Reden über Unterschiede nach Innen vergewissernd ist, so sehr kann es nach Außen verunsichern. Und oft fällt es schwer, sich mit einer Gemeinde zu identifizieren, deren Konflikte das Gegenteil von dem zeigen, was man von einer christlichen Gemeinde erwarten würde. Für Gemeinden kann hilfreich sein, in einer Fusion die Außenperspektive bewusst wahrzunehmen und sich ihrer Gemeindeidentität in ihrem Wirken für die Welt zu vergewissern.

Wenn die sozialen Herausforderungen von Fusionen groß sind, kann es für Gemeinden und Gemeindeberater hilfreich sein, einen Blick und ein Verständnis für diese exemplarischen sozialpsychologischen Probleme zu gewinnen. Zusammen mit dem reichen Schatz an Identitätsstiftenden Bildern und Praktiken und der großen Vielfalt an Gemeindekonzepten in der christlichen Kultur können Gemeinden auch in organisationalen Veränderungen eine tragende, vielfältige und offene Gemeindeidentität bewahren und im besten Fall als gestärkte Gemeinschaft daraus hervorgehen.

zum Eintritt in einen interkulturellen Dialog die Bereitschaft aller Beteiligten, den jeweiligen GesprächspartnerInnen zumindest aus ihrer Kultur heraus positive Gründe für ihr Handeln zu unterstellen. So kann es gelingen, vom ‚Behandeln der anderen zum ‚Verhandeln‘ mit ihnen zukommen.

Sonntagmorgen. Der Küster schließt die Kirche auf und erstartet vor Schreck. Ein langer Ölfilm zieht sich vom Altar bis zu dem Verschlag unter der Treppe, in dem die afrikanische Gastgemeinde ihre Utensilien lagert. Hektische Telefonate gehen hin und her, bis die Ursache geklärt ist: Während des Nachtgottesdienstes der afrikanischen Pfingstgemeinde ist versehentlich der Inhalt einer Salbölfasche in das portable Lesepult gelaufen und beim Abbau unentdeckt einmal durch die Kirche getragen worden. Trotz aller Reinigungsversuche bleibt ein langer, dunkler Streifen auf dem Kirchenboden zurück.

So wie BewohnerInnen eines Hauses oder einer Wohnung ihr eigenes Selbstverständnis, ihre kulturellen Überzeugungen und ihre gesellschaftliche Stellung in die Ausstattung ihres Domizils eintragen, so hinterlässt auch das Selbstverständnis einer Gemeinde, ihr Frömmigkeitsprofil, ihre soziale Zusammensetzung und ihre theologische Ausrichtung Spuren in ihrer Organisation nach innen und ihrer Darstellung nach außen. Bezogen auf Kirchengebäude ließe sich zugespitzt sagen, dass Gemeinden Abbilder ihrer Kirchen sind – zumindest was die Spuren ihrer Benutzung angeht. In einer doppelten Funktion verweisen die Spuren, die Gemeinden in ihren Kirchengebäuden hinterlassen, zum einen auf die Gemeinde selbst, die sich in ihr zusammenfindet und zum anderen auf Christus als den Grund ihres Glaubens, den sie auf ihre je eigene Art im Gottesdienst und Gemeindeleben als gegenwärtig erleben wollen.⁶

⁵ Hegemann, *Oestereich, Einführung*, 64.

⁶ Vgl. Klaus Raschok: „... an keine Stätte noch Zeit aus Not gebunden.“ (Martin Luther). *Zur Frage des heiligen Raumes nach lutherischem Verständnis*, in: *Kirchen. Raum. Pädagogik*, hrsg. von Sigrid Glockzin-Bever, Horst Schwebel, Münster 2002, 99-113, 108.

„Wir sind nur der Anfang“, prophezeit der Pastor seiner Gemeinde, „in wenigen Jahren wird es in jeder größeren und kleineren Stadt Gemeinden geben, die sich interkulturell öffnen.“ Ohne Zweifel sind die Veränderungen in seiner Gemeinde unüberseh- und hörbar. Die Predigt wird simultan ins Persische übersetzt, die Lesungen sind mindestens zweisprachig, nach dem Gottesdienst hört man beim Kirchkaffee Arabisch, Englisch, Deutsch und Farsi. Und doch hadern Teile der Ursprungsgemeinde mit der Entwicklung: „Wir sind ihm jetzt wohl gar nicht mehr wichtig“, wird hinter vorgehaltener Hand geflüstert, bevor es auf der Gemeindeversammlung zu lautstarken Protesten einiger Gemeindeglieder und der Androhung von Gemeindeaustritten kommt.

Auch wenn Kirchengemeinden idealerweise bewegliche Systeme sein sollten (1. Kor 12; Röm. 12, 4ff.), in denen nach Möglichkeit verschiedene Milieus beheimatet sind, die man wiederum mit unterschiedlichen Angeboten erreichen kann, so stellen sie in Wirklichkeit doch oft überschaubare, soziale Einheiten mit fester Sozialstruktur dar: Die jeweiligen Konzepte von ‚Lebenslage‘ und ‚Lebensstruktur‘ sind bekannt, im besten Fall schätzt man sich, notfalls erträgt man sich. Eine neue Situation entsteht hingegen, wenn solche relativ festen Einheiten – technisch gesprochen – nicht nur um einzelne Elemente, sondern um ganze Komponenten erweitert werden sollen wie z.B. afrikanische Migranten mit pfingstlicher Tradition, russischsprachige Aussiedler mit glaubenskonservativem Hintergrund, Angehörige orientalischer Kirchen mit aktuell erlittenen Verfolgungstraumata oder muslimische Konvertiten auf den ersten Schritten in eine neue religiöse Identität.

Solange diese Gruppen ein Eigenleben führen und sich beispielsweise nach dem Gottesdienst der Ursprungsgemeinde in eigenen Veranstaltungen treffen, gibt es nur die ‚klassischen‘ Reibungspunkte: unterschiedliche Verständnisse von Termin- und Zeitabsprachen, andere Einschätzungen zu Fragen von Lautstärke, Ordnung oder Beaufsichtigung von Kindern. Deutlich schwieriger wird es, wenn diese unterschiedlichen Gruppen sich stärker zueinander verhalten wollen – oder müssen.

Der Kirchengemeinderat diskutiert aufgrund der hohen Heizkosten eine Winterkirche im Gemeindesaal. „Für die dreißig bis fünfzig Gemeindeglieder, die regelmäßig zum Gottesdienst kommen, reicht der Saal vollkommen aus – und deutlich wärmer als die Kirche ist er auch“, argumentiert der ehrenamtliche Vorsitzende des Finanzausschusses. „Aber was ist mit der westafrikanischen Gemeinde“, gibt die Gemeindepastorin zu bedenken, „wo bleiben dann die zwei- bis dreihundert Ghanaer, die jeden Sonntagnachmittag in der Kirche bunte, bewegungsintensive und lautstarke Gottesdienste mit Band und anschließendem Essen feiern? Die passen auf keinen Fall in den Saal!“

In dieser Situation sind Entscheidungen gefordert, die für die weitere Entwicklung der inneren und äußeren Verfasstheit von Gemeinden wesentliche Bedeutung haben: Aus nachvollziehbaren Gründen könnten sich Kirchengemeinderäte mit dem Hinweis auf die großen organisatorischen, finanziellen, theologischen und kulturellen Hürden dafür entscheiden, sich auch in Zukunft auf ihre klassische Klientel zu beschränken und Vermietung an Gastgemeinden zu beenden. Um dieser Konfrontation zu entgehen, könnten sie auch versuchen, einen finanziellen Ausgleich für die Benutzung der Kirche zu erwirken, der die realen Kosten abbildet. Oder sie könnten sich dafür entscheiden, in einen Prozess einzutreten, der ein gemeinsames Miteinander im Sinne einer „Formierung inklusiver Gemeinden“⁴ mit verschiedenen Kulturen, Frömmigkeitsstilen und Gemeindebildern unter einem Dach möglich macht.

⁴ Werner Kahl: *Vom Verweben des Eigenen mit dem Fremden. Impulse zu einer transkulturellen Neuformierung des evangelischen Gemeindelebens*, Hamburg 2016, 174.

Dieses ‚Spurenmodell‘ vereint zwei theologische Denkfiguren in sich, die für eine interkulturelle Gestaltung von Gemeinden hilfreich sein können: Zum einen den Vorbehalt, dass alles menschliche Handeln immer nur hin- bzw. verweist auf den Grund des Glaubens und niemals dessen vollständiges Abbild sein kann.⁷ Zum anderen die Bestätigung, dass selbst Spuren ausreichen, um von ihnen aus eine Ahnung von etwas Größerem zu bekommen und in den Machtbereich von dessen Kraft und Ausstrahlung einzutreten.⁸ Der erste Vorbehalt trägt in alle religiösen Vollzüge inklusive ihrer baulichen Ausdrucksformen eine für das interkulturelle Gespräch hilfreiche Depotenzenierung ein, ohne sie damit abzuwerten. Die zweite Bestätigung spricht beiden Größen wiederum eine eigene Dignität zu, ohne sie damit absolut zu setzen.

Der Ist-Zustand von Gemeinden ist entsprechend dieses ‚Spurenmodells‘ ein Wegsymbol für die Suche nach einer Form, die dem jeweiligen theologischen und kulturellen Selbstverständnis gerecht wird. Er bildet keine unabänderliche Norm, sondern drückt die Sehnsucht aus, dass die Geschichte Gottes mit den Menschen in und durch ihn eine Fortführung finden kann. Entscheidet sich eine Gemeinde für den Weg einer interkulturellen Öffnung, so ergreift sie damit eine der Chancen, die als Kennzeichen der Postmoderne schon vor zwanzig Jahren beschworen wurde und bis jetzt Theorie zu bleiben schien⁹: Die Möglichkeit, innerhalb der Individualisierung von Lebenswelten den eigenen Erzählstrang, mit dem man sich in die große Erzählungen des Christentums einträgt, stärker in Richtung biblischer Grunderfahrungen zu gewichten und ihn damit seinem ursprünglichen Sinn gemäß kreativ fortzuschreiben. Darin liegt die doppelte Chance, einerseits die Erinnerung an die überlieferte Geschichte des Glaubens lebendig wachzuhalten und sie andererseits als Angebot fruchtbar zu machen, dass Kirchnahe und -ferne, Neuhinzukommende oder sich vorsichtig Wiederannähernde sie mit ihrem eigenen Leben fortschreiben können.

Die gegenwärtig zu beobachtende Ausdifferenzierung von Lebenswelten wird auch im kirchlichen Bereich dazu führen, dass sich Gemeinden noch stärker profilieren werden. Die interkulturelle Öffnung von Kirche wird dabei eine Profilbildung (neben anderen) sein. Das oben eingeführte Spurenmodell kann den schon vielerorts stattfindenden praktischen Schritten der interkulturellen Öffnung Orientierung bieten. Das Spurenmodell ist nicht nur auf der Bildebene ganz nah an der zentralen biblischen Thematik von Flucht und der organisatorischen Wandelbarkeit religiöser Organisationsformen. Es löst darüber hinaus auch den Grundsatz interkultureller Kommunikation ein, eine lernende Kirche zu werden, indem sie unterschiedlich geprägte Menschen weder dem Primat einer Frömmigkeitstradition oder Gemeindeorganisation unterwirft, noch einen statischen Traditions- oder Bekenntnisbegriff zum Maß möglicher Gemeinsamkeiten erklärt.¹⁰

⁷ Vgl. Sönke Lorberg-Fehring: *Kirche als Zeugnis für das Heilige*, in: *Praktische Theologie. Zeitschrift für Praxis in Kirche, Gesellschaft und Kultur*, 42. Jg., 2007, 59-68.

⁸ Vgl. Rainer Maria Rilke: *Archaischer Torso Apollos*, in: *Ders., Sämtliche Werke. Erster Band*, Frankfurt a. M. 1955, 557: *Wir kannten nicht sein unerhörtes Haupt, / darin die Augenäpfel reiften. Aber / sein Torso glüht noch wie ein Kandelaber, / in dem sein Schauen, nur zurückgeschraubt, sich hält und glänzt. Sonst könnte nicht der Bug / der Brust dich blenden, und im leisen Drehen / der Lenden könnte nicht ein Lächeln gehen / zu jener Mitte, die die Zeugung trug ...*

⁹ Albrecht Grözinger: *Die Kirche - ist sie noch zu retten? Anstiftungen für das Christentum in postmoderner Gesellschaft*, Gütersloh 1998, 9.

¹⁰ Vgl. Schönemann: <http://tinyurl.com/zxkknqz> *Gestaltung kirchlicher Transformationsprozesse: „Das Ziel ist, lernfähig für die unterschiedlichen Ausprägungsformen des Evangeliums innerhalb und außerhalb der verfassten Kirche zu werden. Ziel ist auch, die unterschiedlichen Arten und Weisen der Menschen, nach Sinn zu suchen, mit der christlichen Botschaft von Gottes Gegenwart in Kontakt zu bringen und beides dadurch lebensweltlich weiterzuentwickeln. Eine lernende Kirche ist (sprechende) Botschafterin des Evangeliums, indem sie (hörende) Kundschafterin nach den Facetten des Lebens der Menschen ist. Eine lernende Kirche sorgt sich um eine fruchtbare Einheit von Sprechen und Hören.“*

Das Spurenmodell geht davon aus, dass alle, die sich mit ihrem Leben in die christliche Großerzählung einschreiben, Spuren darin hinterlassen. Diese Spuren sind bei genauer Wahrnehmung im Handeln der Beteiligten beobachtbar. Zusätzlich finden sie ihren Ausdruck in der Art und Weise ihrer gemeinsamen Organisation. An manchen Stellen sind diese Spuren flüchtig, an anderen verdichtet. Sie bilden miteinander ein Netz aus Glaubenserfahrungen und Lebensgeschichten. Das Besondere dieses Netzes besteht darin, dass die Intention, aus der heraus es entsteht – also die Glaubensbewegung – eine Verbindung eingeht mit dem Weg, den es geht – also die Lebensbewegung.¹¹ In dieser Kombination kann es in großer Vielfalt gleichzeitig von einem gemeinsamen Ausgangspunkt, einem ähnlichen Weg und einem verbindenden Ziel zeugen. Differenzen müssen dabei kein Grund sein, die so entstehende Gemeinschaft infrage zu stellen. Zum einen, weil es niemals einen einheitlichen Idealzustand von Kirche gab und entsprechend auch in Zukunft nicht geben wird, zum anderen, weil Pluralität und Dynamik von Anfang an Kennzeichen der Kirche und Ausdruck ihrer Lebendigkeit war.¹²

¹¹ Vgl. Raschzok: *„... an keine Stätte noch Zeit aus Not gebunden.“*, 108.

¹² Vgl. EKD Text 124: *Ökumene im 21. Jahrhundert. Bedingungen – theologische Grundlegungen – Perspektiven*, hrsg. von Kirchenamt der EKD, Hannover 2015, 36: *„Nicht die Verständigung ist die Voraussetzung der Gemeinschaft, sondern die von Gott geschenkte koinonia ist die Voraussetzung der Verständigung.“*

Siehe auch: <http://tinyurl.com/j42ew9d>

Dr. Sönke Lorberg-Fehring

Pastor, Studienleiter an der Missionsakademie an der Universität Hamburg

lorberg-fehring@missionsakademie.de
www.missionsakademie.de

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

Herausgeber:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD-Mühlenstr. 126, 26180 Rastede und

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg
Telefon: 06031 162970
Telefax: 06031 162971
E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de
www.gboe.de
www.ipos-ekhn.de

Redaktion:

Elke Breckner,
E-Mail: elke.breckner.ipos@ekhn-net.de

Hans-Joachim Güttler,
E-Mail: guettler-beratung@t-online.de

Susanne Habicht,
E-Mail: susanne.habicht@ib.nordkirche.de

Dr. Frank Hofmann,
E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Dieter Pohl („V.i.S.d.P.“),
E-Mail: dieter.pohl47@googlemail.com
www.pohl-organisationsentwicklung.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an Dieter Pohl.

Grafik:

Raphael Schreiner, Seeheim-Jugenheim

Druck:

RehaWerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Erscheinungsweise:

jährlich
ISSN 1864-8649

Bezugspreise:

pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft

Bezugsadresse:

siehe oben



Stefan Kühl

In der Beratungs- und Managementliteratur wird in der Regel davon ausgegangen, dass Veränderungen in Organisationen nur durch eine geschickte Kombination von Personal- und Organisationsentwicklung möglich sind. Motto: Ein modernes Management braucht beides – sowohl gezielte Eingriffe in das Regelwerk der Organisation, den hierarchischen Aufbau, die Karrierestrukturen als auch die Weiterentwicklung des vorhandenen Personals.

Solche „Sammler-Positionen“ haben immer die Spontanplausibilität auf ihrer Seite: „Wir machen alles was zu einer modernen Personalarbeit gehört“ klingt erst mal gut, weil diese Aussage suggeriert, dass alles gleichzeitig optimiert werden kann: Arbeit am Menschen und Arbeit an den Organisationsstrukturen; Experten- und Prozessberatung; Friede und Freiheit – oder wie es in den siebziger Jahren ironisierend hieß: Friede, Freude und Eierkuchen. Wir sind Experten in einer Sachfrage und gestalten gleichzeitig die Prozesse. Wir bekommen Frieden, Freiheit, Freude und Eierkuchen.

In der Abstraktion kann man sich mit dieser Sowohl-als-auch-Position immer im Recht wähnen: Sie machen sich als Statement in Politikerreden, auf Wahlplakaten oder in den Leitbildern von Unternehmen und Verwaltungen ganz hervorragend. Wer mag sich auch dem Anspruch an Ganzheitlichkeit entziehen. Aber wenn es konkret wird, ist es häufig eine Entscheidung zwischen dem einen und dem anderen. Und in dieser Situation hilft einem dann die Flucht in die Wertformulierungen wenig weiter.

Natürlich muss man sich gerade aus einer soziologischen Perspektive für solche abstrakten Wertformulierungen interessieren – haben diese doch wichtige Beruhigungsfunktionen in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, sozialen Einrichtungen oder Parteien. Aber dies ist lediglich der eine Beobachtungsfokus. Gerade in Organisationen traut sich die Organisationssoziologie auch Aussagen zu, was einflussreich und was weniger einflussreich ist – und sie hält, das ist die Hauptthese des Artikels, die Personalentwicklung für einen schwachen Hebel, um die Strukturen von Organisationen zu verändern.

¹ Der Artikel basiert auf Überlegungen aus meinem Buch Stefan Kühl (2008): *Coaching und Supervision. Zur personensorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Dort finden sich auch ausführliche Literaturhinweise. Das hier vorgestellte Argument findet sich in Varianten auch in Stefan Kühl (2006): *Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen*. In: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, H4/2006, S. 391-405 und Stefan Kühl (2007): *Person, Beratung, Organisation. Zur Funktion von Coaching in Organisationen*. In: Strikker, Frank (Hg.): *Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis*. Augsburg 2007: S. 40-56.

Organisationsstrukturen – ein organisationssoziologisches Ordnungsschema

Niklas Luhmann hat – von systemischen Praktikern weitgehend unbeachtet – ein stringent Konzept sowohl für Formalstrukturen von Organisationen als auch für Organisationskulturen entwickelt. Nach Luhmann lassen sich drei unterschiedliche Typen von formalen Organisationsstrukturen unterscheiden: Die erste Art von Strukturen besteht darin, dass sich Organisationen Programme geben – also darüber entscheiden, was getan wird. Die Betriebswirtschaftslehre würde dies vermutlich als Ablauforganisation bezeichnen. Die zweite Art von Strukturen besteht aus den Kommunikationswegen, das was die Betriebswirtschaftslehre typischerweise als Aufbauorganisation definiert. Über die Kommunikationswege, zum Beispiel die Hierarchien, die Projektorganisationen oder die Mitzeichnungsrechte, wird festgelegt, wer miteinander auf welche Art kommunizieren soll und wer nicht. Der Clou von Luhmanns Modell ist, dass er Personal gleichrangig als die dritte Art von Strukturen betrachtet, weil seiner Meinung nach die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen beeinflusst, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden.

Das Luhmannsche Organisationskonzept wird auch als „3K-Modell“ bezeichnet. Die Struktur einer Organisation besteht aus den durch Programme festgelegten Kriterien für richtiges und falsches Verhalten, aus den Kanälen, über die kommuniziert wird, und aus Köpfen, die aufgrund ihrer Erziehung, Ausbildung und Sozialisation bestimmte Formen von Entscheidungen fällen. Jede Entscheidung, die in einer Organisation getroffen wird, wird durch diese drei Ks, die Kanäle, Kriterien und Köpfe, geprägt.

Man kann sich das Luhmannsche „3K-Modell“ am Beispiel der Einkaufsabteilung eines Unternehmens deutlich machen. Die relevanten Einkaufsentscheidungen, die in einer Organi-

sation gefällt werden, hängen natürlich davon ab, wie die Einkaufsabteilung in der Hierarchie verankert ist (die Kanäle), und welche Regeln beim Einkauf in der Organisation greifen (die Kriterien). Aber die Entscheidungen werden auch dadurch beeinflusst, welche Person (Köpfe) beispielsweise den Posten des Einkaufsleiters bekleidet. Wir wissen, dass Juristen häufig andere Entscheidungen fällen als Betriebswirte oder Soziologen.

Wie können Organisationen konkret an der „Schraube“ Personal drehen? Sie können die Komponente Personal durch Einstellung, Versetzung, Entlassung und Personalentwicklung beeinflussen. Mit der Einstellung und der Versetzung wird beeinflusst, welcher Typ von Person zukünftig Entscheidungen fällen wird. Mit der Entlassung wird festgelegt, welche Entscheidungen einer Person man zukünftig in einer Organisation nicht mehr haben möchte. Mit Personalentwicklung wird versucht eine Person so zu verändern, dass sie zukünftig andere Entscheidungen trifft.

Und bei der Einschätzung der Hebelwirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen geht die Perspektive zwischen soziologischer Wissenschaft und beraterischer Praxis fundamental auseinander. In der Alltagspraxis von Organisationspraktikern wird in der Regel so getan, als ob die Programme, die Technologien und die Dienstwege die Hardware der Organisation darstellen, während alles, was „den Menschen“ betrifft, unter die Software fällt. Für diese weichen Aspekte, die so genannten Softfaktoren, seien dann die Personalspezialisten aus der Psychologie, Pädagogik oder humanorientierten Betriebswirtschaftslehre zuständig.

Die Organisationssoziologie würde, wenn sie gezwungen wäre, die eher ungeeignete Sprache aus der Informations- und Kommunikationstechnologie zu nutzen, das Argument umdrehen. Die Strukturen der Organisationen sind die Software. Sie sind bei allen Verhärtungen durch einfache Entscheidungen „umzuprogrammieren“. Die Personen sind dagegen Hardware, weil sie sich diesen einfachen Programmierprozessen entziehen.

Diese Position ist ein organisationssoziologischer Klassiker. Niklas Luhmann hat sie in seinem posthum veröffentlichten organisationssoziologischen Hauptwerk noch einmal prägnant auf den Punkt gebracht: „Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen lassen sich leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern.“ „Dagegen ist das Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und Fremderwartungen (er meint Personen) schwer, wenn überhaupt umzustellen.“

Wie lässt sich diese auf den ersten Blick überraschende These begründen?

Die Begründung: Zirkuläres Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartung

Die soziologische Kurzbegründung für die obige von Personalern ungern gehörte These über die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung lautet: „zirkuläres Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartung.“ „Selbst wenn der einzelne bereit wäre, sich zu ändern“, so die Begründung in den Worten Luhmanns, „sieht er sich durch die sozialen Erwartungen festgelegt, mit denen er sich tagtäglich konfrontiert findet; und ebenso treffen veränderte Anforderungen immer noch auf dieselbe Person, die für viele soziale Kontakte ihre Identität wahren muss. Personales und soziales Gedächtnis verfilzen so stark, dass eine planmäßige Änderung kaum jene Asymmetrie herausfinden kann, die sie bräuchte, um ihren Hebel anzusetzen.“

Das Problem ist unter Trainern und Beratern wohl bekannt. Die Mitarbeiterin kommt hoch motiviert von einem Wochenendseminar zurück und will einiges anders machen. Dann stößt sie aber auf Vorgesetzte, Kollegen und Untergebene, die mit ihren alten Fremderwartungen an sie herantreten, und innerhalb von wenigen Tagen ist der Effekt des Seminars verpufft. Die Mitarbeiterin hat also das Problem, dass sie sich selbst vielleicht nach dem Seminar als eine andere sieht, aber ihre Umgebung (einschließlich ihres Lebenspartners oder ihrer Lebenspartnerin) von ihr letztlich Kontinuität in ihrer Verhaltensweise einfordert.

Die schnelle Lösung, die von Praxis angeboten wird, ist eine gleichzeitige Veränderung von Selbst- und Fremderwartung: die Managerin soll ihr Selbstbild ändern und gleichzeitig sollen die Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen ihr Bild von ihr so verändern, dass zukünftig eine andere Verhaltensweise von ihr unterstützt wird. Das Problem – und darauf will Luhmann aufmerksam machen – ist, dass ein solches Vorhaben eine unrealistische Steuerungsphantasie von Trainern oder Beratern ist. Veränderungen der Selbst- und Fremderwartungen so takten zu wollen, dass am Ende ein anderes Verhalten herauskommt, bedeutet die Komplexität von sozialen Erwartungshaltungen völlig zu unterschätzen.

Insgesamt kommt man aus einer organisationssoziologischen Perspektive also zu einer Aussage, dass Personalentwicklung die Art und Weise wie Entscheidungen in Organisationen gefällt werden (nichts Anderes meint ja Organisationsstruktur) nur mit größten Schwierigkeiten verändern kann.

Heißt dies aber jetzt, dass aus einer organisationssoziologischen Perspektive die Bedeutung von Personalentwicklung insgesamt gering eingeschätzt wird?

Die versteckten Funktionen der Personalentwicklung

Es spricht gerade aus einer soziologischen Perspektive vieles dafür, dass Personalentwicklung wichtige Funktionen in Organisationen erfüllt, nur haben diese Funktionen wenig mit der Veränderung von Organisationsstrukturen zu tun.

Bei Niklas Luhmann findet sich eine ganze Liste von Funktionen der Personalentwicklung:

- die Schaffung von „Eingewöhnungszeiten für Neuankömmlinge“,
- die „Auskühlungszeiten für Versager oder für die Opfer von Stellenkürzungen“,
- die Schaffung von „Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf ein Weiterkommen“
- oder die Schaffung von „Scheinhierarchien, die Beförderungsmöglichkeiten bieten, ohne dass dem auf der Ebene der Kompetenzen ein Bedarf entspräche“.

Das Problem ist, dass diese wichtigen Funktionen nicht ohne weiteres in Organisationen offen formuliert werden können. Man stelle sich nur die Personalentwicklerin vor, die ihren Job offensiv damit rechtfertigt, dass die Personalentwicklung benötigt wird, um „Scheinhierarchien“ zu etablieren. Oder man führe sich die Vorstandsvorlage vor Augen, in der Mittel für die Personalentwicklung eingestellt werden, um „Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf Weiterkommen“ zu schaffen.

Diese wichtigen, aber versteckten Funktionen der Personalentwicklung werden in der Soziologie als latente Funktionen bezeichnet. Latenz bedeutet dabei nicht, dass die Beteiligten gegenüber dieser Funktion zwangsläufig blind sein müssen. Häufig weiß man, dass eine Outplacement-Beratung dazu dient, die Wut der entlassenen Mitarbeiter „auskühlen“ zu lassen, aber man kann dies eben nicht immer genauso formulieren. Auch ist dem Kollegen häufig bewusst, dass eine Managerin die zweite Sekretärin nicht nur wegen der Arbeitsüberlastung, sondern wegen dem Statusgewinn anstrebt.

Zum Umgang mit versteckten Funktionen

Gerade die systemtheoretischen Soziologen sind gut darin, ihre wissenschaftlich begründeten Provokationen für die Praxis in einer ausgefeilten Theorieästhetik zu verstecken: Bei lauter Selbst- und Fremdreferenzen, auto-poietischen Prozessen, Form-Medien-Unterscheidungen und Reentries ist dann häufig gar nicht mehr zu erkennen, dass die soziologischen Positionen der Alltagswahrnehmung fundamental entgegenlaufen.

Wenn ein Soziologe gegenüber Praktikern solche Begriffe verwendet, dann vorrangig aus Höflichkeit; kaschiert er dadurch ja letztlich die Provokationen, die in seiner Soziologie stecken. Der Soziologe spricht in einem Abstraktionsgrad, den das Publikum ehrfürchtig erstarren lassen kann. Alles klingt gebildet, man erhält einige neue interessante Denkfiguren, und der Praktiker geht mit dem Gefühl nach Hause, dass man doch eigentlich mit dem Herrn oder der Frau Professor einer Meinung ist.

Nicht zuletzt durch diese Höflichkeit ist eine angenehme Wohligkeit zwischen (systemtheoretischen) Wissenschaftlern und (systemischen) Praktikern entstanden. Regelmäßig finden sich in der Praktikerliteratur die Referenzen auf Luhmanns „Soziale Systeme“, ohne die Widersprüche zur eigenen Praxis wahrnehmen zu wollen. Oder Luhmanns Spätwerk „Organisation und Entscheidung“ wird zur Adaption von Praktikerrezepten genommen, ohne wahrzunehmen, dass dieses Buch auf fast jeder Seite den Standards des (häufig auch systemischen) Managements widerspricht.

Das Problem ist, dass in dieser Wohligkeit das verloren geht, was die Soziologie der Praxis als Leistung bieten kann: Überraschende Beschreibungen eigentlich vertrauter Phänomene. Es spricht also einiges dafür, dass die Soziologen gegenüber Praktikern häufiger auf die Darstellung ihres theoretischen Rüstzeugs verzichten und stattdessen deutlicher zum Ausdruck bringen sollten, inwiefern sich ihre Perspektiven von denen der Praktiker unterscheiden.

Aber das darf selbstverständlich nicht in Form einer „soziologischen Zwangsaufklärung“ in jeder Sitzung stattfinden. Heute würde man eine Beratungstheorie, die beispielsweise Offenlegung von latenten Funktionen in jeder Situation für sinnvoll erachten würde, als naiv bezeichnen. Die Vorstellung, dass die Praxis am organisationssoziologischen Wesen genesen soll, nimmt gerade die Diskrepanz zwischen den distanzierten Fremdbeschreibungen der Berater oder Wissenschaftler und der Selbstbeschreibung der Praktiker nicht ernst genug. ▶



Wie in vielen anderen Lebenssituationen auch hilft hier eine Differenzierung nach Situationen. Genauso wie Joschka Fischer seine Kleidung, seine Auftritte und Umgangsformen entsprechend der Anlässe variieren kann und genauso wie ein Coach und Supervisor je nach Situation unterschiedliche Auftrittsformen wählt, hat auch der Soziologe je nach Kontext verschiedene Darstellungsformen:

In der Beratungssituation braucht ein Organisationsberater – genauso wie jeder andere Berater auch – eine vertrauensvolle Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung. Hier wäre jede Form von Provokation fehl am Platz. Und eine Provokation ist es häufig alleine schon, wenn man als Soziologe einfach nur das sagt, was man sieht. Die soziologischen Fremdbeschreibungen müssen in Beratungssituationen deswegen häufig in homöopathischen Dosen eingebracht werden, drohen doch sonst die Interventionen durch das Immunsystem der Organisation abgestoßen zu werden.

Die Massenmedien – und dazu gehören auch die kleinen Spezialorgane für Manager und Berater – funktionieren nach ganz anderen Gesichtspunkten als solche Beratungssituationen. Wenn man sich in diesen äußert – und viele Wissenschaftler halten sich aus sehr guten Gründen hier zurück –, dann ist es geradezu ein Qualitätskriterium, zu einer interessanten Zuspitzung zu kommen. Das ist dann kein guter wissenschaftlicher Text mehr, das ist keine gute beraterische Intervention. Aber wenn es gerade in der Kontroverse darüber zu einem Klärungsprozess kommt – und sei es eine Klärung über unterschiedliche Perspektiven – dann erfüllt es seine Funktion.

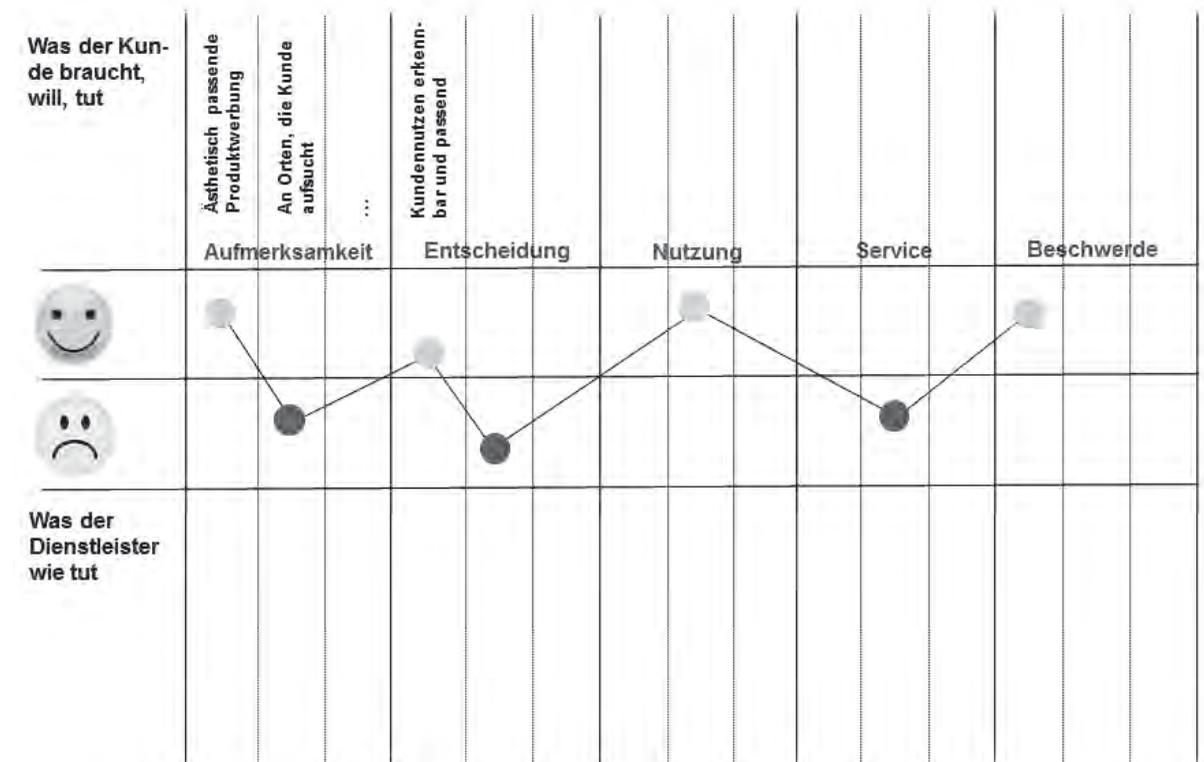
Professor Dr. Stefan Kühl

Soziologe und Historiker, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater für die in Quickborn (bei Hamburg), Versailles und Princeton ansässige Firma Metaplan vorrangig für Ministerien, Verwaltungen, Unternehmen und halbstaatliche Entwicklungshilfeorganisationen. Von ihm erschienen vor kurzem die Bücher „Organisationen – eine sehr kurze Einführung“ (Wiesbaden 2011) und „Der Sudoku-Effekt. Die ungewollten Nebenfolgen einer Hochschulreform“ (Bielefeld 2012). Er ist ferner Autor von Büchern wie Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen (Wiesbaden 2008); Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur (2. Aufl. Frankfurt a.M.; New York 2015); Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation (2. Aufl. Frankfurt a.M.; New York 2015) und Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien (2. Aufl. Frankfurt a.M.; New York 1998). Email: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de http://tinyurl.com/hckh7e6

und www.metaplan.com

CUSTOMER JOURNEY MAP

Eine Customer Journey Map oder Touchpoint Matrix ist „die visuelle Darstellung eines Dienstleistungsprozesses aus Kundensicht“. Es werden die (direkten und indirekten) Kontaktpunkte des Kunden mit der Dienstleistung identifiziert und grafisch als Reise dargestellt. Die Matrix eignet sich als (Darstellungs-) Instrument, um die Kontaktpunkte anhand der Kundenerwartungen zu bewerten, zu qualifizieren oder auch zu variieren.



Touchpoint Matrix – Customer Journey Map

Mit Maps können Ideen auch prototypisch auf ihre Wirkungen hin getestet werden. ▶

© Valentin Dessoy, Kairos: Coaching – Consulting – Training
 Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung



Beispiel aus der kirchlichen Praxis:

Viele kirchliche Mitarbeiter/innen und Gläubige klagen, dass keine jüngeren Menschen zum Gottesdienst kommen. Man stelle sich die Situation konkret vor: Was ist der erste Berührungspunkt für diesen jungen Menschen (sagen wir in einer ersten Annäherung im Alter zwischen 20 und 30 Jahren)? Wo trifft er erstmals auf die Information? Wie wird er überhaupt darauf aufmerksam: Begeisterte Berichte in seiner Clique? Postings auf Facebook? Eine WhatsApp-Nachricht? Eine Twittermeldung? – Nichts dergleichen. Wo findet sich die Nachricht? Im Aushang vor der Kirche (was nicht sein Laufweg ist und den er sich nicht anschauen würde), im Pfarrbrief (den er nicht in die Hand nehmen würde, der ihn aber sicher ästhetisch nicht ansprechen würde), auf der Homepage (die er nicht besucht). Was der Adressat braucht, um auf das kirchliche Angebot überhaupt auch nur aufmerksam zu werden, taucht in seiner Kommunikationswelt in aller Regel nicht auf. Was der Adressat braucht und was ihm angeboten wird klafft weit auseinander. Oder anders: Der junge Mensch hat praktisch überhaupt keine Chance, auf das kirchliche Angebot aufmerksam zu werden.

Die Ergebnisse werden abschließend in die Matrix eingetragen:

- (1) *betrachteter Aspekt (z.B. Kommunikationsmedien),*
- (2) *Erwartung des Kunden (z.B. Facebook),*
- (3) *Merkmal des Angebots (z.B. Pfarrbrief),*
- (4) *Bewertung (dunkler Punkt oder Minuszeichen in der betreffenden Spalte neben dem zutreffenden Smiley).*

Angenommen, der interessierte Mensch würde zufällig auf die Information zum Gottesdienst stoßen. Was motiviert ihn, wie kommt er zu seiner Entscheidung, ihn besuchen zu wollen? Auch dies ist ein wichtiger Touchpoint, ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur Nutzung. Welche Entscheidungshilfen braucht der junge Mensch: Das Ereignis muss „hipp“ sein, er muss dort seinesgleichen treffen.

Dazu muss der Rahmen stimmen: das Image des Anbieters („moderner Laden“), die Zeit (Freitag/ Samstag ab 23.00 Uhr), die Location („cool“ oder „stylish“, „Ikea“ oder „schrill“, je nachdem). Es muss erkennbar sein, was ihn erwartet und das muss stimmen (Relevanz haben): Grenzerfahrung, Kunstgenuss, Chillen, ...

Was erwartet den jungen Menschen in der Regel: eine Gruppe von Menschen 60+, ein (aus der Perspektive des jungen Menschen und seiner Peergroup) desaströses Image, eine Gottesdienstzeit, die überhaupt nicht in den Lebensrhythmus passt, ...

Man kann die „Reise“ fortsetzen und die inneren Bilder dazu, was der junge Mensch braucht bzw. erwarten würde, und das, was ihm faktisch angeboten wird, miteinander vergleichen: Der Weg zur Kirche, die Ankunft vor der Kirche, der Eingangsbereich, der Schriftenstand, die Anordnung des Mobiliars, die Kommunikation im Gottesdienst, die Sprache und Ästhetik des Pfarrers, die Musik, ...

Jeder reale oder virtuelle Berührungspunkt wird überprüft und im Blick auf die Übereinstimmung zwischen Erwartung des Adressaten und Qualität des Angebotes bewertet. Das Ergebnis wird – wie beschrieben – in die Matrix eingetragen. Am Ende hat man ein Gesamtprofil des Weges und kann unmittelbar erkennen, wo die Schwachpunkte liegen. Im Beispiel gäbe es wahrscheinlich in den meisten Fällen einen Punkt beim Trauersmiley.

Die Touchpoint Matrix eignet sich in besonderer Weise, vorhandene Angebote differenziert auf die Relevanz für potentielle Adressaten zu überprüfen und zu justieren. Die Methode ist auch sehr gut einzusetzen, um neue, innovative Angebote zu generieren und experimentell zu erproben.

© Valentin Desoy,
Kairos: Coaching
– Consulting –
Training

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



MODELL EINER TEAMBERATUNG

Intervention

Anknüpfen an letzte Beratung

- Was war das Thema (Situation und Fragestellung)?
- Was habt Ihr mir gesagt (Analyse, Möglichkeiten des Vorgehens)?

Bericht über die weitere Entwicklung

- Wie ist es weiter gegangen? Was ist im Einzelnen passiert?
- Was habe ich gemacht, wie habe ich mich verhalten?
- Was ist in mir (emotional) vorgegangen?
- Wie beurteile ich die Situation heute?
- Was ist aus meiner Sicht gut gelaufen, was nicht?

Analyse und Klärung

- Fragen stellen (noch nicht diskutieren, noch keine Lösungen anbieten!)
- Situation, Hintergründe und Zusammenhänge verstehen

Konkrete Fragen für die gemeinsame Beratung

- Was beschäftigt mich besonders?
- In welchen Punkten brauche ich Klärung?
- Zu welchen Fragen möchte ich Eure Meinungen hören?

Beiträge der Kolleg/-innen

- Auf die gestellten Fragen zentrierte Diskussion:
- Eindrücke und Empfindungen (Was ist mir aufgefallen?)
- Hypothesen (mögliche Zusammenhänge)
- persönliche Rückmeldungen (Verhalten des/der Betroffenen)
- konkrete Ideen, Tipps, Vorschläge (Varianten des Vorgehens)

Resümee und Kommentar

- Was ist mir klar geworden?
- Welche Anregungen / Rückmeldungen waren für mich besonders wichtig – und warum?
- Was werde ich jetzt konkret tun?

Das Modell beschreibt mögliche Interventionen einer Beraterin, eines Beraters und ihre jeweilige Funktion während einer Teambesprechung

Funktion

Den Kolleg/-innen den Wiedereinstieg in den Verlauf der Teambesprechung erleichtern.

Vor allem aber: Nicht in Einzelsituationen (Momentaufnahmen), sondern in Entwicklungsprozessen (Film) denken und handeln.

Die Kolleg/-innen „ins Boot holen“, sie mit den Ereignissen und der aktuellen Situation vertraut machen. Sich selbst die Entwicklung nochmals vergegenwärtigen.

Die nicht direkt Betroffenen haben keine „blinden Flecken“ und finden einen unverstellten Zugang zu einzelnen Hintergründen und Zusammenhängen – ganz besonders, was die Rolle und das Verhalten des betroffenen Teammitgliedes selbst anbetrifft. Die Fragen der Kolleg/-innen führen in der Regel zu wichtigen Klärungen und neuen Erkenntnissen.

Den Kolleg/-innen Orientierung geben, wo Beratung gefragt ist. Lernen, andere zielorientiert einzubeziehen und zu nutzen. Im Übrigen: Sich selbst erst mal bewusst machen, wo Unklarheiten vorhanden sind (Grundvoraussetzungen für das Lösen eines Problems).

Für das betroffene Teammitglied: Denkanstöße für das konkrete Vorgehen sowie für das eigene Verhalten. Für die Kolleg/-innen: Lernen in Varianten zu denken; lernen, andere zu beraten; lernen, konstruktive Kritik zu geben.

- Das Wesentliche herausarbeiten.
- Den Kolleg/-innen rückmelden, was „angekommen“ ist.
- Planung konkreter Umsetzungsschritte, deren Ergebnisse später im Team wieder besprochen werden können.

© Dieter Pohl
www.pohl-organisationsentwicklung.de
Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



STUFEN INTERKULTURELLER TEAMENTWICKLUNG

Der Organisationsberater Ulrich Zeuschel beschreibt aufgrund seiner Erfahrung in der Forschung und Beratung internationaler Teamzusammenarbeit folgende Stufen interkultureller Teamentwicklung:

1. Dominanz/Anpassung

Einseitige Dominanz bedeutet, dass ein kulturspezifisches Teilteam in allen wesentlichen Interaktionsbereichen „den Ton angibt“, während wechselseitige Dominanz sich nur auf bestimmte Bereiche beschränkt, in denen jeweils ein Teilteam nach eigener Überzeugung und/oder aufgrund äußerer Machteinflüsse oder Rahmenbedingungen (zum Beispiel: fachliche Vorerfahrungen) stärker ist.

„Konstruktive Gestaltung:

Je bewusster, eingegrenzter und wechselseitiger die Dominanz beziehungsweise Anpassung erfolgt, desto weniger wird damit das Einflussgefälle zwischen den kulturellen Teilgruppen im Team zementiert, und desto klarer können die spezifischen Stärken und Vorteile der verschiedenen kulturellen Stile wahrgenommen werden.

Gefahren und Sackgassen:

Einseitige Dominanz kann auf der Seite der Unterlegenen entweder zu einem generalisierbaren „Halo“-Effekt zwecks Dissonanzreduktion führen („Die anderen sind einfach insgesamt besser, deshalb sollen sie das Sagen haben.“) oder aber Reaktanz und den Wunsch nach „Demontage“ der Übermacht schüren („Wir werden beweisen, dass dieses ‚importierte‘ Vorgehen ungeeignet ist.“)

2. Differenzierung

Die Differenzierungsstufe ist gekennzeichnet durch eine strikte Arbeitsteilung zwischen kulturell homogenen Subteams, die Teilbereiche der Aufgabe oder des Problems zeitlich parallel oder aufeinanderfolgend bearbeiten und dabei ihren jeweils spezifischen Stil beibehalten beziehungsweise ihre kulturspezifische Stärke einsetzen.

„Konstruktive Gestaltung:

Je bewusster, zeitlich eingegrenzter und auf gegenseitige Ergänzung orientierter die Differenzierung erfolgt, desto eher ist der fortlaufende Informationsaustausch gewährleistet, und desto wahrscheinlicher kann der Nutzen der jeweiligen kulturspezifischen Vorgehensweise für die gemeinsame Aufgaben- oder Problemlösung erkannt werden. Erst wenn ein anderskultureller Stil positiv wertgeschätzt wird, ist das betreffende Teilteam zu einer späteren Integration der unterschiedlichen Vorgehensweisen und damit zu einer Veränderung des eigenen Handlungsrepertoires bereit.

Gefahren und Sackgassen:

Fortgesetzte Differenzierung kann die Überzeugung verstärken, dass man „einfach nicht zueinander passt“, und sich zur aktiven Kontaktvermeidung stabilisieren. Der mangelnde Informationsaustausch lässt das gemeinsame Ziel in den Hintergrund treten und fördert negative Stereotypisierungen der anderen Teilteams sowie Konkurrenzverhalten, das die eigene Überlegenheit beweisen soll.“

© Ulrich Zeuschel,
osb international,
Hamburg

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



3. Kombination

Aus der Erkenntnis kulturspezifischer Stärken und ihres Nutzens für die gemeinsame Zielsetzung werden verschiedenen kulturelle Elemente zu einer neuen, gemeinsam verfolgten Vorgehensweise kombiniert.

„Konstruktive Gestaltung:

Die für alle verbindliche, wechselseitige Übernahme von Abläufen und Werten in der Gruppe vermittelt Sicherheit, gewährleistet allseitige Identifikation mit den Gruppennormen und stößt Lern- und Veränderungsprozesse an. Je bewusster, umfangreicher und stärker orientiert an der gemeinsamen übergeordneten Zielsetzung die Kombination verfolgt wird, desto eher werden weitere Handlungsspielräume und Freiheitsgrade erkannt, die der gemeinsamen Zielerreichung dienen und eine Voraussetzung für den Eintritt in die vierte Stufe darstellen.

Gefahren und Sackgassen:

Wenn die Kombination von außen erzwungen oder eher „mechanisch ausgehandelt“ wird, besteht die Gefahr, dass sie als „fauler Kompromiss“ betrachtet und längerfristig abgelehnt wird.“

4. Innovation

Wenn die Relativität des eigenkulturellen Orientierungsrahmens und Verhaltensrepertoires in der integrierten Kooperation angstfrei erfahren wird und so viel Vertrauen und Vertrautheit im Team aufgebaut ist, dass eine Weiterentwicklung möglich und gewünscht wird, können gemeinsam neuartige Handlungsweisen aufgebaut werden, die über alle beteiligten kulturspezifischen Repertoires hinausgehen und für dieses Team spezifisch sind.

„Konstruktive Gestaltung:

Auf dieser höchsten Kooperationsstufe entwickelt das Team als „lernende Organisation“ ein eigenes, optimal auf die gemeinsame Aufgabenstellung zugeschnittenes Handlungsrepertoire, das die kulturspezifischen Kompetenzen und Potenziale der Teilteams aufnimmt und transzendiert.

Gefahren und Sackgassen:

Falls sich das Team in diesem Entwicklungsprozess zu stark vom Organisations- oder Unternehmensumfeld und von anderen Teams absetzt, besteht die Gefahr der splendid isolation, wodurch die Zusammenarbeit im Organisationskontext beeinträchtigt wird oder gar der Fortbestand des Teams gefährdet ist, wenn es in den Augen der Gesamtorganisation zu autonom oder unkontrollierbar zu werden droht.“

© Ulrich Zeuschel,
osb international,
Hamburg

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



LEITFRAGEN ZUR KOOPERATION IN DER REGION¹

Die Leitfragen dienen den beteiligten Leitungsorganen oder Verhandlungsdelegationen von Kirchengemeinden, Kirchenkreisen, kirchlichen und diakonischen Einrichtungen als Möglichkeit zur Selbstvergewisserung vor Aufnahme von Kooperations- oder Fusionsverhandlungen mit ihren potentiellen Kooperationspartnern. Sie lassen auch entdecken, welche Themen auf die Verhandlungsagenda gesetzt werden müssen. Auch als Zwischenreflexion während der Verhandlungen können sie genutzt werden.

1. Eigene Motive und Ziele?

Was sind eigene Motive/Ziele?

- Welche der folgenden Fragen müssen auch an die eigene Organisation gestellt werden?

2. Motive des Kooperationspartners

Was will der potentielle Partner

- Welche Visionen hat der Partner?
- Welche Rolle und Beteiligung weist uns der Kooperationspartner zu?
- Was sind die wirtschaftlichen Kooperationsziele des Partners?
Versucht er mit der Kooperation sein Ansehen zu verbessern? Inwiefern?
- Wie sieht die Kooperationsgeschichte meines Partners aus?

3. Kompetenzen des Kooperationspartners

Was kann der potentielle Partner?

- Auf welchen relevanten Gebieten ist der Partner mit welchem Niveau aktiv?
- Ist der Partner in relevanten, regionalen Netzwerken präsent?
- Welche Kapazitäten kann der Kooperationspartner über welche Zeiträume hin zur Verfügung stellen?
- Ist er anschlussfähig an unser bestehendes Kooperationsnetz?
- Wie flexibel und experimentierfreudig ist der potentielle Partner?
- Wie stark will und kann sich der Partner durch Kooperation verändern?
- Kann der Partner die Kooperation strukturell und prozessual mitgestalten und die Verantwortung für diese Aufgaben übernehmen?

4. Lebenswelt, Verhalten, und Image

Wie lebt der potentielle Partner? Wie wirkt der potentielle Partner?

- Wie sieht die Organisationskultur des potentiellen Partners aus? Passt sie?
- Welche Formalisierungskultur herrscht in der Partnerorganisation?
- Hat der Kooperationspartner sich bislang an die Regeln und Absprachen gehalten?
- Hat der potentielle Partner allgemein einen guten Ruf?
- Können die Kompetenzen, das Image und die Stellung des Partners als Motivation für Mitarbeiter genutzt werden?
- Welches Netzwerk bringt der Partner mit? Passen die Partner meines Partners?
- Wie sieht die Wertebasis meines potentiellen Partners aus?
- Welches Bild hat der potentielle Partner von den Menschen, die seine Dienste in Anspruch nehmen?
- Hat mein potentieller Partner ein Image, das sich positiv auf die Beziehungen zu diesen Menschen auswirkt?

5. Organisation, Prozesse und Mechanismen der Kooperation

Wie können wir mit dem potentiellen Partner kooperieren?

- (Wie) Lassen sich unsere Ziele in Übereinstimmung bringen?
- Wie wichtig ist die Exklusivität der Kooperation für den potentiellen Partner?
- Wie sind Wissensschutz, das Management von Ideen und Vertraulichkeit geregelt?
- Welche Zeitvorstellungen hat der Partner bezüglich Dauer, Interaktionsfrequenz und allgemeiner „Geschwindigkeit“ der Kooperation?
- Wie sieht das Konfliktmanagement aus und welche Rolle spielt es?
- Wie stark ist die Kooperationsbeziehung von einzelnen Personen abhängig?
- Welche Zeitvorstellungen hat mein potentieller Partner bezüglich der Dauer, Interaktionsfrequenz und Geschwindigkeit in der Zusammenarbeit?
- Was können wir vom Partner lernen?

6. Kontexte der Kooperation

Wie unabhängig von Dritten ist die Kooperation?

- Passen die jeweiligen Interessensgruppen zusammen?
- Welchen rechtlichen, politischen, internen und externen Rahmenbedingungen ist die geplante Kooperation ausgesetzt?
- Welche kooperationsrelevante öffentliche Aufmerksamkeit ist zu erwarten?

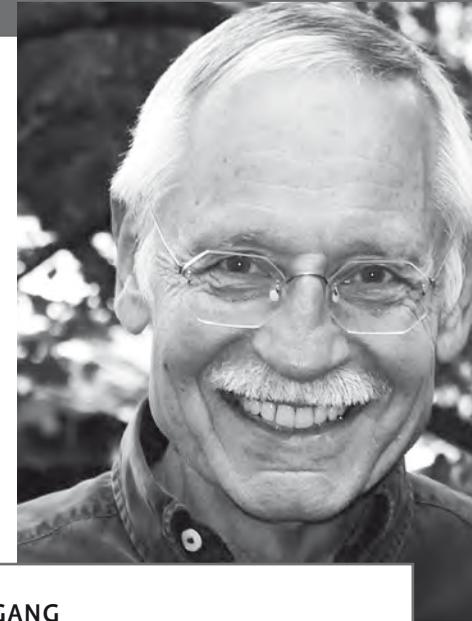
© Dieter Pohl

www.pohl-organisationsentwicklung.de

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

¹ Dieter Pohl: Regionale Kooperation und Fusion, Leipzig 2008, S.48f

MODERATOR, FACHPERSON, SPIRITUAL Interview mit Herbert Lindner



WERDEGANG

Studium der Theologie, Dissertation (Sozialethik)

1972-1983 Mitarbeiter, 1983-1992 Leiter der Gemeindeakademie Rummelsberg der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

1992-1995 Projektstelle für Institutionenberatung und Organisationsentwicklung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern

1993 Habilitation (Praktische Theologie)

1995 apl. Professor für Praktische Theologie (Kirchentheorie und Gemeindeentwicklung), Neuendettelsau

1995-2003 Studienleiter der Fortbildung in den ersten Amtsjahren

2003 Freistellungsphase der Altersteilzeit, freie wissenschaftliche Tätigkeit, EKD-weite Beratung von Kirchenleitungen, kirchlichen Werken und Kirchenkreisen

GESPRÄCH

Wie und wo hat für Sie das Thema Gemeindeberatung begonnen?

Das Thema ist verankert in der Geschichte der Gemeindeakademie Rummelsberg (GA). Georg Kugler (Leiter der GA bis 1983) war es damals ganz wichtig einen „dritten Ort“ zu schaffen, an dem die Gedanken der Kirchenreform nicht nur theoretisch weitergegeben, sondern gelebt werden konnten. Eine Arbeitsform die sich früh entwickelt hat, waren Gemeindefreizeiten als Baustein der Gemeindeentwicklung. Ein wichtiges Element war die Einsicht in die Situation. Mir waren diese empirischen Gemeindefreizeiten im Vorfeld besonders wichtig. In der Freizeit selbst sollte der Prozess mit einem Querschnitt der Gemeindeglieder vorangebracht werden.

Eines der Grundelemente in diesen Wochenendfreizeiten war neben der thematischen Arbeit der gemeinsam gefeierte kreative Gottesdienst, oft auch als Familiengottesdienst. Das lag nahe, denn die GA war aktiv an der Entwicklung neuer Gottesdienste beteiligt. Es hatte aber auch einen theoretischen Hintergrund. Georg Kugler formulierte es so: Gemeindeentwicklung und Gottesdienstentwicklung gehören zusammen. Miteinander Gemeinde neu zu leben und zu denken - das war einer der entscheidenden Punkte. Am „dritten Ort“ konnte man es - mit Ehepartnern und Kindern - ausprobieren. Diese Erfahrung ging mit nach Hause. Der Transfer von Erfahrungen, Entängstigung, den Wandel mit einer Gruppe von Gemeindegliedern voranbringen, das war der Wurzelboden, aus dem die bayerische Gemeindeberatung entstanden ist.

■ Wie sah die Rolle der Berater aus?

Die Grundelemente der bayerischen Gemeindeberatung sind aus dieser Erfahrung gekommen, nämlich die drei Rollen: des Moderators, der Fachperson – was sowohl Empirie als auch Gottesdienst betrifft - als auch des Spirituals. ▶

■ *Von welcher Zeit reden wir?*

Diese Frühphase umfasst etwa die 70er Jahren bis hin zu den 80er Jahren. Ich habe die Leitung 1983 übernommen. Mir war aus der Perspektive der Organisationsentwicklung klar, dass die GA und insbesondere die Gemeindeentwicklung aus der Pionierphase jetzt überführt werden musste in die Phase der Institutionalisierung, der Verfestigung und der Verbreiterung. So entstand der Versuch, mit einer Pilotgruppe diese Form von Gemeindeberatung zu erproben und zu professionalisieren. Und dazu brauchte es auch psychologische, beraterische Kompetenz. Deswegen gab es als einzigen externen Festen den Pastoralpsychologen Hartmut Stoll im Team.

Die Entwicklung erfolgte in Kontakt mit dem Landeskirchenrat in München, denn ich wusste, wenn wir das institutionalisieren wollen, brauchen wir die offizielle Unterstützung. Nach dem Abschluss dieser ersten Pilotgruppe wurde das Konzept gemeinsam formuliert und 1987 gab es die offizielle Anerkennung einer Gemeindeberatung, die mit einem Kern der Hauptberuflichen der GA und mit einem Netz von nebenberuflichen Gemeindeberatern durchgeführt werden sollte. Zu den Bedingungen gehörte es von Anfang an, dass die Kirchenleitung den beraterischen Freiraum der Vertraulichkeit und der Eigenständigkeit immer respektiert hat.

■ *Welche Bedarfe an Entwicklung und Beratung sind damals an sie herangetragen worden?*

Ja, das war, ich sag mal: Surfen auf der Kirchenreformwelle. Und die Entwicklung, die die GA mitgemacht hat, vom Aufbruch hin zur Institutionalisierung, war ja auch Teil der Geschichte der Kirchenreform, die Strukturen gebraucht hat. Da waren Gemeinden und eine ganze Generation von Theologen, die Gemeinden entwickeln wollten und das Gefühl hatten: Es braucht noch mehr Professionalität.

■ *Die Ausbildung war der entscheidende Faktor für die Verbreiterung und Stabilität der Gemeindeberatung?*

Ja – und gleichzeitig das Gefühl derer, die sich haben gewinnen lassen für die Gemeindeberater-Ausbildung: Sie bringt mir etwas. Es hat sich bei Vielen gezeigt, dass sie die Langzeit-Fortbildung auch für sich selber genutzt haben, als Schritte der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung und des Job-Enrichments.

■ *Wie schätzen Sie die Wirkungen von Gemeindeberatung damals ein?*

Das waren damals keine Krisenberatungen. Gemeindeberatung war wohl zumeist die Entwicklungsunterstützung für Gemeinden, die sich auf den Weg machen und das Instrument der Begleitung nutzen wollten. Das „Paket“ Bestandsaufnahme, Konzeptentwicklung im kleineren Kreis und den Schub des „dritten Ortes“ fanden sie überzeugend.

■ *In der GBOE-Szene galten die Bayern ja lange als „die Frommen“. Welche Rolle hat Spiritualität dann weiter in der Beratung gespielt?*

Wenn eine Gemeinde unterwegs ist, braucht sie Vergewisserung und Orientierung. Im Gottesdienst geschieht das. Deshalb haben wir uns nicht gescheut Gruppen-Gottesdienste mit Bezug zu den anstehenden Fragen anzuregen und zu moderieren oder auch mal selber eine Andacht zu halten und uns dabei auch in dieser Rolle zu zeigen. Wir waren uns der Gefahren einer Rollenvermischung der drei Rollen von Fachperson, Moderator und Spiritual bewusst. Wir sind aus guten Gründen dabei geblieben zu sagen: das ist eine kirchliche Gemeindeberatung und wir sind kirchliche Mitarbeitende und verstehen uns als Teil der Kirche. Und zu diesem Kirche-Sein gehört das spirituelle Leben - ebenso wie übrigens die theologische Reflexion - mit dazu.

GESPÜRÄCH

■ *Was ist für Sie persönlich der größte Gewinn dieser Zeit gewesen?*

Wir hatten als gemeinsame Lerngruppe begonnen. Aber welche Dynamik diese Gruppe entwickelte, das war für mich eine überraschende und inspirierende Erfahrung. Da entstand eine Konzeption von Gemeindeberatung, zu der viele beigetragen haben und nicht zuletzt haben sich intensive persönliche Beziehungen entwickelt.

■ *Sie beobachten Kirchen- und Gemeindeentwicklung ja immer noch sehr aufmerksam. Was denken Sie, ist für Beratung heute wichtig?*

Also das Gesamtfeld Beratung überblicke ich zu wenig. Dennoch meine ich, dass das Stichwort Fachlichkeit in der Beratung zunehmend wichtig wird. Natürlich geht es um die Balance zwischen der Bereitstellung von fachlichen Informationen und einer Prozessbegleitung. Ich meine dennoch, dass inhaltliche Impulse zunehmend auch wichtig sind. Beraterinnen und Berater können natürlich nicht alles wissen, aber sie sollten wissen, wo es die hilfreichen Informationen für diese Gemeinde gibt. Die Beratung hat hoffentlich die Gemeinde instand gesetzt, mit diesen Informationen richtig umzugehen.

■ *Und was brauchen Gemeinden*

„Gemeinde“ – auch so ein Containerbegriff. Zwischen unterschiedlichen Gemeinden können Welten liegen. Die Entwicklung der jeweiligen Gemeindepersönlichkeit entlang ihrer Stärken, das ist einer der Punkte, an dem wir noch mehr lernen müssen.

Und was ich mir einfach wünschen würde ist die souveräne Nutzung der Instrumente der Organisationsentwicklung als Handwerkszeug im Gemeindealltag.

■ *Haben Sie auch einen Wunsch an die oder für die Gemeindeberater und -beraterinnen?*

Wenn ich meine Beratungs-Erfahrungen reflektiere, habe ich heute das Gefühl: Ich war für eine nachhaltige Entwicklung oftmals zu weit weg. Beratung dieses komplexen Systems Gemeinde in einer vertretbaren Nähe und Intensität machen zu können, das ist meine Idealvorstellung. Da geht es nicht nur um Fahrwege, sondern um Dichte und Qualität des Kontakts. Bei den vielen eigenständigen Akteuren und der übervollen Agenda heutiger Gemeinden ist die Nähe und der direkte Kontakt zum „System“ wichtig für nachhaltige Impulse und Entwicklungen.

■ *Und wie ging es für Sie mit dem Stichwort Gemeinde nach dem Ende Ihrer Zeit in der GA weiter?*

Ich habe theoretisch an Fragen der Gemeindeentwicklung weiter gearbeitet und die Perspektive auf die Region erweitert. (Nachzulesen bei Lindner/Herpich, Kirche am Ort und in der Region, Stuttgart 2010). Diese Frühphase der Gemeindeberatung bleibt jedoch eine grundlegende Erfahrung, die meine ganze wissenschaftliche Arbeit nachhaltig geprägt hat.

■ *Herr Lindner, wir danken Ihnen herzlich für dieses Gespräch!*

LERNEN DURCH VERÄNDERN UND WIDERSTEHEN

Interview mit Erich Marahrens

WERDEGANG

1963–1970 Theologiestudium in Göttingen, Tübingen und Hamburg; Vikariat in Wolfsburg und Loccum

1970–1984 Gemeindepfarrer und Gemeinwesen-arbeiter in Wolfsburg-Westhagen

1984–1990 Industrie- und Sozialpfarrer in Osnabrück

1990–2006 Gemeindepfarrer in Göttingen und Geschäftsführer der GB/OE in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers



GESPRÄCH

■ Gab es einen Zauber des Anfangs?

Nein und ja! Aber was war der Anfang? Aufregend waren die gesellschaftlichen Veränderungen der 60iger Jahre. Da wehte schon der Mantel der Geschichte und es war viel möglich, es gab Freiraum, Energie und Veränderungsbedarf. Das ahnten und hofften wir jungen Theologen und Theologinnen, als wir uns 1969 nach dem Uni-Studium in den kirchlichen Vorbereitungsdienst für den Pfarrberuf begaben. Für mich persönlich gab es vorher schon prägende Impulse von beeindruckenden Persönlichkeiten, die in der Kirche und gesellschaftspolitisch etwas verändern wollten.

■ Was war prägend für Dich und Euch?

Für uns angehenden Pastoren und Pastorinnen war neben unserer theologischen Kompetenz vor allem der Dialog mit den Erkenntnissen und Methoden der empirischen Humanwissenschaften Soziologie, Pädagogik und Psychologie wesentlich. Diesen uns wichtigen humanwissenschaftlichen Blickwinkel haben wir uns im Vikariat durch eine neue Ausbildungs- und Prüfungsordnung erstritten.

Er wurde später ein unverzichtbarer Teil unserer professionellen Arbeit mit Menschen, unabhängig von unserer aktuellen Rolle.

■ Wie ging es Richtung GB/OE weiter?

Da gab es schon den Zauber des Beginns, des Aufbruchs. Die Ansätze, Perspektiven und Methoden der GB/OE, überwiegend aus den USA importiert, waren im Kontext dieses in Kirche beginnenden Dialogs mit den Humanwissenschaften sofort anschlussfähig, z.B. an Gemeinwesenarbeit und Sozialwissenschaften.

■ Dann kam die Ausbildung in Hessen, der Wiege der GB/OE?

Ja, 1973 ging es fast lückenlos weiter mit den Laboratorien der ersten GB/OE Ausbildung in Hessen Nassau, der engen Kooperation mit den Nordelbiern (Selma le Coutre, Rolf Christiansen, Christian Dehm, Sönke Pörksen), den Berlinern (Agnes von Walther, Michael M. Pannwitz) und Reinhard Köster aus dem Rheinland u.a.. Dieses Netzwerk war für die Anfänge in der hannoverschen Landeskirche sehr wichtig, allerdings nicht entscheidend.

■ Wie begann der GB/OE-Weg in Hannover?

Institutionelle Keimzelle war die 1972 gegründete „Pastoralsoziologische Arbeitsstelle“ (PSA), aus der dann später das „Pastoralsoziologische Institut“ (PSI) wurde. Ursprünglich im Rahmen der von uns Vikaren erstrittenen Reform des landeskirchlichen Vorbereitungsdienstes konzipiert, entwickelte sich die Arbeitsstelle unter Leitung von Prof. Daiber schnell zu einem berufsübergreifenden, sozialwissenschaftlichen Fachinstitut. Es war zuständig für Aus- und Fortbildung, soziologische Beratung für Gemeinden, Kirchenkreise und Einrichtungen, sowie zunehmend auch für Strukturfragen der Kirchenleitung. Als informelle Arbeitsgruppe GB/OE fanden wir dort ab 1973 in enger Kooperation mit den hauptamtlichen Soziologen der Arbeitsstelle, vor allem Elke Möller, Zugang zu Theorie und Praxis von GB/OE. Wir waren von Prof. Daiber als sozialwissenschaftlich interessierte oder in einem Teilbereich schon qualifizierte Pfarrer aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen unserer Landeskirche zur Mitarbeit in der Gruppe eingeladen.

■ Was hat dich gereizt, begeistert an dem Ansatz der Gemeindeberatung?

Die Beteiligungskultur, die Außenperspektiven und der konkrete Bezug auf den direkten gesellschaftlichen Kontext drum herum. Kirche im Gemeinwesen, Kirche im Stadtteil, Kirche im Dorf, aktiv und erfahrbar. Und die Binnenperspektive von Kirche, die Menschen, die sie tragen und gestalten, ihre Träume und Fähigkeiten, aber auch ihre Ängste und Schwierigkeiten; erfahrbar in den verschiedenen Handlungsebenen der Gemeinden, der Kirchenkreise und der Landeskirche. Wichtig war auch der OE/GB – Ansatz als Sehhilfe von außen und Ermutigung zum Vertrauen auf die je eigenen Möglichkeiten, seine Methoden und praxistauglichen Werkzeuge.

■ Wo und durch wen gab es wesentliche Anregungen?

Neben dem Ansatz und den Werkzeugen der eigentlichen Organisationsentwicklung (OE) waren für mich faszinierend die ersten Begegnungen mit der französischen „Interkulturellen Institutionsanalyse“ durch Werner Zbinden aus der Schweiz und seinem Arbeitsansatz mit den Analysatoren und den „schwierigen“ Personen, mit Interventionen im System und deren Folgen. Diesen Weg dann weiter zu gehen und sich als Berater- und als Klientensystem auf ihn einzulassen, war oft herausfordernd und spannend. Es hieß: umfassende Komplexität aushalten und mit ihr arbeiten.

■ Wie ging es weiter nach dem Start?

In der Pionierphase ging es in den Anfragen um Gemeindeberatung, um Gemeindeanalysen und Konzeptberatung, um Fragen wie: Welche Rollen spielen wir als Gemeinde in unserem Ort, in unserem Stadtteil? Welches Profil können wir entwickeln? Wie ermöglichen wir demokratische Beteiligungsformen? Es lag nahe, dass diese Anliegen damals von den Hauptamtlichen der PSA und der eigentlichen GB/OE-Gruppe (sonst hauptberuflich tätig in verschiedensten Bereich der Kirche) vor allem unter Heranziehung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden bedient wurden. Dabei wurde von den Beratenden relativ unreflektiert mit ihrer eigenen Stellung im System Kirche umgegangen. Und auch der Aufwand an Zeit eher unhinterfragt in den eigenen Arbeits- und Freizeithaushalt eingebaut.

■ Was waren die wesentlichen Themen in den 1980igern in Hannover?

Zunehmend geht es jetzt bei den Anfragen um Problematisierung von Leitungsstrukturen, um Klärung von Zuständigkeiten, um zeitliche und kräftemäßige Belastungen und um die Schaffung von Strukturen, die die Arbeit unterstützen und nicht erschweren. Vermehrt fragen auch Regionen, Verbände und Kirchenkreise an: Entwicklung von Zusammenarbeit, Leitungsstrukturen von Pfarr- und Mitarbeiterkonferenzen sind hier die zentralen Themen. ▶

GESPRÄCH

■ **Wie hat sich die GB/OE in den 1990ern entwickelt?**

Es begann 1990 mit meiner hauptamtlichen Tätigkeit an der PSA. Ich arbeitete mit 50 % als GB/OE-Geschäftsführer/Berater und mit 50 % als Gemeindepastor; denn der Basiskontakt blieb mir wichtig. Nach dem Ende des „fruchtbaren Chaos“ Ende der 70iger und Anfang der 80iger Jahre war es notwendig geworden, u.a. angesichts zunehmender Beratungsanfragen die in der GB/OE-Gruppe erworbene Kompetenz in OE auch auf die eigene Organisation anzuwenden. Die Institution Landeskirche kommt stärker in den Blick und ihre Verantwortung für eine Erweiterung der hauptamtlichen Kapazität mit ausgewiesener Geschäftsführungsfunktion. Und die offizielle, landeskirchliche Beauftragung der Beraterinnen und Berater. Da gab es einen richtigen Schub. Auch in Hannover fingen wir an, GB/OEler selbst auszubilden, wir entwarfen ein eigenes Curriculum, planten den ersten Kurs mit externen Trainern und Trainerinnen wie z. B. Werner Zbinden und Erika Lützner-Lay, gewannen Interessierte, starteten und wuchsen an den Aufgaben. GB/OE war auch dadurch endlich stärker institutionalisiert. Wir waren angekommen und mittendrin. Veränderungsprozesse wurden initiiert, teilweise erstritten, sie wurden er- und durchlebt, beraten, begleitet und gestaltet.

■ **Dann erreichten uns neue Methoden zur Arbeit mit vielen Teilnehmenden?**

Die Großgruppenmethoden wie OPEN SPACE, future search und Zukunftswerkstätten erreichten uns und führten unsere Beteiligungsansätze und -methoden weiter und Du hast für die Beratenden der Hannoverschen Landeskirche einen Fortbildungsworkshop in OPEN SPACE in Bad Bederkesa konzipiert und durchgeführt. Über den Umfeldkontext und die Sensibilität für Widerstände ging es auch um konstruktive Kommunikation und kreatives Wegefinden. Die Institutionalisierung und Implementierung von Veränderungsprozessen wurde für uns immer wichtiger. Dabei lernten auch wir Beratenden im Vorwärtsgang und entwickelten uns, die Standards und die professionelle Praxis weiter – nicht nur in unserer Landeskirche, sondern auch in enger Vernetzung mit den anderen GB/OE-Organisationen innerhalb der EKD und der katholischen Kirche.

■ **Was ist gelungen, womit bist Du zufrieden, worauf bist Du stolz?**

Die Institutionalisierung von GB/OE als einer wesentlichen Säule von Kirche ist in den letzten 45 Jahren gelungen. Wir konnten den partizipatorischen Ansatz in das kirchliche System integrieren. Das war nicht so einfach und nicht selbstverständlich. Heute gibt es genügend GB/OEler-Nachwuchs. Als GB/OE sind wir mit unserer Arbeit und unserem systemischen OE-Ansatz akzeptiert und anerkannt. Wir bieten „Hilfe zur Selbsthilfe“ vor allem für diese Anlässe: Konzeptionelle u. strategische Neuorientierung, Gestaltung von Organisationsstrukturen und – abläufen, Übergangsprozesse, Teamentwicklung, Personalentwicklung, Konfliktmanagement und Coaching und werden angefragt von allen Handlungsebenen und Institutionen vor allem unserer Landeskirche.

■ **Du wirst 75, ein Satz, wenn Du auf Deinen Weg als GB/OEler zurückblickst?**

Ich verstehe Kirche als „Lernende Organisation“. Und mein Leitsatz ist: **„Lernen durch verändern und widerstehen.“** Das bedeutet für mich, sich als Berater einzumischen und das jeweilige Klientensystem wertschätzend zu irritieren, die große Komplexität auszuhalten und mit ihr, wenn möglich, auch ergebnisorientiert zu arbeiten. Diese Erfahrung habe ich übrigens auch auf nicht wenigen „Ausflügen“ in nichtkirchliche Organisationen gemacht.

■ **Dein Fazit im Rückblick – Deine Ernte?**

Wenn ich auf meine Berufsbiografie als Pastor und Gemeindeberater zurückblicke auf die Möglichkeiten und Chancen, auf die Freiheiten und das Zutrauen, auf die Prozesse und Geschichten, auch auf die Auseinandersetzungen und Konflikte, dann fällt mir nur „unglaublich“ ein. Ich bin sehr dankbar dafür und zufrieden. Und ich bin immer noch dabei, jetzt allerdings als ehrenamtlicher Gemeindeberater, ja, auch diesen Status haben wir uns Schritt für Schritt im Laufe der letzten Jahre erfolg- und folgenreich erstreiten müssen.

Lieber Erich Marahrens, wir danken Dir herzlich für den interessanten Rückblick aus Deiner Sicht und für dieses Gespräch!



Gemeinnützige Organisationen oder auch Non-Profit-Organisationen sind in der Regel wertorientierte Systeme, die sich zum Ziel gesetzt haben, ihren Beitrag dazu zu leisten, dass diese Lebens-Werte mit Leben gefüllt werden.

Dazu werden kleinere oder auch größere Projekte mit viel Aufwand und Energie betrieben. Für manche ist es dann manchmal frustrierend, am Ende festzustellen, nur wenig davon erreicht zu haben, was ursprünglich gewollt war. Um Projekten eine größere Wirkung zu ermöglichen, ist dieses Praxishandbuch von der Phineo gAG in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung entstanden. Ein Ziel ist es, „Wirkungsorientierung systematisch in die Projektarbeit zu integrieren.“ (Seite 1 des Editorials) Dazu werden von den Autorinnen Bettina Kurz und Doreen Kubek hilfreiche Instrumente, praktische Tipps und auch nachvollziehbare Beispiele vorgestellt. Als Grundmodell, wie eine wirkungsvolle Projektarbeit aussehen kann, dient die Wirkungstreppe, die zwischen den Wirkungen in den Zielgruppen (1 – 6) und der Auswirkung auf die Gesellschaft (7) unterscheidet:

- 1 Aktivitäten finden wie geplant statt
- 2 Zielgruppen werden erreicht
- 3 Zielgruppen akzeptieren Angebote
- 4 Zielgruppen verändern ihre Fähigkeiten
- 5 Zielgruppen ändern ihr Handeln
- 6 Lebenslage der Zielgruppen ändert sich
- 7 Gesellschaft ändert sich

Die drei Teile des Kursbuches (Wirkung planen, Wirkung analysieren und Wirkung verbessern) folgen einem Steuerungskreislauf, der in ähnlicher Weise auch bei Organisationsentwicklungsprozessen eingesetzt wird. Zur Veranschaulichung der Schritte, die zu gehen sind, um eine größtmögliche Wirkung zu erzielen, dient ein fiktives Patenschaftsprojekt, auf das jeweils zum Schluss eines Kapitels eingegangen wird.

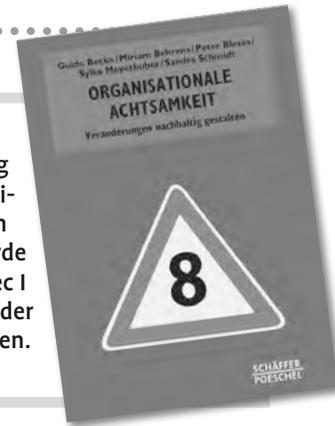
Wer sich ausführlich bei der Projektarbeit mit dem Thema „Zielen“ beschäftigt hat, wird bei der Lektüre des Kursbuches Ähnlichkeiten in den Formulierungen feststellen.

Das Kursbuch bietet einen reichen Schatz an Werkzeugen und anschaulichen Grafiken, um allen, die mit ihrem Projekt etwas erreichen wollen, es auch zu können. Es enthält auch etliche Arbeitsvorlagen, die eine Erarbeitung einzelner Schritte erleichtern.

Beides, sowohl das Kursbuch als auch die Arbeitsvorlagen, sind als Download im Internet bereitgestellt: <http://tinyurl.com/hdn4mux>, können aber auch als Printausgabe erworben werden.

Hans-Joachim Güttler

Das Buch „Organisationale Achtsamkeit – Veränderungen nachhaltig gestalten“ ist das Ergebnis einer dreijährigen Studie zu einem achtsamen Veränderungsmanagement und wurde von einem Forschungsteam des artec I Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen (www.uni-bremen.de/artec.html) verfasst.



Ausgehend von der Erkenntnis, dass die flexible Gestaltung der Umwelten von Organisationen ständige Veränderungsprozesse nach sich ziehen, entwickelte das Forscherteam ein Gestaltungskonzept, das es erlaubt „bisher ungenutzte Innovationspotentiale zu erschließen. Das Konzept ermöglicht Ihnen zudem, nicht beabsichtigte Folgen des Organisationswandels frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bewältigen.“ (S. 7)

Die Überlegungen zu einer achtsamen Veränderungsgegestaltung orientieren sich an den Ebenen der Organisation. Alle Betroffenen werden zu Beteiligten gemacht.

Von den Beschäftigten über die Führungskräfte und die Unternehmensleitung, von den Betriebsräten über Teams und Projektleitungen werden alle in die Grundhaltung eines achtsamen Umgangs mit Veränderung hineingenommen.

Es werden die Kernbereiche organisationaler Achtsamkeit entfaltet:

- Beteiligung organisieren
- Veränderungen kommunizieren
- Mit Veränderungen experimentieren
- Mit Konflikten umgehen
- Gesundheit fördern
- mittlere Führungskräfte stärken.

BUCHBESPRECHUNG:

- ORGANISATIONALE ACHTSAMKEIT – VERÄNDERUNGEN NACHHALTIG GESTALTEN
- INSPIRATION UND ORGANISATION



Die Themen Transparenz, Vertrauen, Partizipation, Fehlerfreundlichkeit, Kommunikationskultur, Kohärenzsinn und Wertschätzung werden in diesem Konzept auf unternehmerische Rahmenbedingungen ganz praktisch umgesetzt. Es gibt Hinweise auf die Bedeutung SMARTER Ziele, auf eine vertrauensvolle Gesprächsleitung nach TZI, auf die verschiedenen Ressourcen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Jedes einzelne Kapitel bietet eine sorgfältige Einführung in das Thema, entfaltet neben einer individuellen auch eine organisationale Seite der Fragestellung, stellt Fragen zum eigenen Umgang mit dem Themenausschnitt und bietet Sichtweisen und Tipps an, um Veränderungsprozesse achtsam zu gestalten.

Empfohlen wird das Buch „...betrieblichen Entscheidungsträgern und –trägerinnen unterschiedlicher Ebenen, ... Beschäftigten in Stabfunktionen ... Beteiligten in Veränderungsprozessen, z.B. im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung oder als Mitglied einer Steuerungs- bzw. Projektgruppe.“ (S.1) und als solches ist es auch zu verstehen. Beratende bekommen eine gute Zusammenschau ihres Handwerkszeugs.

Kerstin Neddermeyer

Dabei wird Helfen zur neuen Kernkompetenz sowohl von Führung als auch Beratung. Kollektive Verantwortungsübernahme, Systemwahrnehmung, neue Organisationsdesigns und kollektive Intelligenz sind im Führungssystem nötig, um Transformationen zu bewerkstelligen. Es folgen David Kantors (2012) fünf archetypische „Heldenfiguren“ als Führungsmodelle mit ihren Licht- und Schattenseiten: Performance-„Leader“, „Vision-„Leader“, Wisdom-„Leader“, Citizen-„Leader“ und Exit-„Leader“ braucht es in einem gut arbeitenden Führungssystem. Als interessantes Modell für das Coaching eingeführt, erliegt jedoch Fatzer selbst der Verführung, die Typologie in (realen) Einzelpersonen verkörpert zu finden.

B. Schönberger meditiert in ihrem ersten Beitrag „Transformation und Theorie U - aus spiritueller Sicht“. Ausgehend von der Gottesebenenbildlichkeit des Menschen schließt sie, dass das „Bild der Zukunft“ in der Gegenwart im Menschen bereits vorliegt – aber (noch) verdeckt: Bis wir uns nach innen wenden und der transformatorischen Bewegung des Lebens gewahr werden („Intravision“), uns ihr überlassen und sie mitgestalten. Da gibt es religiöse Vorbilder: die Phasen des U-Prozesses findet Schönberger in biblischen Erzählungen wieder, indem sie sie nacherzählt und auf ihre jeweilige Phase hin auslegt. Auch sie bietet Typologien für Beratung und Führung an und führt den „Intravisor“ ein (dessen bestes Beispiel Jesus ist), der weise die „Grundstruktur der Lebensbewegung in diesem Moment wahrnehmen, achten und aussprechen kann.“ (131). Das ist als religiöse Haltung zu identifizieren, eine Expertenberatung, die neben der Prozessbegleitung als Aufgabe der Organisationsberatung steht!

Sabina Schoefer erschließt am Ende des Buches das Instrument des „Preferred Future“ nach dem Quantum-Modell von L.Lippitt (1998). In einer 2-tägigen Schrittfolge wird das Klientensystem vom Veränderungsdruck fort zum Sog des Transformationsprozesses und seiner Implementierung hingeführt.

Ich habe das Buch als Bericht eines „work in progress“ gelesen, und darin scheint es mir ein weiterer Beitrag zum wachsenden Diskurs in der Szene zu Spiritualität und Beratung zu sein: unabgeschlossen und eher taschend nähert es sich dem Numinosen. Es lädt dazu ein, in Widerspruch (va. aus systemtheoretischer und theologischer Perspektive), manchmal auch Irritation und Ärger, dann aber wiederum in Übereinstimmung eigene Linien in Theorie und Praxis der Beratung zu (re)formulieren.....

Jutta Rottwilm

Was hat der ‚alte Kämpfe‘ der Organisationsberatung und Supervision, Gerhard Fatzer, zusammen mit Britta Schönberger, Theologin, Tanztherapeutin, Psychotherapeutin und Supervisorin zu „Organisation und Inspiration“ zu bieten? Die globalen Katastrophen zeigen es: Sowohl Führung von Organisationen als auch der Organisationsentwicklung fehle es an Inspiration, so Fatzer.

Im seinem Beitrag „Führung und Veränderung“ fordert er neue Führungsmodelle, auf Scharmers U-Theorie und E.Scheins Prinzipien des Helfens für Führungskräfte (2009) zurückgreifend. Die Lösung der Führungsdilemmata sieht er in „inspirierter Führung“ und in Führung durch ein „Führungssystem“.

VERANSTALTUNGSHINWEISE

Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung: Weiterbildung 2017-2019

Die berufsbegleitende Weiterbildung qualifiziert dazu, Gemeinden, Teams und Organisationen zu begleiten, Klärungs- Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu unterstützen. Sie vermittelt Grundlagen und Methoden systemischer Beratung und Organisationsentwicklung, verbindet diese mit theologischen und spirituellen Ressourcen. Während der Weiterbildung beraten die Teilnehmenden im Auftrag der Gemeindeakademie.

Die Weiterbildung verbindet unterschiedliche Berufsgruppen. Voraussetzung sind mind. drei Jahre beruflicher Tätigkeit in der Kirche oder ehrenamtliche Tätigkeit mit besonderem Verantwortungsbereich. Auswahltag entscheiden über die Teilnahme.

Die Weiterbildung wird mit dem Erwerb eines Zertifikats abgeschlossen. Curriculum, Arbeitsweise und genaue Termine sind zu finden unter www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

Zielgruppe(n):	An der Weiterbildung zum Gemeindeberater/Gemeindeberaterin Interessierte
Termin:	Auswahltag: 22.-23.11.2016 7 Kursblöcke à 4 Tage von März 2017 – März 2019, Zertifizierung Juli 2019
Veranstalter:	Gemeindeakademie Rummelsberg
Ort:	Gemeindeakademie Rummelsberg 19 90592 Schwarzenbruck
Leitung:	Dr. Susanne Schatz, Studienleiterin, Pfarrerin, Coach (SG) Herta Singer, Theologin, Supervisorin (SG) mit Praxiskompetenz Transaktionsanalyse Eckehard Roßberg, Studienleiter, Diakon, Gemeindeberater, Supervisor (SG)
Referent/Innen:	
Kosten:	Insgesamt 6.900 € inkl. Unterkunft/Verpflegung, Material
Anmeldung an:	bis 01. Juli 2016 gemeindeakademie@elkb.de

Zwischen Chaos und Ordnung Eine psychodynamisch-systemisch orientierte Weiterbildung

2 Theoriekurse à 3 Tage: Organisationsrelevante Elemente und Psychoanalyse

+ Tavistock-Konferenz – INSCAPE EXPERIENCE 25.4. – 29.4.2017 mit U. Beumer und Team: 5 Tage Lernen aus Erfahrung. Hier können die Wirkungsweisen unbewusster Annahmen in einer Großgruppe am eigenen Leibe erlebt werden. Einerseits erkennt sich jede/r selbst als verantwortlichen Teil eines Systems, andererseits nimmt sie/er das ganze System wahr – und lernt, beides in ihrer Beziehung zueinander besser zu verstehen.

+ Begleitende Praxiserfahrung: Die Teilnehmenden führen in kleinen Teams eigene OE-Projekte durch. Dafür entwerfen sie das passende eigene Beratungs- bzw. Führungskonzept.

+ 2 Werkstätten à 3 Tage

+ Resonanzgruppen: Die Projekte der Teilnehmenden werden begleitet und reflektiert. (5 Tage)

+ Regionale Lesegruppen.

+ Kolloquium (2 Tage)

Zielgruppe:	Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater, SupervisorInnen und Supervisoren, Leitungspersonen
Termin:	Nov. 2016 – April 2018 (24 Tage)
Veranstalter:	Arbeitsstelle Institutionsberatung der Nordkirche und Kooperation Plus, Hamburg
Ort:	Christian Jensen Kolleg, Kirchenstraße 4 25821 Breklum
Leitung:	Anne Reichmann, Pastorin, Organisationsentwicklerin, Supervisorin, Hamburg Dette Alfert und Petra Beyer, Supervisorinnen, Organisationsentwicklerinnen, Hamburg
Trainerinnen:	Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Universität Witten Herdecke, osb Consulting GmbH Wien, 2. Kurs Prof. Dr. Günther Ortmann, Organisations-theoretiker, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, 2. Werkstatt Ullrich Beumer, Supervisor, Organisationsberater, inscape Köln, inscape-experience in der Tavistock-Tradition
Kosten:	Für die Weiterbildung einschließlich der Tavistock-Konferenz: € 3.500,- plus Unterkunft/Verpflegung während der Kurse: € 1.292,- Für Teilnahme ausschließlich an der Tavistock-Konferenz: € 585,- plus Unterkunft/ Verpflegung € 340,-
Anmeldung an:	Bis 30.06.2016, Institutionsberatung Königstr. 54, 22767 Hamburg Tel. 040 306 20 1260 Anne.Reichmann@ib.nordkirche.de

VERANSTALTUNGSHINWEISE

Mit komplexen Situationen wertschätzend umgehen

„Art of Hosting Training“ (AoH)

AoH beschreibt die Kunst, in aufmerksamer Gastgeberschaft Räume zu öffnen, in denen gute und wesentliche Gespräche geführt werden können.

Im Training können Leitungskräfte, Berater/innen und Supervisor/innen neue Formen zur Gestaltung kommunikativer Prozesse erleben und ausprobieren.

AoH arbeitet mit einem großen Repertoire von Methoden und Abläufen, die im Alltag gut einzusetzen sind. AoH ist dabei vor allem eine Haltung, die wahrnimmt, dass Co-Intelligenz, Beteiligung und Kooperation, Selbstorganisation und angemessene Führung zu guten und tragfähigen Lösungen komplexer Herausforderungen führen.

Wir laden Sie ein – unter Anleitung eines erfahrenen Hosting Teams – dies konkret zu erleben und Ihre eigenen Fragestellungen einzubringen.

Zielgruppe: Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater, Pfarrerrinnen und Pfarrer, Interessierte

Termin: 13. – 15. September 2017

Veranstalter: Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland (GO)

Ort: Internationales Tagungszentrum Wuppertal Missionsstrasse 9 42285 Wuppertal

Leitung: Landespfarrerin Cornelia vom Stein

Referent/Innen: Ingrid Schneider, Supervisorin, Gemeindeberaterin, Art of Hosting Trainerin und ein Art of Hosting Team

Kosten: Voraussichtlich 350,00 € inkl. Unterkunft/Verpflegung

Anmeldung an: (Ab 1. Okt. 2016) Bis 01.08.2017
Gemeinsames Pastoralkolleg im Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der EKvW
Postfach 1247, 58207 Schwerte
Tel.: 02304 755 257, Fax: 02304 755 157
birgit.nagorny@institut-afw.de

Gekonnt miteinander weiterkommen – Gestaltung von Veränderungs-, Entwicklungs- und Lernprozessen

Veränderung ist notwendig – doch wie lässt sie sich nachhaltig gestalten? In diesem Kolleg lernen Sie hilfreiche Zugänge zur Gestaltung von Prozessen kennen. Sie werden einen Blick auf das Umfeld entwickeln, das in Veränderungen eingebunden sein sollte. Neben Grundlagen zu Methoden und Lerntheorien werden Sie Fertigkeiten in der Planung und Gestaltung von Prozessen erlangen und sie so zielorientiert gestalten.

Dieser Kurs kann als Vertiefungskurs für Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater genutzt werden. Er ist zugleich ein Theoriemodul im Rahmen der Weiterbildung Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in Westfalen und Rheinland

Zielgruppe(n): Kirchliche Mitarbeiterinnen, Pfarrer, Presbyterinnen, Gemeindeberater und Interessierte

Termin: 18.-20. September 2017

Veranstalter: Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Ev. Kirche von Westfalen, Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland, Gemeinsames Pastoralkolleg

Ort: Ev. Tagungsstätte Nordhelle, Zum Koppenkopf 3, 58540 Meinerzhagen, Tel.: 02358 80090

Leitung: Kerstin Neddermeyer GBOE Westfalen, Dortmund, Gemeindeberaterin und Organisationsentwicklerin

Referent/Innen: Dr. Petra Welz, Systemische Beraterin, Leipzig

Kosten: noch offen

Anmeldung an: Gemeinsames Pastoralkolleg
Postfach 1247, 58207 Schwerte
Tel.: 02304 755 257, Fax: 02304 755 157
<http://www.institut-afw.de/downloads/>

VERANSTALTUNGSHINWEISE

Die feine Kunst, größere und kleinere Gruppen zu moderieren

Partizipation und Selbstbestimmung ist bei vielen Kunden ein zunehmender Weg, die komplexen Aufgabenstellungen im System-Inneren sowie mit ihrem Umfeld zu bewältigen. Dies braucht entsprechende Prozessformate. Gute Moderation und gute „Gastgeberschaft“ unterstützen den natürlichen Fluss der Kommunikation auf ein Ziel hin. Die Moderation ist dabei gleichzeitig Fels in der Brandung und ein kleines Boot, das auf den Wellen flink dahinschaukelt.

Lernen Sie mit diesem Widerspruch umzugehen.

Der praktischen Anwendung in Übungsform, verbunden mit solidem Feedback und eine Menge kleiner Tipps und Anregungen für die Praxis, werden die meiste Zeit gewidmet sein.

Gearbeitet wird inhaltlich an Fragestellungen der Teilnehmenden und an der Einbettung von Großgruppenmoderationen in Beratungsarchitekturen und -designs.

Während dieses Dreitagestrainings werden auch sechs Formate vorgestellt und eingeübt, die noch nicht zum Mainstream der Moderations-Settings gehören:

- Dragon Dreaming
- Pro Action Café
- Barcamp
- Storytelling
- Entscheidungen treffen
- Focused Conversation Method (für Teambesprechungen)

Zielgruppe: Gemeindeberater und –beraterinnen, Organisationsentwicklerinnen und -entwickler

Termin: 20. – 22. Februar 2017

Veranstalter: Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD (GBOE)

Ort: Internationales Tagungszentrum Wuppertal Missionsstrasse 9 42285 Wuppertal

Leitung: Gerd Bauz und Vorstand der GBOE

Referent/Innen: Leo Baumfeld, www.baumfeld.at
Erich Kolenaty, www.transformation.at
beide Wien

Kosten: werden noch bekanntgegeben

Anmeldung an: bis zum 10.11.2016 beim Vorstandsmitglied Achim Zobel:
dekan.zobel@t-online.de

Gemeinde systemisch verstehen – Orientierungstagung zur Weiterbildung in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung

Die Teilnehmenden erhalten einen ersten Überblick über Einsichten, Haltungen und Methoden systemischer Organisationsberatung. Im Kolleg haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, die neu gewonnenen Einsichten zu überprüfen und zu erproben.

Das Pastoralkolleg informiert über die Weiterbildung in Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung im Rahmen von acht Theoriemodulen, einem verbindlichen Rahmenprogramm, Supervision, Selbsterfahrung und Beratungspraxis.

Zielgruppe(n): Kirchliche Mitarbeiterinnen, Pfarrer, Presbyterinnen und Interessierte

Termin: 27. 03. – 30.03.2017

Veranstalter: Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Ev. Kirche von Westfalen, Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland, Gemeinsames Pastoralkolleg

Ort: Haus Villigst, Iserlohner Str. 25, 58239 Schwerte, Telefon: 02304 755249

Leitung: Ernst-Eduard Lambeck, Dortmund, Gemeindeberater und Organisationsentwickler
Kerstin Neddermeyer, Dortmund, Gemeindeberaterin und Organisationsentwicklerin

Referent/Innen:

Kosten: Ca. 90,00 €
Inkl. Unterkunft/Verpflegung

Anmeldung an: Gemeinsames Pastoralkolleg
Postfach 1247, 58207 Schwerte
Tel.: 02304 755 257, Fax: 02304 755 157
<http://www.institut-afw.de/downloads/>

D.A.CH-TAGUNG 2016

Zum Thema „Warten und Pressieren – Von der Kunst das passende Tempo zu finden“ fanden sich vom 22. bis 25. Februar 2016 Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater aus dem deutschsprachigen Raum zur diesjährigen D.A.CH-Tagung in Bad Urach ein.

„Warten und Pressieren“ war das Lebensmotto von Vater und Sohn Blumhardt, bedeutenden württembergischen Theologen und engagierten Politikern im 19. Jahrhundert. Sie beschäftigten sich mit der Frage, wie es vorwärts gehen könne mit Kirche, Wirtschaft und Gesellschaft. Wie kann das Reich Gottes hoffnungsvoll erwartet und gleichzeitig die Welt aktiv und mit Nachdruck gestaltet werden? Diese Spannung zwischen Abwarten-Können, was sich ereignet, und dem Druck, in definierten Prozessen klare Ergebnisse befördern zu sollen, ist gegenwärtig kennzeichnend für die Arbeit der Gemeindeberatung – und in einem weiteren Sinn auch für viele andere kirchliche Arbeitsfelder in unserem ungeduldigen, von bisher ungekannten globalen Krisen geprägten 21. Jahrhundert. Einerseits bot die Tagung ganz bewusst ausgiebige Zeiten für Austausch und Geselligkeit, für Nachdenken und Gebet. Und in verschiedenen Workshops ließen sich unterschiedliche Ansätze des Innehaltens, der Achtsamkeit, der Meditation kennenlernen und ausprobieren. Andererseits aber wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in drei Vorträgen mit aufrüttelnden Thesen und Erkenntnissen aus unserer Zeit konfrontiert:

- *Wie kommt es, dass wir zwar wissen, wie sich die Welt retten ließe – und wir sie auch gerne retten wollen – wir aber trotzdem so weiterleben, als drohten uns kein Klima-GAU, kein Verlust von Artenvielfalt, keine globalen Armutswanderungen und andere Katastrophen, die das Leben auf unserem Planeten bedrohen? Der Theologe, Autor und Karikaturist **Werner Tiki Küstenmacher** stellte in einem lebendigen Vortrag aktuelle Erkenntnisse aus der **Gehirnforschung** vor und machte deutlich, wie stark unser Handeln und Denken von Gefühlen und (häufig allzu) pessimistischen Grundannahmen geprägt ist.*

Seine Empfehlung: Weniger gute Vorsätze, weniger Anstrengung wie Zeitmanagement, Entschleunigung, Prioritätensetzung usw. – dafür mehr Orientierung an dem, was Freude macht, was gelingt, was sich gegen alle Grundannahmen tatsächlich in der Welt zum Besseren wendet. Und auf jeden Fall: gute Zusammenarbeit zwischen Neo-Kortex und dem limbischen System! Eine Kostprobe sind seine Zeichnungen im ersten Teil dieses Heftes.

- *Zum Thema „**Mystik der Gegenwart**“ sprach die Theologieprofessorin **Dr. Sabine Bobert** aus Kiel. In einem eindrucksvollen Vortrag schilderte sie ihren eigenen Weg, der wie bei so vielen seinen Ausgang nahm in enormer Leistungsorientierung, Disziplin und Anstrengung und in einer steilen Karriere mündete – eine anschließende Krise eingeschlossen. Wie mit den unvermeidlichen Brüchen im Leben umgehen? Wie lebendig bleiben an Leib, Seele und Geist? Wie sich an einen größeren Energiestrom anschließen, der keine Gedanken, Anstrengungen, Vorsätze braucht, sondern sich aus etwas Anderem speist? Drei mystische Übungen für den Alltag unter den Bedingungen unserer heutigen Zeit stellte Sabine Bobert vor, die sich verhältnismäßig leicht in den Alltag integrieren lassen und helfen können, unser Denken, Fühlen und Wollen in Richtung „innerer Flow“ – die höchste Form der Lebendigkeit – auszurichten.*
- *Von geradezu dramatischen Veränderungen in der **Arbeitswelt**, ausgelöst durch die fortschreitende Digitalisierung, berichtete der Publizist **Welf Schröter**. Sein Vortrag ist in diesem Heft auf Seite 13 zu finden.*

Die Mischung dieser unterschiedlichen Vorträge, die je für sich anregten, aufrüttelten, verstörten, zusammen mit den vielfältigen Workshop- und Kulturangeboten, kleinen „Sprachlektionen in Schwäbisch“ und zahlreichen Möglichkeiten für kollegialen Austausch und Begegnung, machten diese Tagung zu einem besonderen Erlebnis. Über vieles wird weiter zu reden sein...! Vielen Dank an die Württemberger Kolleginnen und Kollegen!

*Die nächste D.A.CH-Tagung findet vom 20. bis 22. Februar 2017 in Wuppertal zum Thema **Großgruppen-Methoden** statt. (siehe Veranstaltungshinweise)*

LEITUNGSWECHSEL IM INSTITUT FÜR PERSONALBERATUNG, ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG UND SUPERVISION (IPOS) DER EVANGELISCHEN KIRCHE HESSEN UND NASSAU (EKHN)

Zum 29. Februar 2016 ist Gerd Bauz als Leiter des IPOS in den Ruhestand verabschiedet worden. Mehr als 15 Jahre hat er die Organisations- und Gemeindeberatung in Hessen und Nassau leidenschaftlich und wirkungsvoll mitgeprägt und entwickelt und damit in der Kirche Spuren hinterlassen. Seit 2010 war er Leiter des Gesamtinstituts, in dem die Fachbereiche Personalberatung, Supervision und Organisationsentwicklung zusammengefasst sind und miteinander kooperieren.

Die Stellvertretende Kirchenpräsidentin der EKHN, Ulrike Scherf, würdigte Bauz bei der Verabschiedung als Berater, dessen Ziel es gewesen sei, im Hintergrund für eine ausgeglichene „soziale Elektrik“ zu sorgen. Mit seinem offenen Ohr für die Belange der Zeit, der Organisationen und Menschen, seinen inspirierenden Impulsen, seiner Fähigkeit in den verfahrensten Situationen im guten Kontakt miteinander einen fast leichtfüßigen Ausweg zu finden, hat er das IPOS und den Fachbereich Organisationsentwicklung klug geleitet und seine Entfaltung unterstützt. Im Vorstand des Dachverbands der GBOE hat er sich u.a. auch immer wieder besonders für unsere Zeitschrift ZOEGB stark gemacht. In dieser Rolle bleibt Gerd Bauz uns noch erhalten. Wie schön!

Seine Nachfolge hat zum 1. März 2016 der Praktische Theologe und frühere Studienleiter an der Evangelischen Akademie Frankfurt, Dr. Christopher Scholtz, angetreten.

Herzlich Willkommen,
Christopher Scholtz!



Gerd Bauz und Dr. Christopher Scholtz

LEITUNGSWECHSEL IN DER INSTITUTIONSBERATUNG DER NORDKIRCHE

Seit 1. März 2016 hat die Institutionsberatung der Nordkirche einen neuen Leiter: den Pastor, Gemeindeberater, Mediator und Supervisor Andreas Wackernagel (48). Er löst den bisherigen Leiter, den Pastor, Soziologen und Pastoralpsychologen Redlef Neubert-Stegemann, ab, der in den Ruhestand verabschiedet wurde.

Die Institutionsberatung ist eine landeskirchliche Arbeitsstelle mit Sitz in Hamburg und Kiel, die Entwicklungen in der Kirche reflektiert und Prozesse anstößt und begleitet. Sie unterstützt Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Dienste und Werke, Einzelpersonen und Leitungssysteme auf landeskirchlicher Ebene in Klärungs- und Veränderungsprozessen und berät sie in der Wahrnehmung und Ausrichtung ihrer Aufgaben und Ziele. Zu den Partnern der Institutionsberatung gehören neben dem Pastoralpsychologischen Institut (PPI e.V.) und der Arbeitsgemeinschaft der OrganisationsentwicklerInnen in den Kirchenkreisen auch die Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in den Kirchenkreisen Mecklenburg und Pommern und die Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung (GfGO e.V.). Der scheidende wie auch der neue Leiter der Institutionsberatung kennen und schätzen die GBOE e.V. und die D.A.CH.-Tagung als wichtige Orte des fachlichen Diskurses und der konzeptionellen und strukturellen Weiterentwicklung von GBOE.



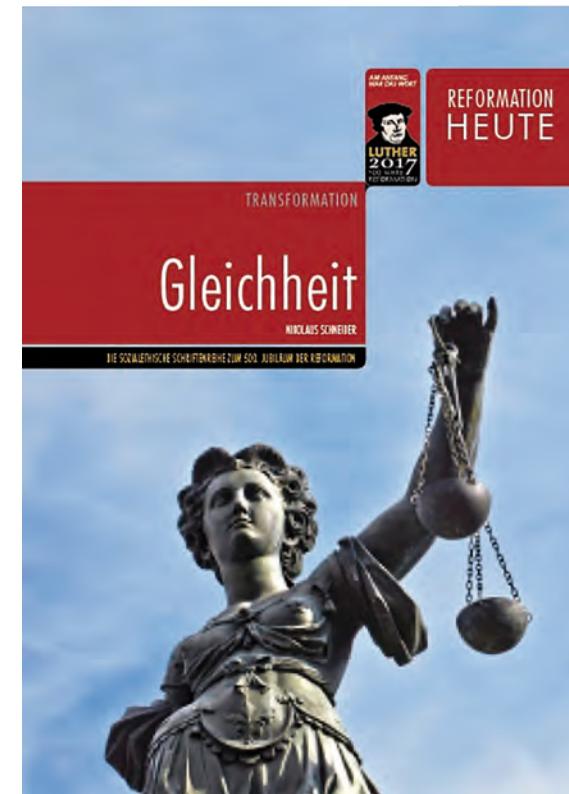
Herzlich willkommen, Andreas Wackernagel!

Redlef Neubert-Stegemann (links) übergibt seinen „Arbeitsrucksack“ an seinen Nachfolger Andreas Wackernagel (rechts). (Fotorechte bei Stefan Döbler, Stabsstelle Presse und Kommunikation der Nordkirche)

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evang. Kirche in Deutschland (GBOE)	Vorsitzender: Gerd Bauz	gbauz@web.de www.gboe.de
Evangelische Kirche in Baden	Matthias Hantke	gemeindeberatung@ekiba.de www.ekiba.de
Ev.-Lutherische Kirche in Bayern	Armin Felten	gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de
Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz	Bernd Neukirch	b.neukirch@akd-ekbo.de
Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig	Ute Ermerling	ute.ermerling@lk-bs.de www.landeskirche-braunschweig.de
Bremische Evangelische Kirche	Kerstin Richter	gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Ev.-Lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche in Hessen und Nassau und Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck	Christopher Scholtz	christopher.scholtz.ipos@ekhn-net.de www.ipos-ekhn.de
Ev. Kirche in Mitteldeutschland	Bettina Koch Claudia Neumann	bettina.koch@ekmd.de claudia.neumann@ekmd.de www.gemeindedienst-ekm.de
Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland Region Hamburg/Schleswig-Holstein Region Mecklenburg-Pommern	Susanne Habicht Uta Loheit	susanne.habicht@jib.nordkirche.de www.institutionsberatung.de www.gemeindeberatung-nordkirche.de www.gfgo-nordkirche.de uta.loheit@elkm.de www.kirche-mv.de/gemeindedienst
Ev.-Lutherische Kirche in Oldenburg	Bernd Rüger	gemeindeberatung@kirche-oldenburg.de www.kirche-oldenburg.de
Ev. Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	gemeindeberatung@evkirchepfalz.de www.evangelische-gemeindeberatung.de
Ev. Kirche im Rheinland	Cornelia vom Stein	vomstein@go.ekir.de www.ekir.de/go
Ev.-Lutherische Landeskirche Sachsens	Frank Bohne	bohne.frank@web.de www.isg-leipzig.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche von Westfalen	Ernst-Eduard Lambeck	gemeindeberatung@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
Ev. Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	gemeindeberatung@jelk-wue.de www.gemeindeberatung.elk-wue.de

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
Assoziierte Mitglieder		
Ev.-methodistische Kirche in Deutschland	Jörg Finkbeiner	joerg.finkbeiner@emk.de www.emk-bildungswerk.de
Ev.-methodistische Kirche Schweiz	Andreas Benz	andreas.benz@emk.schweiz.ch www.emk-bildungundberatung.ch
Bundeskonferenz Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche (BUKO)	Gabriele Glandorf-Strotmann Erwin Westermeier	glandorf-strotmann@egv-erzbistum-hh.de ewestermeier@bistum-eichstaett.de
Bistum Münster	Andreas Fritsch	fritscha@bistum-muenster.de
Bistum Aachen	Bernd Wolters	bernd.wolters@bistum-aachen.de
Bistum Limburg	Annette Karthein	a.karthein@bistumlimburg.de
Bistum Osnabrück	Dieter Kamp	d.kamp@bistum-os.de
Bistum Regensburg	Domkapitular Peter Hubauer	phubauer.seel@bistum-regensburg.de
Bistum Bamberg	Domkapitular Prof. Dr. Peter Wünsche	seelsorgeamt@erzbistum-bamberg.de
Bistum Trier	Dr. Gundo Lames	gundo.lames@bgv-trier.de
Bistum Passau	Dr. Diozösanadministrator Klaus Metzl	generalvikariat@bistum-passau.de
Bistum Würzburg	Dr. Christine Schrappe	christine.schrappe@bistum-wuerzburg.de
Bistum Rottenburg-Stuttgart	Dr. Matthias Ball	mball.institut-fw@bo.drs.de
Bistum Augsburg	Dr. Robert Ochs	pop.entwicklung@bistum-augsburg.de
Bistum Fulda	Ernst-Joachim Jost	gemeindeberatung@bistum-fulda.de
Bistum Hamburg	Gabriele Glandorf-Strotmann	glandorf-strotmann@egv-erzbistum-hh.de
Bistum Mainz	Generalvikar Dietmar Giebelmann	generalvikar@bistum-mainz.de
Bistum München und Freising	Robert Lappy	rlappy@eomuc.de
Bistum Essen	Rolf Preiss-Kirtz	rolf.preiss-kirtz@bistum-essen.de
Bistum Köln	Ulla Stollenwerk	ulla.stollenwerk@erzbistum-koeln.de
Bistum Hildesheim	Ullrich Koch	ullrich.koch@bistum-hildesheim.de
Bistum Berlin	Uta Raabe	seelsorge@erzbistumberlin.de
Bistum Freiburg	Wolfgang Oswald	wolfgang.oswald@jpb-freiburg.de
Bistum Eichstätt	Erwin Westermeier	ewestermeier@bistum-eichstaett.de
Österreich		
Bistum Salzburg	Dr. Sebastian Schneider	sebastian.schneider@seelsorge.kirchen.net
Schweiz		
Bistum St. Gallen	Damian Kaeser-Casutt	kaeser@bistum-stgallen.ch

Stand Mai 2016



Die Bedeutung Martin Luthers ...

... für die heutige Zeit wollen die 36 bis 40 Seiten starken Themenhefte „Reformation HEUTE“ verdeutlichen. Herausgeber sind das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD und die Stiftung Sozialer Protestantismus.

Jüngst erschienen sind die Hefte „Gleichheit“ von Nikolaus Schneider und „Soziale Marktwirtschaft“ von Traugott Jähnichen, „Revolution“ von Hans-Jürgen Görtz, „Sozialismus“ von Friedrich Dieckmann, „Genossenschaften“ von Michael Klein und „Gerechtigkeit“ von Ulrich Lilie/Ingolf Hübner.

Der Stückpreis beträgt 2,95 Euro (plus Porto), bei Abnahme von 10 Exemplaren 1,95 Euro. Zu bestellen bei:

info@si-ekd.de oder Telefon: 0511 5547410.

Praxisbezogene Anregungen für die Gemeindeleitung

- ✓ präzise und kompetent
- ✓ nur ein Themenkomplex
- ✓ zeitlos aktuell
- ✓ erscheint 4 mal jährlich

E-Paper

ab **12,60 €**

Jetzt bestellen

Telefon 069 – 92 107 407
E-Mail vertrieb@ev-medienhaus.de

Druckversion

ab **14,90 €**

Es erscheinen 4 Ausgaben pro Jahr. Mengenrabatte und weitere Informationen auf unserer Homepage: medienhaus.ekhn.de/gemeindeleiten

Herausgeber sind fünf evangelische Landeskirchen: Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau + Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers.

Gemeinnützige MEDIENHAUS GmbH
Rechnegrabenstr. 10 – 60311 Frankfurt am Main

Heft 16
JUNI
2016



Gesellschaft für Gemeindeberatung &
Organisationsentwicklung in der
Evangelischen Kirche in Deutschland

HERAUSGEBER:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung
und Organisationsentwicklung in der EKD
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede

und

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN

Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-16 29 70

Telefax: 06031-16 29 71

E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de

www.gboe.de

www.ipos-ekhn.de