

ZEITSCHRIFT für  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

---

Heft 15  
September  
2015

Nr

„Inspiriert“

Unter dem Titel „Reformation heute“ hat das Sozialwissenschaftliche Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI der EKD) mittlerweile 6 Bände herausgegeben. Ziel der Reihe ist es, das sozialgeschichtliche Erbe der Wittenberger Reformation zu würdigen, die Wirkungsgeschichte kritisch zu bilanzieren und die Bedeutung für einen sozialen Protestantismus zu aktualisieren.

Weitere Informationen unter:  
<http://tinyurl.com/o24rp7t>

oder direkt über:  
 Sozialwissenschaftliches  
 Institut der EKD (SI)

Arnswaldtstr. 6  
 30159 Hannover  
 Tel.: 0511 554741 0  
 E-Mail: [info@si-ekd.de](mailto:info@si-ekd.de)



Die Redaktionen der „Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung“ (ZOEGB) und der Internetzeitschrift „futur2“ arbeiten zusammen. Die ZOEGB entstand im evangelischen, „futur2“ im katholischen Raum. Beide verstehen sich jetzt ökumenisch und wollen die Entwicklung der Kirchen fördern.

<b>Editorial</b>		5
<b>Themenbeiträge</b>		
Matthias Rey:	Gott Sitz und Stimme geben – Kriterien einer spirituellen Organisationsentwicklung	7
Peter Burkowski:	Anmerkungen zu einer „christlichen Organisationsgrammatik“	18
Horst Leske:	Biblische Interventionen und Inspirationen in der Organisationsentwicklung	24
Caroline Warnecke:	Eine Frage des Vertrauens – Vertrauen als Schlüsselressource in kirchlichen Beratungs- und Veränderungsprozessen	28
Ulla Taplik, Gerd Bauz, Heinz Schostock:	Fachkompetenz, Management und Spiritualität in Leitungspositionen	38
<b>Zur Diskussion gestellt</b>		
Prof. Dr. Rudolf Wimmer:	Beratung im Dritten Modus – ein Vorschlag zur Weiterentwicklung systemischer Organisationsberatung	44
<b>Materialkoffer</b>		
Horst Leske:	Biblische Interventionen – acht Thesen zum Weiterschreiben	56
Paul Geiß:	Macht und Geld sinnvoll einsetzen	57
Heidi Rosenstock:	Amtsverpflichtung - lebendig diskutiert	62
Dr. Annegret Freund:	Perlen der GBOE	63
Dr. Christoph Burba:	Erzähle, wenn du magst	67
<b>Biblisches Spotlight</b>		
Dieter Pohl:	Spannkraft gewinnen	69
<b>Pioniere der Gemeindeberatung</b>		
Dieter Pohl:	„Amtsbezeichnung: Soziologe“ – ein Interview mit Folker Hungar	72
Hans-Joachim Güttler:	„Was meint Ihr, wenn Ihr Gemeinde sagt?“ – ein Interview mit Prof. em. Dr. Hermann Steinkamp	75

## INHALT



# INHALT

## Buchbesprechungen

Kerstin Neddermeyer:	I. Hartmann, R. Knieling: Gemeinde neu denken	79
Kerstin Neddermeyer:	M. Hänsel u.a.: Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung	80
Susanne Habicht:	W. Küstenmacher u.a.: Gott 9.0	81

## Veranstaltungshinweise

82

## Aus der GBOE

Claudia Neumann:	Fachtag Ausbildung	87
Susanne Habicht:	Differenz und Kohäsion – GBOE als interne Beratung	88
Susanne Habicht:	Werbefilm „Gemeindeberatung“	89
Cornelia vom Stein:	Art of Hosting – Tagungsbericht	90
Kerstin Richter:	Leitungs- und Teamwechsel in Bremen	91

## Adressen der Gemeindeberatung

92

## IMPRESSUM UND REDAKTION

94

## Wir lassen uns gern verbessern ...

... mit der Nummer 15 der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung möchten wir uns als Redaktionsteam vergewissern, dass wir auf der richtigen Spur sind. Darum bitten wir Sie als Leserin und Sie als Leser um Ihre Meinung. Dazu haben wir einen Fragebogen erstellt, den Sie in wenigen Minuten online ausfüllen können. Dabei haben Sie zwei Möglichkeiten. Entweder Sie teilen uns Ihre Meinung durch die Beantwortung der Fragen mit oder Sie kommentieren zusätzlich die Fragen und geben uns Tipps, wie wir die Zeitschrift zukünftig noch besser gestalten können.

Unter diesem Link finden Sie die Umfrage:  
<http://goo.gl/forms/bOV5911M9V>

# „Inspiriert“



## Gemeindeberatung, Organisationsentwicklung und Spiritualität – wie verhalten sie sich zueinander?

Spiritualität überschreitet unsere Wahrnehmungskonvention. Sie öffnet unsere Sicht der Wirklichkeit. Wer sich inspirieren lässt, sieht das Größere, das Tiefere, die Zusammenhänge der Welt. Er oder sie sucht nach Sinn, entdeckt Verborgenes.

Christliche Spiritualität sucht nach Gott. Sie lässt sich von der Bibel, der christlichen Tradition und eigenen Erfahrungen inspirieren. Kann sich Organisationsentwicklung davon anregen lassen?

Sie kann! Wer nach diesem Konzept arbeitet, strebt danach, das Gewohnte, die bisher geltenden Regeln und Organisationsformen aufzubrechen, um nach neuen Lösungen zu suchen. Spirituelle Impulse können in diesem Prozess Energie und Orientierung freisetzen.

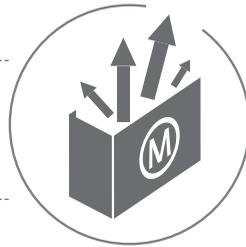
**Matthias Rey** formuliert 15 Kriterien einer spirituellen Organisationsentwicklung auf dem Hintergrund der von Ignatius von Loyola angeregten Exerzitien und kommt dabei zu überraschenden Konvergenzen.

**Peter Burkowski** gelingt es, den im systemischen Management genutzten Begriff der Organisationsgrammatik mit dem aufzufüllen, was der christliche Glaube, die christliche Tradition und Theologie bereithalten.

**Horst Leske** zeigt auf, wie inspirierend und weiterführend Interventionen mit biblischen Geschichten und Motiven festgefahrene Situationen lösen können.

**Caroline Warnecke** greift den in Menschheitsgeschichte und Christentum so zentralen Begriff des Vertrauens auf und geht seiner Wiederentdeckung als gesellschaftlicher Ressource nach. Sie arbeitet Faktoren zur Förderung von vertrauensvollen Prozessen auf der face-to-face Ebene, auf der Meso- und der Makroebene heraus.

Das Autorenteam **Ursula Taplik, Gerd Bauz, Heinz Schostock** beschreibt Spiritualität neben Management und Fachkompetenz als grundlegendes Element des Leitungshandelns und stellt ihre gegenseitigen Bezüge in einem interessanten Modell vor.



Neu ist die Rubrik „**Zur Diskussion gestellt**“. Hier werden neuere Ansätze der Beratungsarbeit vorgestellt und diskutiert. Den Aufschlag macht der bekannte Organisationsberater **Prof. Dr. Rudolf Wimmer**. Er begründet die Notwendigkeit, die bisherige Prozessberatung (Organisationsentwicklung) und Fachberatung zu einer „**Beratung im dritten Modus**“ weiter zu entwickeln. Wir sind gespannt auf Ihre Reaktionen und hoffen auf Zuschriften.

Ungewöhnlich reichhaltig fällt in dieser Ausgabe der **Materialkoffer** aus: Er enthält fünf Werkzeuge für die konkrete Beratungspraxis.

In der Reihe **Pioniere der Gemeindeberatung** erzählen **Folker Hungar** und **Hermann Steinkamp** von den Anfängen der Gemeindeberatung.

Die Ausrichtung der Zeitschrift wird immer **ökumenischer** und **internationaler**, wie die Beiträge von Rey, Wimmer, Steinkamp, die Anzeige des Kongresses und die Adressenliste zeigen.

Aus der Redaktion ausgeschieden ist **Ernst-Georg Gäde**. Er hat mit viel journalistischem Geschick und Augenmaß die Zeitschrift aufgebaut und die ersten zwölf Ausgaben leitend redigiert. Wir danken ihm für seine umsichtige und kollegiale Arbeit. Als Nachfolgerin stellt sich **Elke Breckner** vor.

*Eine inspirierende Lektüre  
wünscht im Namen der Redaktion*

Dieter Pohl

[www.pohl-organisationsentwicklung.de](http://www.pohl-organisationsentwicklung.de)

**GOTT SITZ UND  
STIMME GEBEN**  
– Kriterien einer  
spirituellen Organi-  
sationsentwicklung



**Matthias Rey,**  
Dipl.Theol. Pastoralreferent, Regional-  
referent in der Region Rhein-Neckar,  
Fachmann für systemische Beratung  
und Geistliche Begleitung, Freiburg.

*Organisationsentwicklung im Raum der Kirchen kann nicht davon absehen, dass diese sich als geistliche Organisationen verstehen. Der Rekurs auf die Exerzitien des Ignatius von Loyola bietet überraschende Einsichten für die Formulierung von Kriterien für Beraterisches Handeln im kirchlichen Kontext, das sich als spirituelle OE-Beratung beschreiben lässt. Zuweilen gibt der Blick in die ignatianische Tradition Anregungen für konkrete Beraterische Interventionen.*

#### Wie zwei Welten sich treffen

Über die Konfessionsgrenzen hinweg stoße ich beim Verbinden der beiden Begriffe „Organisationsentwicklung“ (im folgenden OE) und „Spiritualität“ sowohl auf mehr oder weniger große Skepsis oder Misstrauen als auch auf Aha-Erlebnisse im Sinne „Ach, Sie denken darüber auch nach!“. Beides hat sicher im jeweiligen Kontext seinen eigenen Sinn und Hintergrund. Ressourcen- und lösungsorientiert möchte ich hier Kriterien vorstellen, die hilfreich sind, um dieser vielleicht zunächst ungewohnten Verbindung mehr Zutrauen entgegen zu bringen und sie auch für anstehende Beratungsaufträge zu nutzen. Ich tue dies auf dem Hintergrund einer theologischen Arbeit über die Ignatianischen Exerzitien und eigener Exerzienerfahrungen auf der einen Seite und auf der anderen Seite jahrelanger Erfahrung mit Gemeindeentwicklungsprozessen und eigener OE-Ausbildung.

Wenn ich mich in diesem Artikel spirituell weitestgehend auf Ignatius von Loyola berufe, so ist damit (auch ökumenisch) keine Geringschätzung anderer spiritueller Wege gemeint. Im Gegenteil: ich habe gerade im Bereich der Spiritualität immer wieder entdecken dürfen, dass sich viele spirituelle Wege treffen, wenn man auf ihnen in die Tiefe geht.

Oft zeigt sich, dass da mit anderen Worten Gleiches oder Ähnliches beschrieben wird. In diesem Sinne lade ich zu einer Tiefenbohrung in Haltungen in der Organisationsentwicklung und in der Spiritualität ein, die sicher über das hier vorzugsweise verwendete ignatianische Vokabular hinaus Zugänge zu Kriterien einer angemessenen Beratungshaltung in spirituellen OE-Prozessen öffnet.

Exerzitien kann man nach Ignatius zunächst sehr allgemein und weit (Exerzitienbuch Nr. 1 im folgenden EB<sup>1</sup>) mit „geistlichen Übungen“ übersetzen. In diesem weiten Sinn kann darunter alles verstanden werden, was hilft, sich mehr auf Gott und seine Botschaft auszurichten. In einem engeren Sinn werden darunter zunächst die klassischen 30-tägigen ignatianischen Schweigeexerzitien mit ihrem eigenen Setting aber auch alle Zwischen- und Kurzformen verstanden. In diesen Settings wird jeweils zwischen dem oder der Übenden und der Begleitung der Exerzitien unterschieden.

Zunächst sind ignatianische Exerzitien für den Weg des Einzelnen gedacht und darauf ausgerichtet. Das Handwerkszeug und die Grundhaltungen verwendet Ignatius aber auch auf dem Weg zur Gründung und später zur Leitung seines Ordens, der schon zu seinen Lebzeiten rasant auf eine Organisation von ca. 1.000 Mitgliedern anwuchs. In diesem Sinne ist es angemessen, hier über diese Kriterien hinaus auch Anregungen und Methoden für die (geistliche) Entwicklung einer Organisation zu suchen und zu finden, denn bereits Ignatius hat mit seinen Gefährten die ersten grundlegenden Entscheidungen auf einem Weg geistlicher Entscheidungsfindung in Gemeinschaft gesucht und gefunden<sup>2</sup>. Entsprechend werden in den Erläuterungen zu den Kriterien auch ignatianische Methoden erwähnt, welche die theoretischen Kriterien im Praktischen erden und Hinweise für die Umsetzung geben können. Die Nummerierung der folgenden Kriterien soll lediglich das Gespräch über diese erleichtern und meint deshalb keine Rangordnung.

### **1. Grundlage einer spirituellen OE-Beratung ist eine solide Sichtung der Ausgangslage mit allen bereits vorhandenen Fakten, Beziehungen und Bezügen, Argumenten pro und contra**

Auch wenn dieses Kriterium selbstverständlich erscheint, kommt es nicht selten vor, dass wichtige Informationen und Daten, die möglicherweise unangenehm oder mühsam zu beschaffen oder zu rezipieren sind, außen vor gehalten werden. Wo es um wichtige Weichenstellungen geht, lohnt es sich, Zeit und Energie zu investieren, um begrenzte Wahrnehmungen auszuweiten und so neue Blickwinkel (Gottes) zu ermöglichen oder zuzulassen. Radikal gehen Ignatius wie andere spirituelle Lehrer davon aus, dass Gott sich gerade im Hier und Jetzt zeigt und spricht deshalb davon, dass Gott (im Sinne der Inkarnation) in allen Dingen zu finden sei. Und damit meint er wirklich alle (auch die unangenehmen!) Informationen und Fakten. Gerade an solchen hat Ignatius sich biografisch immer wieder auf sehr unterschiedliche Weise abgearbeitet und diese oft auch gegen allen ersten Anschein als Wegweisung Gottes interpretiert und wahrgenommen<sup>3</sup>.

### **2. Spirituelle OE-Beratung ist zielorientiert und unterscheidet zwischen Mittel und Ziel**

Wie am Beginn jeder Organisationsberatung das Auftragsgespräch steht, in welchem der Kunde der Beratung einen Auftrag auf ein vereinbartes Ziel hin gibt, so steht in der Regel auch am Anfang einer ignatianischen Gebetszeit der Schritt, dass Übende sich ihrer Sehnsucht bewusst werden sollen und Gott mitteilen, was sie sich von der Gebetszeit erbitten oder erhoffen (EB 48 u.a.).

<sup>1</sup> Zitiert wird hier nach der Übersetzung von Hans Urs von Balthasar 8. Auflage Einsiedeln 1983.

<sup>2</sup> Bernhard Waldmüller, *Gemeinsam entscheiden*, Würzburg 2008, stellt dies in Kapitel 2, S. 13 – 17 zusammen.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Ignatius von Loyola; *Der Bericht des Pilgers; übersetzt und erläutert von Burkhard Schneider; Freiburg 1977 oder die Biografie: Stefan Kiechle; Ignatius von Loyola – Mystiker und Manager; Freiburg 2007*

Dabei schärft Ignatius immer sehr genau die Unterscheidung zwischen Ziel und Mittel ein. Das Mittel darf keinesfalls mit dem Ziel verwechselt werden. In EB 169 macht Ignatius das an einem Negativbeispiel deutlich: „So kommt es vor, dass ... andere, deren erster Wille auf die Erlangung von Pfründen geht und die erst nachträglich Gott in diesen dienen wollen. Sie streben also nicht geraden Weges zu Gott, sondern sie wollen, dass Gott geraden Weges ihren ungeordneten Neigungen entgegenkomme, und so machen sie denn aus dem Ziel ein Mittel und aus dem Mittel ein Ziel.“ Ähnliche Schief lagen entstehen in OE-Prozessen, wenn z.B. nicht hinreichend Ziele von Teilzielen oder Maßnahmen unterschieden werden. Es kann dann z.B. passieren, dass sich eine Diskussion in möglichen Teilzielen und Maßnahmen so verheddert, dass das Ziel, dem diese eigentlich dienen sollten, komplett aus dem Blick gerät. Dann verliert eine Diskussion im wahrsten Sinn die Orientierung.

### 3. Spirituelle OE-Beratung regt ein Herausspringen aus dem Eigennutz im Blick auf das Gemeinwohl, höhere Ziele oder Gott an

Ignatianische geistliche Begleitung oder Exerzitien verstehen sich konstitutiv in dem größeren Gesamtkontext der Ausrichtung „auf das Reich Gottes/die höhere Ehre Gottes“ hin, den Ignatius im „Prinzip und Fundament“<sup>4</sup> beschreibt. Die Akzeptanz/Relevanz gerade dieses höheren Ziels kann freilich in OE-Prozessen in sozialen Non-Profit-Organisationen nicht vorausgesetzt werden. An dieser Stelle ist OE-Beratung offener als ausdrückliche geistliche Begleitung. Auch in kirchlichen Kontexten ist die Relevanz der Zielperspektive Reich Gottes nicht selbstverständlich gegeben und deshalb auch hier im Kontraktgespräch zu prüfen oder zu vergewissern. Ist der Horizont des Reiches Gottes aber Teil des Vertrags, muss sich nach Ignatius angesichts dieser letzten religiösen Orientierung folgerichtig alles Vorläufige als Mittel zum Ziel relativieren: „Die anderen Dinge auf der Oberfläche der Erde sind zum Menschen hin geschaffen, und zwar damit sie ihm bei der Verfolgung des Zieles helfen, zu dem hin er geschaffen ist. Hieraus folgt, dass der Mensch dieselben so weit zu gebrauchen hat, als sie ihm auf sein Ziel hin helfen, und sie soweit lassen muss, als sie ihn daran hindern.“<sup>5</sup> Ob und in welcher Art in analoger Weise in OE-Beratungen größere wertbezogene ökologische Horizonte oder eine Option für die Armen oder ähnliche Werte diesen Stellenwert in einer Beratung haben können, müsste ebenso in Kontraktgesprächen geklärt werden. Ganz unabhängig davon, welcher höhere Wertehorizont per Kontrakt einbezogen wird, arbeitet spirituelle OE-Beratung daran, Lösungen für anstehende harte Sachfragen im Rahmen der Möglichkeiten am vereinbarten Wertehorizont auszurichten<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> „Der Mensch ist geschaffen dazu hin, Gott unseren Herrn zu loben, ihm Ehrfurcht zu erweisen und zu dienen, und damit seine Seele zu retten. Die anderen Dinge auf der Oberfläche der Erde sind zum Menschen hin geschaffen, und zwar damit sie ihm bei der Verfolgung des Zieles helfen, zu dem hin er geschaffen ist. Hieraus folgt, dass der Mensch dieselben so weit zu gebrauchen hat, als sie ihm auf sein Ziel hin helfen, und sie soweit lassen muss, als sie ihn daran hindern. Darum ist es notwendig, uns allen geschaffenen Dingen gegenüber gleichmütig (indifferent) zu verhalten in allem, was der Freiheit unseres freien Willens überlassen und nicht verboten ist. Auf diese Weise sollen wir von unserer Seite Gesundheit nicht mehr verlangen als Krankheit, Reichtum nicht mehr als Armut, Ehre nicht mehr als Schmach, langes Leben nicht mehr als kurzes, und folgerichtig so in allen übrigen Dingen. Einzig das sollen wir ersehnen und erwählen, was uns mehr zum Ziele hinführt, auf das hin wir geschaffen sind.“ (EB 23).

<sup>5</sup> ebenda

<sup>6</sup> Im Sinne des inkarnatorischen Ansatzes von Kriterium 1 verbietet sich ein Ausklammern von unangenehmen Fakten!

#### 4. Spirituelle OE-Beratung ist ausgerichtet auf Wachstum von Freiheit und der dazu notwendigen Indifferenz

Aus diesem größeren Horizont „auf das Reich Gottes/die höhere Ehre Gottes“ hin leitet Ignatius in EB 23 allerdings, wie angedeutet, die Notwendigkeit einer immensen menschlichen Freiheit ab: „Darum ist es notwendig, uns allen geschaffenen Dingen gegenüber gleichmütig (indifferent) zu verhalten in allem, was der Freiheit unseres freien Willens überlassen und nicht verboten ist.“ Diese ignatianische Indifferenz kann freilich missverstanden werden, meint aber letztlich eine radikale Ermöglichung von Freiheit<sup>7</sup>. Um des Wachstums dieser Freiheit willen versucht Ignatius auf seine eigene Weise geprägte Selbstverständlichkeiten zu irritieren: „Auf diese Weise sollen wir von unserer Seite Gesundheit nicht mehr verlangen als Krankheit, Reichtum nicht mehr als Armut, Ehre nicht mehr als Schmach, langes Leben nicht mehr als kurzes, und folgerichtig so in allen übrigen Dingen. Einzig das sollen wir ersehnen und erwählen, was uns mehr zum Ziele hinführt, auf das hin wir geschaffen sind.“<sup>8</sup>. In radikaler und provozierender Weise trifft sich Ignatius hier mit der konstruktivistischen Aufforderung, vermeintliche Selbstverständlichkeiten des Denkens der Wahrnehmung und der Beschreibung irritierend aufzubrechen. Mit diesem Ziel übt sich der OE-Berater durch die Bildung vieler die Freiheit des Denkens und des Wahrnehmens erweiternder Hypothesen.

<sup>7</sup> Ausführlich dazu: Dominik Terstriep, *Indifferenz – von Kühle und Leidenschaft des Gleichgültigen*.

<sup>8</sup> Vgl. EB 23.

<sup>9</sup> Vgl. EB 2, 3, 16 und 15: „... so ist es doch innerhalb der geistlichen Übungen beim Suchen des göttlichen Willens jeweils mehr entsprechend und viel besser, dass er selber, der Schöpfer und Herr, sich seiner Ihm hingebenden Seele mitteile. Dergestalt, dass der Exerziengeber sich weder zu der einen noch zu der anderen Seite hinwende und hinneige, sondern, in der Mitte stehen wie eine Waage, unmittelbar den Schöpfer mit seinem Geschöpf wirken lasse und das Geschöpf mit seinem Schöpfer und Herrn.“ (EB 15)

<sup>10</sup> Vgl. EB 2.

#### 5. Spirituelle OE-Beratung ist orientiert am Prozess des Gremiums (mit seinem Gott)

So wie der Dienst an der Freiheit ist auch dieses Kriterium in professionellen Beratungszusammenhängen weitgehend selbstverständlich, während beide Kriterien im spirituellen Bereich mitunter verdunkelt werden. Wie im Bereich der Beratung gibt es auch hier natürlich narzisstische Versuchungen der Eitelkeit. Aber auch lange Traditionen klerikaler oder professioneller Besserwisserei können hier Schnippchen schlagen. Im Gegensatz dazu werden wir von Ignatius auf die Priorität der Begegnung Gottes mit dem Übenden hingewiesen. Aufgabe der Begleitung ist es, diese Begegnung zu ermöglichen und zu unterstützen<sup>9</sup>. Ein zentrales Instrument der Begleitung in klassischen Exerzitien ist die jeweilige Auswahl der Schriftstellen, welche dem Übenden zur Betrachtung vorgelegt werden. Bezogen auf diese Schriftstellen, welche die Begleitung dem Übenden empfiehlt wird deshalb ausgeführt, dass die Begleitung diese nicht ausführlich erläutern soll, sondern darauf vertrauen soll, dass Übende selbst darin das finden, was sie auf ihrem Weg weiterführt, denn „Nicht das Vielwissen sättigt die Seele und gibt ihr Genüge, sondern das Verkosten und Verspüren von innen her.“<sup>10</sup> Das ist eine schöne Umschreibung des Wertes eigener Entdeckungen der Klienten, welche dann auch Berater bereichern können.

## 6. Spirituelle OE-Beratung ist wohlwollend ressourcenorientiert

Schon aus EB 2 und 15 wird deutlich, dass Ignatius wie die Organisationsentwicklung davon ausgeht, dass bereits im Übenden/Klienten/System (einschließlich dessen Beziehung zu Gott) sehr viel mehr passende Lösungen bereit liegen als diesen bewusst sind. Dabei vertraut Ignatius auf die bereits angebrochenen Wege Gottes mit den Menschen, ihre Charismen und guten Ansätze (des bereits angebrochenen Reiches Gottes). Eindrücklich beschreibt Ignatius bezogen auf die Kommunikation zwischen Begleitung und Übedem seine wohlwollend ressourcenorientierte Gesprächshaltung: „Damit sowohl der, der die geistlichen Übungen gibt, wie der, der sie empfängt, einander jeweils mehr helfen und fördern, haben sie vorauszusetzen, dass jeder gute Christ mehr bereit sein muss, eine Aussage des Nächsten zu retten, als sie zu verdammen.“<sup>11</sup>

## 7. Spirituelle OE-Beratung ist komparativisch und lösungsorientiert ausgerichtet auf die Frage: „Was hilft MEHR?“

Die typisch ignatianische lösungsorientierte Frage ist: „Was hilft mehr auf das Ziel hin?“ Damit ist auch schon auf die typisch komparativische Sicht hingewiesen, die sich sowohl in der Organisationsentwicklung als auch spirituell gegen einen falschen Perfektionismus wehrt, der meint eine (ein für alle Mal) vermeintlich beste Lösung finden zu können. Vielmehr hält der Komparativ des ignatianischen „magis“ (mehr EB 23) wie in einer lernenden Organisation den Weg immer auf weitere Entwicklungen hin offen. Damit sucht Ignatius der jeweils noch größeren für den Mensch unfassbaren Größe Gottes gerecht zu werden. Gleichzeitig wehrt dieses „mehr“ der umgekehrten Gefahr voreiliger Selbstgenügsamkeit bei Übenden oder Gremien. Im Unterschied zur wirtschaftlich materiellen Wachstumsideologie unserer Tage ist dieses ignatianische „mehr“ ausgerichtet auf das je Größere des Reiches Gottes.

## 8. Spirituelle OE-Beratung setzt auf Unterbrechungen und Pausen, die neue Sichtweisen ermöglichen

Wie H. Owen in der Organisationsentwicklung die immense Bedeutung der Pausen entdeckte und daraus die open space Technology<sup>12</sup> entwickelt hat, setzte bereits Ignatius sowohl durch die Exerzitien als auch bei der Suche für eine Gestalt seiner Gemeinschaft von Anfang an auf Pausen des Gebets und des Schlafs. Solche Unterbrechungen waren ihm Mittel, um „Schnellschüsse“ zu vermeiden, besser die Stimmen möglichst aller zu hören und dem Willen Gottes für seine Gemeinschaft möglichst nahe zu kommen. Als die ersten Gefährten des Ignatius 1539 über drei Monate allabendlich berieten, ob sie einen Orden gründen sollen, waren zusätzlich auch die Pausen der alltäglichen Arbeit ein entscheidendes Element, damit die Gefährten die jeweils im Raum stehenden Gedanken in den Zwischenzeiten der Beratung individuell weiter klären konnten<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Vgl. EB 22.

<sup>12</sup> Vgl. *Open Space Technology: A User's Guide (Englisch)* 2008; H. Owen; Im Deutschen dazu: *Open Space in der Praxis*; C. Maleh, Matthias zur Bonsen u.a., Weinheim 2002

<sup>13</sup> Vgl. dazu: *Ignatius von Loyola, Gründungstexte der Gesellschaft Jesu (Deutsche Werkausgabe Bd. 2)*, übers. Von P. Knauer, Würzburg 1998, S. 291 – 296.

**9. Spirituelle OE-Beratung geht davon aus, dass der Geist in allen in gleicher Weise zum Segen für das Ganze wirkt und nutzt deshalb Arbeitsformen, die alle Teilnehmenden in gleicher Weise zu Wort kommen lassen**

Als es um die Fragen der Gründung des Jesuitenordens ging, war Ignatius nicht allein. Vielmehr hatte er zu diesem Zeitpunkt bereits ca. 10 Gefährten, mit denen er gemeinsam gleichberechtigt all die Fragen der Ordensgründung beriet und entschied. Zunächst waren sich die Gefährten nur einig, dass sie jeweils den Willen Gottes suchen wollten. Über alles Weitere herrschten in der heterogen gemischten Gruppe sehr unterschiedliche Ansichten. In einem Ringen und Hören auf Gott über ca. drei Monate hinweg zeigten sich dieser Gruppe dennoch am Schluss einmütige Entscheidungen, die sie vom Geist Gottes getragen erlebten und dann in einem Gottesdienst einstimmig bestätigten. In diesem Modell spiritueller Entscheidungsfindung für Organisationen gehen die „Beratungen der ersten Väter“ von Anfang an davon aus, dass der Geist in allen in gleicher Weise zum Segen für das Ganze wirkt<sup>14</sup>. Diese ignatianische Haltung geht über ein demokratisches Mehrheits- oder Mandatsprinzip hinaus, da auch Gegenstimmen als Hinweise auf wichtige Aspekte für das Gesamt einer Entscheidung wertgeschätzt werden. Eine eigene Kunst ist es, diese Haltung sowohl in Beratungsprozessen als auch geistlicher Entscheidungsfindung durch entsprechende Moderationsmethoden zu unterstützen und durchzubuchstabieren, selbst wenn es mehr Zeit kostet und manche ungeduldig werden könnten.

**10. Spirituelle OE-Beratung setzt auf die emotionalen Ressourcen der Einzelnen, welche die Regungen ihrer Gefühle und ihres Körpers als Echoraum nutzen**

Dieses Kriterium benennt mit der Einbeziehung der Gefühle und der Körperreaktionen der Einzelnen als Ressourcen das zentrale ignatianische Kriterium der sogenannten „Regungen“ zur Unterscheidung der Geister. Auch ein Gremium kann sich verständigen, dass es das Echo in den Regungen der Einzelnen als Resonanzraum nutzt, um zu erspüren, ob eine mögliche Entscheidung für alle zu einem „mehr“ an Glaube, Hoffnung und Liebe oder Freiheit, Freude und Kraft führt. In diesem Fall nennt Ignatius solche Regungen „Trost“, dem im Handeln zu folgen ist. Gegenteilige Regungen nennt er „Trostlosigkeit“. Diese weisen auf Ungeist hin. In vergleichbarer Weise können auch in Beratungsprozessen die emotionalen und körperlichen Regungen der Teilnehmenden wie ein Echo als Hinweise genutzt werden. Um solche feinen Ressourcen gut wahrnehmen zu können, empfiehlt es sich, wie oben bereits genannt, auf hinreichend Pausen und Entschleunigung zu setzen und ein dafür ausreichendes Zeitfenster zu vereinbaren<sup>15</sup>.

### 11. Spirituelle OE-Beratung setzt auf angemessene Formen der Metakommunikation und nutzt das Echo aus diesem Austausch

Metakommunikation kann gerade bei anstehenden wichtigen Entscheidungen tatsächlich neue weiterführende Horizonte und Lösungen eröffnen und gefundene mögliche Wege noch einmal solide prüfen und hinterfragen. Bei den ignatianischen „Beratungen der ersten Väter“ zur Gründung des Jesuitenordens waren diese schon allein bei den Absprachen über die Vorgehensweise ein wichtiges Element. In Anbetracht der Bedeutung der Indifferenz bei grundlegenden Entscheidungen kann eine achtsame Metakommunikation aller Beteiligten über ihren je eigenen Versuch, die Offenheit der Indifferenz zu leben, sinnvoll sein. Auch eine Metakommunikation über die je eigenen Versuche, die Regungen (vgl. oben) wahrzunehmen, erhöht die Achtsamkeit. Möglicherweise zeigt sich dann auch, dass ein Thema (noch) nicht zur Entscheidung reif ist und neuer Beratungen bedarf.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Ebenda.

<sup>15</sup> In der Methode des z.B. des Focusing wird in ähnlicher Weise beschrieben, wie notwendig es ist einen hinreichenden Freiraum zu schaffen, um gut auf den „felt sense“ des Körpers hören zu können. – Vgl. dazu z.B.: Peter Lincoln; *Wie der Glaube zum Körper findet – Focusing als spiritueller Übungsweg*.

<sup>16</sup> Ein Beispiel dafür zeigt der eindruckliche Kinofilm „Von Menschen und von Göttern“, in dem Zisterziensermönche in Algerien in einem gemeinsamen Prozess geistlich entscheiden, ob sie angesichts mordender Banden fliehen oder ausharren.

**12. Spirituelle OE-Beratung setzt bei der Suche nach Entscheidungen auf konsensorientierte Methoden, die geeignet sind, Widerstände zu achten und zu integrieren**

Wo in dieser Weise in Beratung oder Spiritualität der oder die Einzelne auch mit Körper- und Gefühlsregungen gewürdigt wird, ist es nur konsequent, dass sowohl die Suche nach Einmütigkeit als auch die Integration von Widerständen achtsam und verantwortet moderiert wird. Der Bericht von den ignatianischen „Beratungen der ersten Väter“ zur Gründung des Jesuitenordens zeugt von der freudigen Überraschung, dass dies trotz der Unterschiedlichkeit der Mitwirkenden gelungen ist und als Zeichen für die Nähe zum Willen Gottes aufgefasst wurde. Im Bereich der OE findet sich ein großer Schatz an konsensorientierten Methoden und Erfahrungen, wie auch Widerstände integriert werden können. Widerstände werden auch hier als Ressource für die Wahrnehmung blinder Flecken gesehen. Darüber hinaus sind einige typisch ignatianische Methoden überliefert, die auch gut in das Setting von Organisationsberatung passen können:

- a) *Damit jeder einzelne in den Pausen zwischen den abendlichen Beratungen auch wirklich bei seinen eigenen Gedanken und Gebeten bleiben konnte, vereinbarten die ersten ignatianischen Gefährten jeweils Stillschweigen zu ihren Beratungsthemen während des Tages.*
- b) *Die Gefährten vereinbarten außerdem z.B. dass sie an einem Abend nur sämtliche Pro-Argumente und am nächsten Abend nur sämtliche Contra-Argumente sammeln und vortragen sollten. So brauchte sich bei der Sammlung der unterschiedlichen Argumente noch niemand persönlich positionieren und die Gefährten konnten sich auf die Kraft der Argumente konzentrieren bevor sie sich an einem weiteren Abend positionierten.*
- c) *Schon Ignatius kennt die reinen Anhörerrunden ohne Gegenrede und verlangt das Gehörte zunächst persönlich (und im Gebet) zu verarbeiten, bevor die Beratungen erst am nächsten Tag weiter gehen.*
- d) *In Konflikten/kontroversen Entscheidungen und Polarisierungen regt Ignatius im Sinne der Erleichterung von Indifferenz an, dass alle Beteiligten sich wenigstens ein Argument überlegen sollen, das für die jeweilige Gegenposition spricht, um sich leichter von starren Positionen verabschieden und ungeahnte Alternativen entdecken zu können.*
- e) *Ignatius regt deshalb auch an, dritte und vierte Alternativen zu suchen.*
- f) *Ignatius schlägt vor, dass sich die Mitwirkenden selbst in einen an der Sache Unbeteiligten oder auch in die eigene Stunde des Todes und des Endgerichtes zu versetzen, um auf diesem Hintergrund anstehende Entscheidungen abzuwägen und neue Aspekte zu gewinnen.*
- g) *Nicht zuletzt erweitert auch das Gebet von Mitwirkenden den Rahmen der Beratungen durch eine virtuelle Perspektive Gottes. Durch diesen veränderten Rahmen wird der Kontext verändert, was zu völlig neuen Bewertungen führen kann. Ähnliches hat V. Satir für die systemische Familientherapie unter Umdeuten oder reframing beschrieben.<sup>17</sup>*

<sup>17</sup> Vgl. dazu: Ignatius von Loyola, *Gründungstexte der Gesellschaft Jesu* (Deutsche Werkausgabe Bd. 2), übers. Von P. Knauer, Würzburg 1998, S. 291 – 296 und V. Satir: [http://de.wikipedia.org/wiki/Umdeutung\\_%28Psychologie%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Umdeutung_%28Psychologie%29).

**13. Spirituelle OE-Beratung hat das spezifische Umfeld der Gesamt-Organisation mit ihren Entscheidungswegen im Blick und nutzt dieses als Resonanzraum.**

Dieses Kriterium kennt auch Ignatius bezogen auf die Organisation der katholischen Kirche, in deren Kontext er handelte. Dabei bewegt er sich in der kaum auflösbaren aber realistischen Spannung von Charisma und Macht: Einerseits entfaltet er mit dem Weg der Exerzitien charismatisch der Freiheit und der Individualität der Wege Gottes mit den Einzelnen möglichst weiten Raum. Auf der anderen Seite achtet er die Grenzen und Rahmenbedingungen, welche die Institution der katholischen Kirche manchmal auch mit Macht setzt, als ebenso von Gott geleitet. Er geht davon aus, dass sich auch in der geistlichen Erfahrung des ganzen Gottesvolkes, der Heiligen Schrift, der Tradition, den zuständigen kirchlichen Autoritäten und Stimmen der Weltkirche Gottes Wille ausdrückt und dieser einzubeziehen ist. Hier folgt Ignatius dem katholischen kirchlichen Selbstverständnis. Diese Spannung erinnert an die Spannung innerhalb der OE, die in ähnlicher Weise gleichzeitig die Kreativität der Individuen fördert während sie Leitungshandeln hoch achtet, respektiert und mitunter einfordert.

<sup>18</sup> Vgl. dazu: Ignatius von Loyola, *Gründungstexte der Gesellschaft Jesu (Deutsche Werkausgabe Bd. 2)*, übers. Von P. Knauer, Würzburg 1998, S. 291 – 296 und V. Satir: [http://de.wikipedia.org/wiki/Umdeutung\\_%28Psychologie%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Umdeutung_%28Psychologie%29).

**14. Spirituelle OE-Beratung rechnet damit, dass sich Lösungen und Innovationen auch im Kontakt mit Fremden und Fremdem auf ungewohnte Art zeigen können und nutzt dies als Ressource.**

In Zeiten von Fundamentalismen aller Art ist dieses Kriterium für die Spiritualität besonders wichtig, denn es nimmt viele biblische Impulse und Jesu Kontakt zu den Armen, Ausgestoßenen und Fremden auf. Damit und nicht zuletzt auch durch die Gleichnisse kommt bei Jesus die ganze säkulare Umwelt exemplarisch mit in den Blick. Durch die Art dieser Kontakte stellte Jesus immer wieder Selbstverständlichkeiten des herrschenden religiösen Systems infrage.

Diese Sicht Jesu aufgreifend betont Ignatius darüber hinaus aufgrund seines Schöpfungsglaubens, dass uns in allem (Geschaffenen) Gott begegnet. Im Sinne der Bedeutung, die Ignatius der indifferenten Suche nach dem Willen Gottes beimisst, geht er nicht davon aus, dass dieses „Gott in allen Dingen finden“ lediglich so gemeint ist, dass hier die eigene Vorstellung bestärkt werden soll. Vielmehr hat Ignatius immer wieder damit gerechnet, dass Gottes Wege auch andere als die selbst ausgedachten Wege sein können. Biografisch musste Ignatius oft auf diese Weise bereits gefasste Pläne verändern.

So hat er z.B. unter dem Stichwort der *correctio fraterna* (brüderliche Zurechtweisung) beachtliche Feedbackregeln aufgestellt. Für die Zusammenarbeit der Brüder beim Konzil von Trient regelte Ignatius z.B.: „Wir werden uns abends alle miteinander eine Stunde nehmen, um einander mitzuteilen, was an dem Tag getan worden ist und was für den kommenden Tag angezielt wird. ... Jeweils an einem Abend soll einer alle anderen bitten, ihn in allem, was ihnen gut erscheint, zu verbessern; und der so verbessert wird, soll nicht erwidern, sofern man ihm nicht sagt, er solle Rechenschaft über die Angelegenheit geben, derentwegen er verbessert worden ist. Der zweite mache dasselbe an einem anderen Abend; und so in der Folge, damit alle einander zu größerer Liebe und zu größerem Wohlgeruch für alle Seiten helfen.“<sup>18</sup>

**15. Spirituelle OE-Beratung relativiert technische Vernunft und verzichtet auf die Fiktion von linearer Steuerung und planbarer Zukunft, sondern setzt entschieden auf Nicht-Wissen**

Die der systemischen Beratung zugrundeliegende konstruktivistische Grundannahme ist, dass die Welt weit komplexer und weniger voraussagbar ist als „triviale Maschinen“. Die aus diesem Verständnis erwachsene Demut einer systemischen Beratung, den Ausgang einer Beratung nicht voraussagen zu können, trifft sich mit der grundsätzlichen spirituellen Offenheit auf die ungeahnten Möglichkeiten Gottes. Ignatius drückt das so aus: „Die meisten Menschen ahnen nicht, was Gott aus ihnen machen könnte, wenn sie sich ihm nur rückhaltlos zur Verfügung stellen würden.“<sup>19</sup> So verzichten sowohl systemische Beratung als auch geistliche Begleitung auf die Hybris, den Lösungsweg bereits zu wissen oder vorzeichnen zu können.

In der systemischen Beratung wird deshalb methodisch weitestgehend mit Hypothesenbildungen gearbeitet, die gerade wegen ihrer großen Anzahl immer offen auf deren Falsifizierung hin zu gestalten sind. Wo in dieser Weise Indifferenz geübt wird, kann Beratung/Spiritualität für neue ungeahnte innovative Lösungen (evtl. auch Gottes) offen bleiben und warten, was sich im Prozess Neues zeigt oder emergiert<sup>20</sup>. In diesem Sinne geht spirituelle OE-Beratung davon aus, dass einmütige Entscheidungen (die dem Willen Gottes nahe kommen) nicht erarbeitet oder gefällt, sondern gefunden oder entdeckt werden können.

## Ausblick

Auf dem Hintergrund dieser Kriterien und spirituellen Methoden wird deutlich, dass die Verbindung der beiden Begriffe „Organisationsentwicklung“ und „Spiritualität“ mehr Chancen und Ressourcen bietet als die durchaus relevante Frage, ob zu Beginn eines Beratungsprozesses der geistliche Impuls von Menschen aus dem System oder von der Beratung gestaltet werden soll. Letztere Frage ist natürlich im Kontraktgespräch angemessen zu klären, denn solche spirituellen Impulse können sehr unterschiedlich ausfallen. Sie können den Prozess, von wem auch immer sie eingebracht werden, genial stärken. Aber es kann leider auch vorkommen, dass ein gut gemeinter geistlicher Impuls dem Prozess Hindernisse in den Weg legt, die dann erst mühsam bearbeitet werden müssen.

Nach Jahren notwendiger Strukturdebatten und weiterer Spardebatten regt sich in den Kirchen heute eine Sehnsucht nach mehr vom „Eigentlichen“ oder einer Rückkehr zu Spiritualität ohne zu sagen, welche Art von Spiritualität damit gemeint sein soll. In dieser Situation wirbt dieser Artikel für eine Spiritualität, die sich nicht pauschal gegen Strukturen wehrt, sondern die in diesem Bereich investierte Energie spirituell wertschätzend aufgreifen, geistlich deuten und zugunsten der Gottes- und Menschenliebe weiterführen kann.

<sup>19</sup> Stefan Kiechle; Ignatius von Loyola – Mystiker und Manager; Freiburg 2007; S. 179.

<sup>20</sup> Für die Beratung vergleiche dazu C. Otto Scharmer, *Theorie U – Von der Zukunft her führen – Presenceing als soziale Technik, mit einem Vorwort von Peter M. Senge, Heidelberg 2011: Vielfältig und eindrucklich stellt Scharmer hier dar, wie notwendig für echte Innovationen der dreifache Schritt der Öffnung sowohl des Denkens, des Fühlens als auch des Willens notwendig ist, damit sich vor der „weißen Leinwand“ das Neue zeigen / emergieren kann.*

Wenn die hier dargestellten ignatianischen Inhalte und Kriterien auch bald 500 Jahre alt sind, so wurden sie doch erst im letzten Jahrhundert durch die Jesuiten v.a. die leiblichen Brüder Hugo und Karl Rahner wiederentdeckt. Seitdem gibt es einige motivierte Menschen im Jesuitenorden, in der Gemeinschaft Christlichen Lebens (GCL) und um diese Kreise herum, die diese geistlichen Methoden ausprobieren und z.B. mit Handwerkszeug aus der Themenzentrierten Interaktion (TZI) weiterentwickeln.<sup>21</sup>

Zu nennen ist hier auch Pastoralreferent Bernhard Waldmüller, der dazu ein handliches Buch geschrieben hat<sup>22</sup>. Meinerseits bin ich sehr dankbar für Impulse im Gespräch mit Peter Hundertmark.

Völlig unabhängig von Ignatius hat sich auf dem Hintergrund des Konstruktivismus die systemische Organisationsentwicklung als Beratungsschule mit erstaunlichen Nähe zu (ignatianischer) Spiritualität gebildet. Sie hat auch völlig ohne ‚spirituellen Überbau‘ in den letzten Jahrzehnten schon vielfältig sehr hilfreich gewirkt. In diesem Sinne hoffe ich mit diesem Artikel den Horizont geweitet zu haben. Vielleicht wurde durch die Brille des Ignatius deutlich, dass solide Organisationsentwicklung auch ohne christlich spirituellen Anspruch unbeabsichtigt, unerkannt und unbemerkt hoch spirituell sein kann und die Fähigkeiten besitzt, dem Geist Gottes einen guten Landeplatz in (kirchlichen) Gremien zu bereiten. Wo Beratungsprozesse in einer guten Haltung vorbereitet, durchgeführt und vom Kunden mitgetragen wurden, stellte sich in von mir begleiteten Prozessen oft eine Dankbarkeit ein, deren Deutung auf den Geist Gottes hin in der Luft lag.

---

<sup>21</sup> Vgl. dazu die Arbeitshilfe der GCL: „Das Salz in der Gruppe“ – Hilfen aus der ignatianischen Spiritualität für Frauen und Männer in kirchlichen Gruppen und Gremien; erhältlich über: Gemeinschaft Christlichen Lebens, Sterngasse 3; 86150 Augsburg, Tel. 0821 34668-0, E-Mail: sekretariat@gcl.de

<sup>22</sup> Vgl. Anmerkung 2.

ANMERKUNGEN ZU EINER  
„CHRISTLICHEN  
ORGANISATIONSGRAMMATIK“  
Was bestimmt den Halt und die  
Haltung in der Kirche?



*Peter Burkowski, Pfarrer, Gemein-  
deberater und Organisations-  
entwickler, Geschäftsführer der  
Führungsakademie für Kirche und  
Diakonie (fakd), Berlin.*

Die Besonderheit des Leitungshandelns in der Kirche wird gegenwärtig wieder verstärkt als „geistlich“ apostrophiert und damit von anderen Formen und Verständnissen von Leitung unterschieden und abgegrenzt. Eine mögliche Begründung dafür könnte in der Sehnsucht liegen, sich dem, was den Kern von Kirche ausmacht, wieder neu zu vergewissern und für zukünftiges Handeln fruchtbar zu machen. Einen ganz anderen Zugang zum „Kern“ findet der Verfasser in der Übertragung der im systemischen Management genutzten Metapher einer Organisationsgrammatik auf das Wesen, den Auftrag und das Handeln von Kirche. Dieses zunächst angedachte Modell einer „christlichen Organisationsgrammatik“ wird auf einige ausgewählte Leitungsthemen wie Organisationsentwicklung, Strategieentwicklung, Personalentwicklung und Person und Persönlichkeit angewendet. Dieser Beitrag will eine Einladung sein, weiterzudenken, sich des Rückhaltes im Glauben zu vergewissern und aus dieser Grundhaltung heraus Leitung umfassend wahrzunehmen und zu gestalten.

*1. Die Frage nach dem Unterschied, der wirklich einen Unterschied macht*

Nach dem Gottesdienst kommen wir ins Gespräch. Und schon nach wenigen Sätzen geht es um den Beruf. Wie so oft. Also sage ich den inzwischen vertrauten Satz: „Ich leite die Führungsakademie für Kirche und Diakonie hier in Berlin“. Ein leichtes Strahlen meines Gesprächspartners unterstreicht die folgende Frage: „Gibt es dort nur Angebote für Kirchenleute oder auch für so ´normale` evangelische Unternehmer wie mich. Ich versuche mein Handeln an meinem Glauben zu orientieren. Das ist nicht immer leicht. Und manchmal bin ich unsicher. Gibt es bei Ihnen vielleicht einen Gesprächskreis über solche Fragen: Glauben, Weltbild, Menschenbild, verantwortlich handeln?“ Das weitere Gespräch drehte sich darum, ob es eigentlich eine „christliche Organisation“ gibt und woran man sie wohl erkennen kann.

Leicht könnten weitere Erlebnisse aus der Beratungs- und Leitungspraxis angefügt werden: manchmal geht es um Personalfragen und deren angemessene Bearbeitung innerhalb der „Gemeinschaft der Heiligen“, dann um „christliche“ Geldanlagen oder um Erwartungen an ein „christliches Menschenbild“.

Der Gebrauch des Begriffs der „Geistlichen Leitung“ deutet an, dass gegenwärtig in der evangelischen Kirche ein großes Bedürfnis besteht, die Mitte, den Grund und die Hoffnung des Glaubens in komplexen Herausforderungen und schwierigen Entscheidungsprozessen festzuhalten. Vielleicht könnte der im systemischen Management genutzte Begriff der „Organisationsgrammatik“ angefüllt werden mit dem, was unser Glaube, unsere Tradition und Theologie bereithalten. Es ist einen Versuch wert, den ich hiermit vorlegen möchte.

## 2. „Geistliche Leitung“ als Symptom für die Suche nach Orientierung

Mit den Herausforderungen und Veränderungen in der Kirche stieg in den letzten Jahren auch die Rückbesinnung auf den Begriff „geistliche Leitung“. In vielfältiger Weise hat dieses Begriffspaar in das kirchenleitende Vokabular wieder Einlass gefunden. Die häufige Verwendung ist aber wohl eher ein Symptom für ein Orientierungsdefizit als ein Beitrag zur Behebung desselben. „`Geistliche` Leitung will nun auf der kybernetischen Ebene gegenüber Leitungsformen, die es auch sonst überall gibt, einen christlichen, bekenntnismäßigen, frömmigkeitspraktischen Mehrwert signalisieren. Dieser Mehrwert trägt die Last der ersehnten Re-Integration.“<sup>1</sup>

Ähnlich sieht es auch Thorsten Latzel: „‘Geistlich‘ steht insofern für die Frage nach dem Genuinen, dem Eigenen, dem ‚proprium‘, die sich immer wieder stellt, sobald Kirche oder Theologie auf fremde Erkenntnisse zurückgreift. Zum anderen weist es auf eine Kluft hin, die zwischen dem Bedürfnis nach und der Akzeptanz von Leitung in der evangelischen Kirche besteht: Es gibt einen Wunsch nach Leitung, aber nicht danach, geleitet zu werden. ‚Geistlich‘ ist in dieser Hinsicht mehr ein Problemanzeiger als eine inhaltliche Bestimmung.“<sup>2</sup>

Wenn aber in der Gegenwart die evangelische Kirche immer stärker auf die Organisationslogik angewiesen ist, um notwendige Veränderungen zu gestalten, um Rückbau und Umbau von Strukturen gemeinschaftlich zu bewältigen, um eine angemessene Reaktion auf die gesellschaftlichen Transformationsprozesse (Globalisierung, Digitalisierung, Pluralisierung usw.) zu finden und die Kommunikation des Evangeliums in alledem heute und morgen kraftvoll zum Ausdruck zu bringen<sup>3</sup>, dann stellt sich die Frage, aus welcher inneren und äußeren Haltung des christlichen Glaubens heraus sich diese organisatorischen Veränderungen in der Tiefe speisen und bestimmen lassen. Denn es geht um die Gestaltung der Gemeinde, des Dekanats, einer Region in Ungewissheit und Komplexität mit dem Ziel, die Botschaft von der Liebe Gottes in dieser Welt sichtbar und hörbar zu machen.

Wie sind in diesen Leitungsentscheidungen Glaube und Theologie relevant und hilfreich? Wie kommen die biblischen Einsichten und Aussichten mit hinein in diese Überlegungen und Prozesse, wenn sie nicht nur nettes Beiwerk oder Präambel sein sollen?

<sup>1</sup> Beese, *Geistliche Leitung* S. 30

<sup>2</sup> Latzel, *Geistlich Leiten*, S. 6

<sup>3</sup> vgl. hierzu Hauschildt, *Kirche und Zukunft*, S. 13

### 3. Was ist Organisationsgrammatik?

Im systemischen Management<sup>4</sup> taucht neuerdings der Begriff der „Organisationsgrammatik“ auf. Der Organisationsgrammatik folgen die Verhaltensweisen in einer Organisation, ganz so, wie die Sprache und die Schrift den Regeln der Grammatik folgen. Man sieht sie nicht, aber man weiß, dass es sie gibt. Die „Organisationsgrammatik umfasst insbesondere wechselseitig unterstellte Erwartungen und Entscheidungsprämissen, an denen sich Menschen bei ihrem Entscheiden und Handeln implizit ausrichten. Diese machen es überhaupt erst möglich, unter Ungewissheit und Ambiguität entscheiden und handeln zu können. (...) Wie in der Alltagssprache lässt sich aber eine Organisationsgrammatik nicht von Einzelpersonen erzeugen. Sie ist ein fragiles Produkt gemeinschaftlicher Alltagsbewältigung und deren Reflexion.“<sup>5</sup> Die Organisationsgrammatik ist Teil der Kultur einer Organisation bzw. der jeweiligen Unternehmenskultur (zentrale Momente sind Normen und Werte; Einstellungen und Haltungen; Geschichten und Mythen, Sprache, Geschichte, Rituale, kollektive Erwartungen usw.).

Das Nicht-Sichtbare, die bestimmenden tiefen Werte und Normen, die historischen Prägungen und gewordenen Mentalitäten bestimmen die Organisationsgrammatik. „Diese Metapher bringt zum Ausdruck, dass das Alltagsgeschehen einer Organisation sich ganz selbstverständlich nach unsichtbaren Gesetzmäßigkeiten abspielt. Dies geschieht in ebensolcher Weise, wie etwa der Vollzug des Sprechens auf Regeln und Richtlinien der Sprache basiert, ohne dass diese im Alltagsvollzug bewusst sein müssten. Beispielsweise können kleine Kinder sprechen, ohne je eine Grammatik gelesen zu haben. (...) Der Begriff der ‚Organisationsgrammatik‘ macht darüber hinaus deutlich, dass diese latente Struktur der Organisation über einen längeren Zeitraum Bestand hat und sich nicht kurzfristig ändern oder ‚verlernen‘ lässt. Die Organisationsgrammatik basiert als Teil der Systemgeschichte auf bewährten und somit erfolgreichen Formen der Bearbeitung vergangener Herausforderungen.“<sup>6</sup>

Es ist eben nicht nur das gemeint, was sofort als Sachverhalt auf der Hand liegt, an der Oberfläche sichtbar oder gerade als Frage auf dem Tisch ist, sondern ebenso, was im Alltag durch Bilder, Texte und Worte sichtbar und erlebbar wird: Rituale wie Andachten und Gottesdienste; Gestaltung von Räumen; eine Festkultur im Jahreskreis; eine Kultur der Achtsamkeit usw. Hierin kommt zum Ausdruck, was im Untergrund unbewusst, aber durch die „Systemgeschichte“ geprägt, mitläuft – ganz so wie die Grammatik beim Sprechen.

Vielleicht könnte so das oft ausgesprochene seltsame Gegenüber „hier Theologie und Glaube – dort notwendige Entscheidungen zur Gestaltung der Organisation“ miteinander versöhnt werden.

### 4. Eine „christliche Organisationsgrammatik“ bestimmt Halt, Haltung und Verhalten

Versucht man nun, die Metapher der Organisationsgrammatik auf die Kirche (als Glaube und Theologie) anzuwenden, dann steht z.B. die heilsame Begrenztheit des eigenen Tuns vor Augen. Die eigene Verantwortung hat einen Halt in dem, der die Welt geschaffen hat und zur Gestaltung der Welt beauftragt; zugleich ist dadurch aber auch eine heilsame Grenze gesetzt. Wenn Gott allein die Kirche durch seinen Geist leitet, dann ist nicht alles „machbar“, sondern bleibt im Letzten unverfügbar und nicht planbar. Weiterhin sind Gottes Liebe und Nächstenliebe, Gerechtigkeit und Recht tief in der christlichen Gemeinde verankert und deren äußere Erkennungszeichen.

<sup>4</sup> z.B. Rüegg-Stürm, *Das neue St. Galler Management-Modell*

<sup>5</sup> Rüegg-Stürm, *Management*, S. 157

<sup>6</sup> Höver, *Entscheidungsfähigkeit*, S. 77

Hier ist bewusst, dass Nächstenliebe sich in schwierigen Situationen zu bewähren hat oder dass es eine Vorstellung von einem „christlichen Menschenbild“<sup>7</sup> gibt. In einer christlichen Organisationsgrammatik spielt Vertrauen eine große Rolle; Vertrauen ist die Frucht des Glaubens und in der Zusammenarbeit und im Zusammenleben von Menschen in der christlichen Gemeinde von großer Bedeutung. Deshalb erfordert Leitung ein hohes Maß an Kommunikation und Transparenz, Klarheit über Ziele, Verfahren und Rollen. Vertrauen kann so als eine Haltung und Entscheidung wahrgenommen werden. Weitere Haltungen des christlichen Glaubens wie z.B. einer bedingungslosen Zuwendung zum anderen Menschen, des Wissens um das eigene Geführtwerden oder eines „Geschmacks von einem anderen Leben“ gehören gewiss ebenso in eine christliche Organisationsgrammatik.

Die gute evangelische Tradition, dass Führen und Leiten immer „Leiten in Gemeinschaft“ ist, in der sehr unterschiedliche Menschen mit je ihren Lebens- und Glaubenserfahrungen zusammenkommen, braucht zugleich die Beschreibung der jeweiligen gemeinsamen Grundlagen z.B. durch Leitbildprozesse, in Konzeptions- und Strategiepapieren. Führen und Leiten in Kirche geschehen in der Gewissheit, dass allein Gottes Geist die Kirche leitet. Und zugleich wirkt Gott durch verantwortliche Menschen. Diese Spannung von dem, was nur geschenkt werden kann und was täglich getan werden muss, steht in dem Zuspruch des Glaubens und der Zusage der Gegenwart und Begleitung Gottes.

<sup>7</sup> Hofmann, Unternehmenskultur, S. 25 (Autonomie, Individualität, Beziehungsfähigkeit, Freiheit, Selbstüberschreitung/Selbstdistanzierung als Gegensätze zu Verdanktheit als Geschöpf, Sozialität, Beziehungsbedürftigkeit, Fehlbarkeit/Schuldfähigkeit, Sterblichkeit); hierzu auch Schein, Organisationskultur

Eine christliche Organisationsgrammatik durchdringt alle Bereiche der Leitungsverantwortung; ganz so wie durch die 2. These der Barmer Theologischen Erklärung alle Bereiche des Lebens unter die eine Herrschaft Jesu Christi gestellt werden und zur frohen „Befreiung aus den gottlosen Bindungen dieser Welt“ (BTE 2. These) gehören:

### **Organisationsentwicklung**

Zur Erfüllung des kirchlichen Auftrags und zur Erreichung konkreter Ziele bedarf es der Veränderung und des Wandels von Aufbau- oder Führungsstrukturen. Ein Grundsatz kirchlicher Organisationsentwicklung lautet, dass die soziale Gestalt und die Ordnung der Kirche dem Auftrag folgt (Barmer Theologische Erklärung; These 3 „... mit ihrem Glauben wie mit ihrem Gehorsam, mit ihrer Botschaft wie mit ihrer Ordnung“). Die Sozialgestalt der Kirche ist also eine Aufgabe der theologischen und geistlichen Reflektion. Vielleicht wird nirgendwo sonst die Vertrauensdimension des Glaubens so deutlich wie in diesem Zusammenhang. Das Vertrauen in eine (immer) unbekannte Zukunft und in Gottes Gegenwart gehört zur Grammatik des Glaubens und setzt eine Haltung von mutiger Entscheidung frei.

### **Strategieentwicklung**

Führen und Leiten in Kirche hat heute die Verantwortung dafür, dass der Auftrag der Kommunikation des Evangeliums auch in Zukunft angemessen wahrgenommen wird. Eine „christliche Organisationsgrammatik“ sieht hier eine deutliche Orientierung an Gottes Auftrag, Zusage und Verheißung; dies kommt in einer Haltung der Zuversicht zum Ausdruck. Strategische Überlegungen von Leitungsgremien nehmen ihre Zeit wahr z.B. durch eine Analyse der Zeit- und Rahmenbedingungen oder eine Stärken-Schwächen-Analyse und vergewissern sich zugleich ihres Auftrages, ihrer Ausrichtung und zukünftigen Konzentration oder Kooperation. In welcher Weise wird die Organisation konkret an der Kommunikation des Evangeliums teilhaben?

Dieses erfordert eine Haltung kontinuierlicher Reflektion und mutiger Gestaltungskraft, die sich speist aus einer Freiheit des Glaubens, dem der Aufbruch in Gottes Zukunft keine Angst macht. Und ebenso bleibt diese Frage offen für das Wirken Gottes in dieser Welt, für die Wirkung der Geisteskraft.

### Personalentwicklung

Das biblische Menschenbild sieht den Menschen als Geschöpf Gottes, als begabt und entwicklungsfähig, als verantwortlich und sinn-orientiert. Der Mensch ist berufen zur Gestaltung der Welt und zur Verantwortung für Mitwelt und Mitmenschen. Das Geschenk der jeweiligen Gaben zu entwickeln, ist individuelle Verantwortung und Begrenzung im Blick auf die Gemeinschaft der verschiedenen Gaben (ein Leib-viele Glieder). Die paulinische Gabenlehre ist Aufgabe und heilsame Begrenzung zugleich. Die Entdeckung und Förderung der Stärken und der Gaben anderer ist Aufgabe der Leitung der christlichen Gemeinde.

Hierzu gehört eine Haltung der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit für Stärken und Gaben, eine wertschätzende Unterstützung und Förderung sowie eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit und Entwicklungsmöglichkeit. Daraus resultiert etwa eine Konzentration auf Personalgespräche und eine gute Feedback-Kultur.

### Person und Persönlichkeit

Führen und Leiten in der Kirche umfasst immer Selbstreflektion und (geistliche) Selbstleitung. In der reformatorischen Trias von „Glaube – Freiheit – Verantwortung“ ist angelegt, dass der durch den Glauben befreite Mensch fähig und bereit ist zur Verantwortung in der Welt. Wir Menschen sind an Gottes Werk in dieser Welt beteiligt. Die christliche Verantwortung weiß um die Begrenztheit, das Scheitern, die Fehlerhaftigkeit sowie um die Bedürftigkeit der Ergänzung durch die Gemeinschaft; „Geschöpf zu sein“ ist eine heilsame Selbstbegrenzung, die das Wissen um die Entfaltung der eigenen Gaben ebenso einschließt wie die Erkenntnis, dass niemals alle Gaben auf einen Menschen vereint sind.

Glaube als Vertrauen und Angenommensein ist eine große Vergewisserung in zunehmender Komplexität und Unübersichtlichkeit. Der Glaube rechnet zuversichtlich mit dem Gelingen und weiß, dass ein Scheitern nicht der Untergang ist. „Gott lässt wachsen, auf seine Weise, auf seine Art und in seinem Tempo, an unterschiedlichen Orten. Die Verantwortung des Menschen ist: den Samen auszustreuen. In diesem Bild bewegt sich auch Paulus und spricht von uns als den ‚Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gottes‘ (... 1. Kor. 3,9) Gott ist der, der wachsen lässt. Unsere Aufgabe ist das Säen, Pflanzen, Gießen... Paulus hat keine Scheu, davon zu reden, dass wir an dem beteiligt sind, was Gott in dieser Welt tut. Da hat er ein unverkrampfteres Verhältnis als die protestantische Tradition und ihre Ängste, menschliches Tun könnte in Richtung Werkgerechtigkeit und Selbsterlösung oder Stolz und Machbarkeit etc. abgleiten. Die Frage ist an dieser Stelle nicht, ob wir von unserer Mitarbeit an dem, was Gott tut, sprechen, sondern in welcher Weise wir es tun.“<sup>8</sup>

### 5. Fazit

Wenn es also heute im Wesentlichen um die Frage geht, „was wir als Kirche eigentlich tun sollen“<sup>9</sup>, dann kann es hilfreich sein, nicht nur die Instrumente zu kennen, sondern immer wieder einmal eine christliche Organisationsgrammatik durchzubuchstabieren: Vertrauen und Offenheit, Freiheit und Verantwortung, heilsame Begrenzung und Förderung von Gaben, Unterbrechung und Unverfügbarkeit. Der Halt des Glaubens bestimmt die Haltung der handelnden Kinder Gottes und ihres Verhaltens.

<sup>8</sup> Hartmann/Knieling, *Gemeinde* S. 97

<sup>9</sup> Latzel, *Geistlich Leiten* S. 9

## Literatur

Dieter Beese, „Geistliche“ Leitung? Ein kritisches Essay, in: Dehnübungen – Geistliche Leitung in der Diakonie, Zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und geistlichem Anspruch, hrsg. Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V., Wuppertal, 2015, S. 22-68

Isabel Hartmann/Rainer Knieling, Gemeinde neu denken, Gütersloh, 2014

Eberhard Hauschildt, Kirche und Zukunft, in: ZOEGB, Heft 14/2014, S. 10-17

Beate Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur, Handbuch für Führungskräfte, Stuttgart, 2008

Hendrik Höver, Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen – Rekonstruktion von Entscheidungsmustern eines diakonischen Unternehmens, Diss. Universität St. Gallen, Bamberg, 2013

Thorsten Latzel, „Geistlich Leiten“ – Versuch einer Begriffsschärfung, in: „Geistlich Leiten – Ein Impuls“, epd-Dokumentation Nr. 6/2012, Frankfurt/Main, 2012, S. 6 - 11

Christoph Meyns, Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken, Modelle – Erfahrungen - Alternativen, Gütersloh 2013

Johannes Rüegg-Stürm, Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit, in: Hanns-Stephan Haas/Udo Krolzik (Hrsg.), Diakonie unternehmen, Alfred Jäger zum 65. Geburtstag, S. 153-177

Johannes Rüegg-Stürm, Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Zürich, 2003

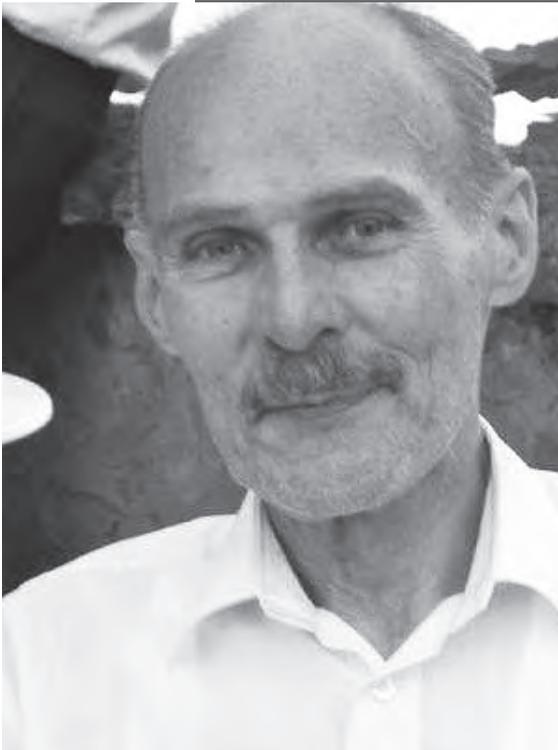
Edgar Schein, Organisationskultur, EHP – Organisation, Bergisch-Gladbach, 3. Auflage, 2010

## Wir lassen uns gern verbessern ...

... mit der Nummer 15 der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung möchten wir uns als Redaktionsteam vergewissern, dass wir auf der richtigen Spur sind. Darum bitten wir Sie als Leserin und Sie als Leser um Ihre Meinung. Dazu haben wir einen Fragebogen erstellt, den Sie in wenigen Minuten online ausfüllen können. Dabei haben Sie zwei Möglichkeiten. Entweder Sie teilen uns Ihre Meinung durch die Beantwortung der Fragen mit oder Sie kommentieren zusätzlich die Fragen und geben uns Tipps, wie wir die Zeitschrift zukünftig noch besser gestalten können.

Unter diesem Link finden Sie die Umfrage:  
<http://goo.gl/forms/boV5911M9V>

## BIBLISCHE INTERVENTIONEN UND INSPIRATIONEN IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG



*Horst Leske, Pfr.i.R.,  
Dozent, Gemeindeberater,  
Mediator, Köln.*

Auch wenn die evangelische Kirche sich als „Kirche des Wortes“ versteht, sind Interventionen mithilfe biblischer Texte oder Motive im Kontext kirchlicher Organisationsentwicklung keineswegs üblich. Der Autor zeigt anhand von Fallbeispielen auf, dass eine prozessorientierte Organisationsentwicklung durchaus mit biblischen Interventionen arbeiten kann, ohne dabei ihre methodischen Prinzipien zu verletzen.

„Beraten mit Geist – geistlich beraten“ – lautete das Thema einer GBOE-Tagung im Jahr 2010<sup>1</sup>. Das war, aus meinem Blickwinkel, überraschend und neu. Biblische Interventionen gehörten nicht zum klassischen Repertoire eines kircheninternen Gemeindeberaters. Inzwischen ist das anders. Ich stelle hier einige Erfahrungssplitter und Reflexionen vor – als Beitrag zu einem nicht abgeschlossenen Dialog.<sup>2</sup>

Zunächst eine Fallskizze: Konfliktberatung in einem Presbyterium: Der Konflikt ist „heiß“. Ein stabiler Kreislauf von Vorwürfen, Rechtfertigungen und Gegenvorwürfen hat sich etabliert. Die Einen agieren in diesem Kreislauf; andere schauen hilflos zu, sind erschrocken bis empört – „So dürfen wir doch nicht miteinander umgehen!“ –; eine Presbyterin weint. Frage an den Berater: „Wissen Sie, wie wir aus dem Konflikt herauskommen?“

Es gibt erprobte Interventionen bei Konfliktberatungen. Wichtige Stichworte sind u.a.: Musterunterbrechung; Konflikt-Positionen und -Gefühle würdigen; Anleiten zur Reformulierung von Positionen nach dem Muster: Von Vorwürfen und Urteilen über andere zu Ich-Aussagen und Wünschen.

Ein Presbyter unterbricht den Prozess mehrmals mit der Forderung: „Wir müssen herausfinden, wie der Konflikt entstanden ist und was die Ursache ist.“ Hypothese des Beraters: Zurückblicken und die Vergangenheit analysieren – das löst diesen Konflikt nicht. Ursachenforschung verhärtet hier nur die vorhandenen Verhaltensmuster. Mögliche Interventionen: Ich kann als Berater meine Hypothese benennen und theoretisch erklären. Stattdessen wähle ich eine biblische Intervention und erzähle von Lots Frau, die zurückblickt und zur Salzsäule erstarrt.<sup>3</sup>

Ich wähle damit ein starkes Bild und mache mir klar, dass ich das Bild konfrontativ nutze – auch wenn ich es als Angebot zum Dialog formuliere. Solch eine biblische Intervention ist in der hier geschilderten Situation ein riskantes Unternehmen. Ist es das richtige Wort zur richtigen Zeit? Inspiriert es das Presbyterium? Löst die Geschichte und das Bild von Zurückblicken und Erstarren den zur Zeit unlösbaren Knoten im Presbyterium? Gelingt so der Anfang eines Gesprächs, das ein Sich-Wenden zur Zukunft ermöglicht? In diesem Fall gelingt es. Zunächst zögernd, dann immer freier und konzentrierter wendet sich das Presbyterium ab vom Konflikt und lässt sich hineinnehmen in die biblische Geschichte. Dann geschieht es, dass ein Presbyter die Erfahrung des Verzichts auf die Ursachenforschung ausspricht: Wir können auch anders miteinander reden als bisher. Wir können uns gegenseitig sagen, was uns beschäftigt. Wir können einander zuhören. Wir können unterschiedliche, ja gegensätzliche Äußerungen gelten lassen (Musterunterbrechung 1).

Und: Aus der Vergangenheit herausgehen, nach vorne sehen, das geht, das macht Sinn – wohlwissend, dass der Konflikt ein Teil unserer Vergangenheit bleibt (Musterunterbrechung 2).

Diese biblische Intervention, wie hier in der Konfliktberatung, ist nicht planbar, nicht berechenbar. Vorausgesetzt ist allerdings die eigene Erfahrung des Beraters mit der inspirierenden Kraft biblischer Bilder und Geschichten. Ich kann als Berater – im guten Kontakt mit dem Presbyterium und seiner spirituellen Kultur – dann nur meiner Intuition folgen und hoffen, dass das Bild von der Salzsäule die Presbyter inspiriert.

Planbar, weniger riskant und unstrittig sind biblische Interventionen bei einer Beratung, die der Entwicklung einer Vision oder eines Leitbildes für die Gemeindegemeinschaft dient. Schon Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg schildern in ihrem Klassiker der Gemeindeberatung „Beraten mit Kontakt“ eine Intervention mit dem Text: „Mit Mose auf dem Berg Nebo“, im Rahmen einer Phantasiereise, um ein Zukunftsbild für die Gemeinde zu entwickeln.<sup>4</sup> Zur Bilanzierung und Planung von Gemeindegemeinschaften schlagen sie vor, die neutestamentliche Charismenlehre zu nutzen – in Anlehnung an 1. Kor 12 und Röm 12.<sup>5</sup>

In dem Werkheft „Visionen erden – Der Vielfalt Gestalt geben mit Profil, Beteiligung, Begeisterung und Qualität. Anregungen und Materialien zur Erarbeitung von Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Aufgaben“ wird eine weitere Form biblischer Interventionen vorgeschlagen. Im Vorfeld der Formulierung eines Leitbildes arbeitet die beauftragte Gruppe an der Frage: „Welche Bilder von Gemeinde bringe ich aus meiner Lebensgeschichte mit? Welche biblischen Bilder, Erzählungen, Texte leiten mich dabei?“<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Dieser Artikel ist die Weiterführung von Thesen zu biblischen Interventionen, die Dieter Pohl und ich für die DACH-Tagung der GBOE 2010 in Neudietendorf entwickelt haben.

<sup>2</sup> Zu diesem Dialog gehört irgendwann auch der Blick in die „Nachbarschaft“, u.a. das Gespräch mit denen, die als „Geistliche Begleiter“ ausgebildet sind. Siehe z.B. den Internet-Auftritt der EKIR zum Stichwort „Geistliche Begleitung“.

<sup>3</sup> Gen 19,26.

<sup>4</sup> E. R. Schmidt / H. G. Berg, *Beraten mit Kontakt*, 1995, S. 206f.

<sup>5</sup> A.a.O., S.199ff.

<sup>6</sup> EKIR, 2001, [http://www.ekir.de/www/downloads/VISIONEN\\_ERDEN\\_72.pdf](http://www.ekir.de/www/downloads/VISIONEN_ERDEN_72.pdf).

Meine Biographie auf mich leitende Bibelworte hin zu erforschen und die Entdeckungen mit anderen zu teilen – das kann ein sehr tief gehender und bewegender Prozess sein. Behutsame Anleitung ist unabdingbar, wenn ich mir bewusst mache, dass heute Fragen des persönlichen Glaubens auf der Liste intimer Fragen ganz oben rangieren.

Bei der Planung der zuletzt genannten Interventionen ist es mir wichtig, dass die Beratungsnehmenden eine möglichst aktive und selbstbestimmte Rolle einnehmen. Als Berater stelle ich den strukturierten Gesprächsraum zur Verfügung und moderiere das Gespräch, gebe aber in der Regel keine eigenen inhaltlichen Impulse. In keinem Fall entscheide ich über die richtige oder falsche Deutung eines Bibeltextes.

Neben Phantasiearbeit und biographischer Meditation sind Bibeltexte, Bibliolog, Bibliodrama oder Aufstellungsarbeit sinnvolle Arbeitsformen für eine biblische Intervention. Eigenerfahrung mit den Arbeitsformen bzw. eine solide Weiterbildung sind unabdingbar.

*Ich erinnere mich an eine Beratung zur Umstrukturierung. Auf Grund eines strukturellen Haushaltsdefizits hatte das Presbyterium den Grundsatzbeschluss gefasst, sich von Gebäuden zu trennen. Aller guter Wille und alle vernünftigen Argumente reichten nicht aus, um einen einmütigen Beschluss zu erreichen, welches Gemeindehaus und welche Kirche geschlossen und verkauft werden sollten. Die Ausgangshypothese in dieser Situation war: Wenn die vernünftigen Argumente nicht weiterführen, dann braucht das Presbyterium „unvernünftige“, „irritierende“ Ideen und Phantasien. Für den zweiten Tag einer Wochenendklausur wurde ein Bibliolog verabredet mit dem Bibeltext: Mk. 2,1-12: Die Heilung eines Gelähmten. Die Presbyter wählten jeweils eine Person oder einen Gegenstand aus der Geschichte und äußerten aus dieser Perspektive ihre Gedanken und Gefühle. Es entstand ein intensiver Dialog in und aus der Geschichte heraus, schließlich verbunden mit dem Impuls: Wo sehe ich eine Verbindung zwischen der Geschichte, unserem Dialog dazu und der Umstrukturierung der Gemeinde?*

*Einige Gedankensplitter aus dem Bibliolog: Die Vier, die den Gelähmten bringen, tun etwas, was man eigentlich nicht tun darf. Sie steigen den mit Jesus Versammelten „aufs Dach“, stören den Gottesdienst. Sie tun das Ungehörige, weil sie keine andere Chance haben. Jesus sieht darin ihren Glauben. Wir können die Gebäudefrage nicht lösen, ohne uns und andere in der Gemeinde zu stören und zu verstören. Ausgelöst durch die Störung provoziert Jesus seine „Gemeinde“ und löst eine neue Verstörung aus: Was ist leichter? – Heilung oder Sündenvergebung? Kann das Aufgeben von Gebäuden auch unvorhergesehen etwas gutes Neues entstehen lassen? Der Bibliolog erwies sich als gute Unterbrechung der festgefahrenen Diskussion und als Auslöser einer Hoffnung für die Gemeinde nach dem Gebäudeverkauf.*

Interventionen verlangen vom Berater einen guten Kontakt zu den Beratungsnehmenden und Erfahrung im Umgang mit der je besonderen Intervention. Ich brauche ein Gespür für mögliche Auswirkungen meiner Intervention. Für biblische Interventionen bedeutet das: Ich achte die Freiheit und Eigendynamik des Bibeltextes, der ungeplant und unverhofft in eigener Absicht wirkt. Auf Inspiration kann ich hoffen; sie ist nicht herstellbar.

Die kircheninterne Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung war von Anfang an geprägt von der Regel: OE-Berater richten ihre Aufmerksamkeit auf Kirche und Gemeinde als Organisation. Sie sind Prozessberater und mischen sich nicht in die Ziele und Inhalte ein. Berater mit dem Grundberuf Pfarrer achten darauf, in der Beraterrolle zu bleiben und nicht in die Rolle des Predigers oder des Seelsorgers zu wechseln. Die Klarheit des Focus (OE, Prozess) und die Klarheit der damit gegebenen Rolle sind unverzichtbar. Die Konzentration des Blicks auf die Organisation Kirche und die Sorge, „aus der Rolle zu fallen“, führte in der Beratung – so meine Vermutung – u.a. zu einer Abstinenz bis großen Zurückhaltung, biblische Texte für die Beratung zu nutzen.

Interessanterweise kann man auf dem Beratungsmarkt eine dazu gegenläufige Tendenz beobachten. Coachs sehen sich nicht mehr nur zuständig für die Weiterentwicklung professioneller Leitungskompetenz, sondern reagieren auf die wachsende Nachfrage nach Beratung zur Frage nach dem Sinn des Lebens, der Arbeit – insgesamt nach spirituellen Themen. Markus Hänsel, Herausgeber des Buches: „Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung“, formuliert die Grundthese des Buches folgendermaßen: „Eine Grundhaltung und ein professionelles Vorgehen, das spirituelle, seelische und sinnorientierte Dimensionen berücksichtigt und aktiv miteinbezieht, werden im Coaching und in Beratung zukünftig eine wesentliche Ressource sein.“<sup>7</sup> Im Blick auf das Selbstverständnis und die Rolle des Coach bedeutet das: „Er ist nicht mehr nur Dienstleister für die Lösung beruflicher Problemstellungen und Unterstützung bei der Karriereentwicklung, sondern Begleiter in der Auseinandersetzung mit Fragen von Sinnfindung, Identität und Lebensbalance.“<sup>8</sup>

Ohne der Diffusion verschiedener Rollen das Wort zu reden, bin ich der Auffassung, dass gerade auch ein kircheninterner Berater alle seine Fähigkeiten, sein Wissen und seine Erfahrung den Beratungsnehmenden zur Verfügung stellt und in den Beratungsprozess einbringt:

- *seine OE-Kompetenz*
- *sein Fachwissen kirchlicher Strukturen und Zusammenhänge*
- *die Kompetenzen seines Grundberufs (Pädagoge, Theologe, Verwaltungswirt u.s.w.)*
- *seine Glaubenserfahrung und damit sein Vertrauen, dass biblische Texte auch in Beratungsprozessen inspirierend wirken: bestärkend, orientierend, störend, überraschend.*

Nur um den Preis der partiellen Blindheit wird der Berater davon absehen, dass Kirche und Gemeinde eine Doppelgestalt haben, die zu unterscheiden ist, aber nicht je isoliert betrachtet werden kann: Kirche ist Organisation und Glaubensgemeinschaft.

Ich respektiere die Doppelgestalt der Kirche mit der These: Biblische Interventionen (in der Organisationsentwicklung), die zielführend sind, sind erlaubt und geboten, wenn der Berater weiß, was er tut, seine Hypothese veröffentlicht und sich bewusst ist, dass die Beratungsnehmenden entscheiden, ob die Intervention für sie akzeptabel und im Verlauf der Arbeit auch inspirierend ist.

<sup>7</sup> 2012, S. 8.  
siehe Buchbeprehung Seite 80.

<sup>8</sup> A.a.O., S. 9.

„EINE FRAGE DES VERTRAUENS“  
Vertrauen als Schlüsselressource  
in kirchlichen Beratungs- und  
Veränderungsprozessen

*Caroline Warnecke, Pfarrerin,  
Gemeinde- und Organisationsberaterin,  
Leiterin der Fortbildung in den ersten  
Amtsjahren in der Hannoverschen  
Landeskirche, Loccum*

Grundlage einer guten und tragfähigen Beziehung ist das gegenseitige Vertrauen. Dies gilt insbesondere dort, wo Menschen aus unterschiedlichen Gründen, neue und bisher unbekannte Wege gehen müssen. Oftmals suchen sie dafür Begleitung, Hilfe von außen. Zur Unterstützung und Sensibilisierung für diejenigen, die diese Begleitung anbieten, zeichnet die Autorin ein Bild von der Unverzichtbarkeit des Vertrauens und weist hilfreiche Deutungshorizonte auf. Sowohl in der Systemtheorie als auch in der Organisationsentwicklung findet sie Anknüpfungspunkte zur Bearbeitung des Themas. Praktische Hinweise, wie innerhalb von Beratungsprozessen Vertrauen als Ressource wiederentdeckt und eingeübt werden kann, lassen ahnen, wie wichtig die Thematisierung des Vertrauens für einen Beratungsprozess sein kann.



### A. Die Vertrauensfrage

#### 1. Vertrauen ist gefragt

Mit dem Vertrauen ist es ähnlich wie mit dem Atmen: Normalerweise denken wir nicht darüber nach. Erst wenn die Luft knapp wird, wenn wir Atemnot bekommen, merken wir, dass etwas fehlt. Vertrauen gilt als unverzichtbarer Stoff für das zwischenmenschliche, das gesellschaftliche und politische Miteinander sowie für das weltweit gemeinsame Leben und Handeln in einer globalisierten Welt. „Ohne Vertrauen geht es nicht!“ – eine in der Geschichte oft wiederholte Erkenntnis und ein Aufruf, der in letzter Zeit öfter zu hören ist.

Im Blick auf die welt- und finanzpolitische Lage ist viel Vertrauen verloren gegangen. Das Diktum vom grenzenlosen Wachstum verbunden mit wirtschaftlicher Prosperität und gesellschaftlicher Stabilität steht mehr als in Frage. Das Vertrauen in die Märkte, in die Politikerinnen und Politiker, in Institutionen, in Ämter und Personen ist gebrochen. Dazu sind mit steigendem Tempo Wandlungs- und Differenzierungsprozesse im Gang, die man auch ohne soziologische Studien allerorts wahrnehmen kann. Die große und die kleine Welt sind komplexer geworden. „Das V-Wort ist der zentrale Begriff, der über allem schwebt.“<sup>1</sup> Vertrauen ist gefragt. Vertrauen scheint zu fehlen. Die Vertrauensfrage ist somit ein Krisenindikator.

## 2. Kirche und Vertrauen

Nur rund 40 % der Deutschen haben Vertrauen in die Institution Kirche<sup>2</sup>. Neben der von außen herangetragenen Vertrauensfrage kämpfen die verfassten Kirchen in Deutschland mit einem zunehmenden Relevanzverlust und deutlich schwindenden finanziellen und personellen Ressourcen. Dies führt dazu, dass die Vertrauensfrage verstärkt auch innerhalb der Kirche gestellt wird. Hinzu kommt ein gestiegenes Misstrauen gegenüber kirchenleitenden Instanzen, deren Reformpläne, Perspektivprogramme und Entscheidungen von vielen als ad-hoc-Maßnahmen in wenig transparenten Verfahren wahrgenommen werden. Gleichzeitig lebt die Kirche vom Vertrauen. Sie lebt als geistgewirkte Wirklichkeit im Vertrauen auf Gott und auf sein schöpferisches Wort. Als gesellschaftliche Institution und Organisation lebt sie vom Vertrauen der Menschen – seien es Mitglieder, Haupt- oder Ehrenamtlich Tätige oder diejenigen, die die Kirche in unterschiedlicher Weise in Anspruch nehmen<sup>3</sup>. Die Frage ist, wie es tatsächlich um das Vertrauen in und zu der Kirche steht und welche Rolle das Vertrauen in den Veränderungsprozessen spielt, denen die Kirche essentiell wie existentiell ausgesetzt ist. Müsste die Kirche nicht mehr Vertrauen haben? Lassen sich kirchliche Klientensysteme leichter auf die Vertrauensfrage ein? Ist hier eine Ressource vorhanden, auf die man Beraterisch schneller zugreifen kann als in anderen Organisationen?

## 3. Organisationsentwicklung und Vertrauen

Es ist kein Wunder, dass das Thema Vertrauen angesichts der globalen und gesellschaftlichen Veränderungen auch im Management und in der Organisationsentwicklung in den letzten zehn Jahren verstärkte Aufmerksamkeit fand. Im Jahre 2000 erschien in vierter Auflage der systemtheoretische Klassiker zur Vertrauensforschung von Niklas Luhmann („Vertrauen“). In den Folgejahren kamen verschiedenen Bücher auf den Markt, die sich dem Vertrauen in Organisationen widmeten<sup>4</sup>. Bemerkenswert ist, dass das Vertrauen als Schlüsselressource zunehmend (wieder-)entdeckt wird und als sogenannter weicher Faktor an Bedeutung gewinnt. Die verschiedenen (personalen) Ebenen einer Organisation wollen und müssen – nicht zuletzt um des Erfolges willen – in Umsetzungsprozesse integriert werden. Mit dem Abschied von nicht mehr tragfähigen Vergangenheitskonzepten geht es dabei stärker als bisher um die Generierung von Zukunft und unter dem Eindruck einer steigenden Dynaxität<sup>5</sup> auch um die Entdeckung bisher wenig oder gar nicht genutzter Ressourcen; das Vertrauen gehört dazu.

<sup>1</sup> FAZ-Verlagsbeilage vom 31. März 2011. Auch die Cebit 2012 hatte als Leitthema „managing trust“.

<sup>2</sup> Vgl. Global-Trust Report von 2013, [http://www.gfk-verein.de/files/pm\\_gfk\\_verein\\_global\\_trust\\_2013\\_fin\\_dt.pdf](http://www.gfk-verein.de/files/pm_gfk_verein_global_trust_2013_fin_dt.pdf)

<sup>3</sup> Zur Frage nach der Kirche als Organisation vgl. die Zusammenfassung bei Hermelink S. 122-123.

<sup>4</sup> 2007 erschien dritter Auflage „Vertrauen führt“ von Reinhard Sprenger. Die These, dass „Vertrauen gewinnt“ vertreten Uwe Cichy u.a. in ihrem gleichnamigen Buch aus 2011. Der „Ambivalenz des Vertrauens“ widmet sich 2011 Peter Raunicher. Im Januar 2012 erschien der von Heidi Möller herausgegebene Sammelband „Vertrauen in Organisationen“, ebenfalls im Januar 2012 publiziert die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung ein Themenheft zum „Unternehmen Vertrauen“. vgl. auch Martin Schweizer / Barbara Thies: „Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme“; Götz Klaus (Hg), „Vertrauen in Organisationen“

<sup>5</sup> Dynaxität meint die Mischung aus Dynamik und Komplexität; vgl. Michael Kastner unter [www.youtube.com/watch?v=yur2pyEYuyI](http://www.youtube.com/watch?v=yur2pyEYuyI)

## B. Was ist Vertrauen?

### 1. Merkmale

Vertrauen ist ein komplexes Phänomen, das sich definitorisch und auch empirisch kaum erfassen lässt. Gleichwohl lassen sich für den Akt des Vertrauens einige Merkmale herausarbeiten:

So ist Vertrauen

- ein Interaktionsphänomen,
- mit einer Erwartung an ein Gegenüber verbunden,
- auf die Zukunft ausgerichtet,
- mit dem Eingehen eines persönlichen Risikos verbunden,
- eine Entscheidung für den Verzicht auf Kontrolle und ein Verlust von Kontrolle,
- Ergebnis von persönlichen und sozialen Erfahrungen,
- mit einer kognitiven, affektiven und konativen Dimension verbunden<sup>6</sup>.

Unterscheiden lässt sich darüber hinaus:

- persönliches Vertrauen und Systemvertrauen
- explizites, thematisiertes Vertrauen und implizites, unthematisch mitlaufendes bzw. fungierendes Vertrauen<sup>7</sup>,
- Vertrauen auf verschiedenen Ebenen: auf der Mikroebene in face-to-face-Beziehungen, auf der Mesoebene in Organisations- und Arbeitsprozessen sowie auf der Makroebene als Vertrauen in Institutionen und gesellschaftlichen Transformationsprozessen<sup>8</sup>.

## 2. Vertrauen in systemtheoretischer Perspektive

### 2.1. Vertrauen in der Systemtheorie von Niklas Luhmann

Die zentrale Funktion, die Niklas Luhmann dem Phänomen Vertrauen zuschreibt, wird bereits in dem Untertitel seines Buches „Vertrauen“ deutlich: „Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“. Angesichts einer hoch ausdifferenzierten Gesellschaft sowie einer stets ungewissen und damit unsicheren Zukunft ermöglicht Vertrauen, Unsicherheitsmomente zu überbrücken und angesichts unzähliger Möglichkeiten handlungsfähig zu bleiben. Vertrauen nimmt dabei Zukunft vorweg und reduziert sie gleichzeitig auf ein für die Gegenwart erträgliches Maß. „Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Anzahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“<sup>9</sup> Der Reduktion der Komplexität auf der einen Seite steht demnach ein größerer Spielraum auf der anderen Seite gegenüber.

Für Luhmann ist Vertrauen immer mit einem Risiko verbunden: es ist eine „riskante Vorleistung“. Anders als bei einer Gefahr, der ein soziales System ausgesetzt ist, weiß das Vertrauen um eine mögliche Erwartungsenttäuschung, es bezieht sich daher stets auf eine kritische Alternative<sup>10</sup>. Unterschieden wird zwischen einem persönlichen Vertrauen und dem Systemvertrauen bzw. zwischen einer privaten Vertrautheit und einer versachlichten Zuversicht. Verbunden ist damit die (nicht unumstrittene) These, dass das persönliche Vertrauen in den modernen Gesellschaften nicht mehr ausreicht, um soziales Vertrauen herzustellen;

<sup>6</sup> Vgl. Kassebaum, S. 13-15.

<sup>7</sup> Vgl. Endress, S. 9.

<sup>8</sup> Vgl. ebd., S. 53-65.

<sup>9</sup> S. Luhmann, S. 8f.

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 27f.

stattdessen entwickelt sich in immer stärkerem Maße das Vertrauen in generalisierte Systemabläufe. Der einzelne tritt die notwendigen Entscheidungen an das System ab, er vertraut, dass das System funktioniert. „Im Systemvertrauen schwingt die Bewusstheit mit, dass alle Leistungen hergestellt, alle Handlungen im Vergleich mit anderen Möglichkeiten entschieden worden sind. Das Systemvertrauen rechnet mit ausdrücklichen Prozessen der Reduktion von Komplexität ... Die großen zivilisatorischen Prozesse der Umstellung auf Systemvertrauen geben der Menschheit eine stabile Einstellung zur Kontingenz einer komplexen Welt, geben ihr die Möglichkeit, mit der Einsicht zu leben, dass alles anders sein könnte.“<sup>11</sup>

Wichtig, gerade auch im Blick auf den hier zu verhandelnden Beratungszusammenhang, ist die Frage nach der Vertrauensbereitschaft bzw. der Selbstsicherheit eines Systems. Wie muss ein System organisiert sein, damit es in der Lage ist, Vertrauen zu entwickeln? Braucht man für ein stabiles System eine stabile Umwelt? Kann Selbstsicherheit auch dann entstehen, wenn die Umwelt unsicher ist?

*Luhmann vertritt in diesem Zusammenhang zwei Thesen:*

- *Ein vertrauensberechtigtes und damit risikobereites System ist stabiler als ein System, das nur mit sicheren Erwartungen arbeitet, da sichere Erwartungen meist schon mit der ersten Enttäuschung zusammenbrechen. Beim Vertrauen wird „die Möglichkeit einer Enttäuschung nicht einfach ignoriert, sondern vorausgesehen und intern verarbeitet.“<sup>12</sup>*
- *Vertrauen wiederum kann zustande kommen, wenn interne Reduktionsmechanismen vorhanden sind, die das System abstützen können. „Mit anderen Worten: Vertrauenserweise werden dadurch ermöglicht und erleichtert, dass das vertrauende System über strukturell nicht gebundene Ressourcen verfügt, die im Falle einer Enttäuschung des Vertrauens eingesetzt und die Last der Komplexitätsreduktion und Problemlösung übernehmen können.“<sup>13</sup>*

## 2.2. Vertrauen als Konstrukt

In der Luhmannschen Theorie wird Vertrauen vor allem funktional bestimmt, es dient der Komplexitätsreduktion. Ausgesagt ist damit noch nicht, was Vertrauen eigentlich ist. Vertrauen ist nicht einfach vorhanden oder abwesend, Vertrauen entsteht als Vertrauen in der subjektiven Wahrnehmung eines Beobachters. Da diese Beobachtung wiederum abhängig ist von der Welt des Beobachters kommt es zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und Deutungen. Man könnte auch sagen: Vertrauen ist ein kontextuelles Konstrukt, das individuell, interpersonell oder auch kollektiv generiert wird und jeweils auf ebensolche unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Bewertungsskripte stößt. Dies ist wichtig auch für die Arbeit in und mit Teams und Gruppen.

Stärker als bei Luhmann veranschlagt, sind neben den persönlich-biographischen, personalen und interpersonalen Erfahrungshintergründen auch die situativen wie die geschichtlichen Faktoren in den Blick zu nehmen. Ob es in Gruppen, Teams oder auch Organisationen zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kommen kann, hängt nicht zuletzt davon ab, welche Personen in welcher Situation und mit welchen Erfahrungen zusammentreffen und ob sich dieses System in seiner Unterschiedlichkeit auf eine mehr oder weniger ausgesprochene Vertrauensbasis einschwingen kann. Mit Schweer ist Vertrauen daher nicht nur ein Konstrukt, sondern das „Resultat eines komplexen Wechselspiels von personalen und situationalen Faktoren.“<sup>14</sup>

<sup>11</sup> S. ebd., S. 78f.

<sup>12</sup> S. ebd., S.103.

<sup>13</sup> S. ebd., S. 105.

<sup>14</sup> S. Schweer, S. 65.

### 3. Und das Misstrauen?

Wo vom Vertrauen die Rede ist, darf die Frage nach dem Misstrauen nicht fehlen. Misstrauen wird oft als das Gegenteil von Vertrauen verstanden. Aber jemand, der nicht vertraut, ist nicht automatisch misstrauisch und jemand, der nicht misstrauisch ist, vertraut automatisch. Das Gegenteil von Vertrauen ist vielmehr Verunsicherung oder auch Angst. Lange Zeit galten Misstrauen und Vertrauen als unvereinbare Gegenpole. Sie sind jedoch eher als „unterschiedliche, voneinander unabhängige Phänomene“ zu beschreiben, die potentiell gleichzeitig vorhanden sein können und in Ausgewogenheit förderlich sind. „Denn die Kombination aus hohem Vertrauen und hohem Misstrauen gilt in der neueren Organisationsforschung als optimales Mischungsverhältnis.“<sup>15</sup> Mit Luhmann ist Misstrauen ein funktionales Äquivalent zum Vertrauen und als solches ein Schwellenphänomen: Vertrautheit, Vertrauen und Misstrauen können aufgrund plötzlich auftretender Unstimmigkeiten sprunghaft wechseln und auch nebeneinander auftreten. Auch Misstrauen reduziert Komplexität, verwendet aber andere, vereinfachende Strategien. Es ist als solches leichter zu erkennen (Mimik, Gestik, Haltung, Sprache) und hat die inhärente Tendenz zur Verstärkung: „Ein falsch oder doch unsicher eingestelltes System bringt sich in ein Gleichgewicht mit einer Umwelt, und zwar nicht dadurch, dass es sich auf Grund seiner Wirkung korrigiert, sondern dadurch, dass es sich in seinen Wirkungen bestätigt findet und dadurch neuen Ursachen Ansatzpunkte gibt.“<sup>16</sup>

<sup>15</sup> S. Funken / Hörlin, S. 43.

<sup>16</sup> Vgl. Luhmann S. 92-101.

Insofern hat das Misstrauen durchaus positive Effekte:

- als Ressource kann es ein System vor blindem Vertrauen schützen,
- es stellt ein möglicherweise selbstverständliches Vertrauen in Frage,
- es generiert Alternativen und vervielfältigt Meinungen,
- es dient der präventiven Wachsamkeit sowohl gegenüber inneren Prozessen als auch gegenüber äußeren Einflüssen und
- ist vor allem auch für Berater/innen eine Interventions-Ressource bei Systemen, die aufgrund von starken internen Vertrauensbeziehungen eine geringe Veränderungsbereitschaft aufweisen.

### C. Zwischenstopp

1. Wenn Vertrauen als Konstrukt zu sehen ist, muss dies in der Beratungspraxis Berücksichtigung finden. Es ist zu beachten, dass es auch im Beratersystem unterschiedliche Deutungen von „Vertrauen“ geben wird. Im Blick auf das Klientensystem sind Vertrauen, Misstrauen und dahinter liegende Ängste und Verunsicherungen hypothetisch zu behandeln.
2. Gleichwohl scheint es Systeme zu geben, an denen ein stärkeres bzw. weniger ausgeprägtes Vertrauenspotential zu beobachten ist.
3. Zu fragen ist, ob es Instrumente und Wirkfaktoren gibt, die die Entwicklung von Vertrauenskulturen fördern können bzw. ob Vertrauen zu einem Investment gehört, dass gezielt eingesetzt werden kann, um die Vertrauensbereitschaft von Menschen und Organisationen zu erhöhen.
4. Des Weiteren ist zu bedenken, wie es um die Vertrauenskultur speziell in kirchlichen Organisationen steht. Bietet das geistliche Fundament einer kirchlichen Organisation Anknüpfungspunkte, mit denen das Thema Vertrauen kommuniziert und bearbeitet werden kann? Sind Leitbilder aus der christlichen Traditions- und Glaubensgeschichte vorhanden bzw. aktivierbar, die einen

vertrauensvollen Umgang mit der Zukunft befördern können?

5. Und schließlich: Worauf vertrauen eigentlich Berater und Beraterinnen? Und was macht sie wiederum zu vertrauenswürdigen Partnern und Partnerinnen?

#### D. Vertrauen als Schlüsselressource

##### 1. Vertrauen wirkt

Ohne Vertrauen geht es nicht. Jeder Mensch, jedes Team, jede Organisation und jede Gesellschaft braucht ein Mindestmaß an Vertrauen, um leben, arbeiten und handeln zu können. Vertrauen ist eine Ressource, die in der Welt ist; sie ist zumindest eine Möglichkeit, die als solche genutzt oder auch aktiviert werden kann. Gerade dann, wenn Veränderungs- und Transformationsprozesse anstehen, ist Vertrauen ein unverzichtbarer Faktor für die Bewältigung ungewisser Zukünfte. Daneben zeigen einschlägige Untersuchungen, dass Vertrauen nicht nur auf das personale wie organisationale Klima ausstrahlt, sondern effektiv wirkt: Vertrauen erhöht die Leistungsbereitschaft, es fördert die Arbeitszufriedenheit, es setzt Kreativität frei, es steigert die Experimentierfreudigkeit und Innovationskraft, verringert die Kosten und verbessert die Kooperationsbereitschaft sowohl organisationsintern als auch interorganisational<sup>17</sup>. Dies macht Vertrauen zu einer ausgesprochen wertvollen Ressource; die Frage ist, ob sich diese Ressource operationalisieren oder sogar managen lässt.

##### 2. Vertrauen und manageability

Vertrauen braucht Zeit. Für den Aufbau stabiler Vertrauensbeziehungen sind in der Regel längere Prozesse nötig; Vertrauen liegt damit auf einer tieferen Bearbeitungsebene. Geht es einer Organisation darum, die Vertrauenskultur nachhaltig zu entwickeln, kommt es darauf an, alle Ebenen und Abläufe in diesen Prozess mit hineinzunehmen. Echtes Vertrauen entwickelt sich nur dann, wenn eine Organisation oder ein System nicht nur vertrauenswürdig erscheint, sondern das Vertrauen tatsächlich auch lebt. Skepsis ist von daher bei allen Maßnahmen geboten, die Vertrauen strategisch-instrumentell einsetzen. Ist die Wendung „vertrauensbildende Maßnahmen“

an sich schon ein Widerspruch in sich, können derartige strategische Inszenierungen die Vertrauensbereitschaft mindern. „Schlimmer noch: Untaugliche Versuche zur Vertrauensbildung können Misstrauen hervorrufen und so zum Bumerang werden.“<sup>18</sup>

#### 3. Vertrauen als Organisationsprinzip

Im Folgenden werden einige ausgewählte Modelle skizziert, die den Fokus auf eine Implementierung von Vertrauen innerhalb einer Organisation legen und Vertrauen gegenüber mehr oder weniger temporär singulären Maßnahmen als Organisationsprinzip verstehen.

- *Unter dem Titel „Organisationale Achtsamkeit“ stellen die Autoren Becke, Behrens und Bleses ein Modell vor, das für die innerbetriebliche Entwicklung von Vertrauen mit einem bestimmten Dialogverfahren arbeitet. Dieses Modell zielt vor allem auf eine Veränderung der Kommunikationsstruktur auf allen Ebenen<sup>19</sup>.*
- *Stärker auf der Führungs- und Steuerungsebene setzen die Autoren Cichy, Matul und Rochow an. Gearbeitet wird hier mit dreizehn „Basics“ im Sinne fundamentaler Grundlagen für die Entwicklung von Vertrauen, dem „Frame“ (Rahmen) von Verhalten, Haltung und Fähigkeiten einer Organisation bzw. Person und der sogenannten „ACHT“ als reziprokes Funktionsprinzip<sup>20</sup>*
- *Auf der Grundlage eines Forschungsprojekts stellt Schweer ein „Vertrauens-Management-System“ im Blick auf das Feld „Kooperationen“ vor – eine Fragestellung, die gerade auch für Beratungsprozesse in kirchlichen Zusammenhängen derzeit sehr aktuell ist. Im Zentrum dieses Konzepts steht die Wahrnehmung und Situationsdefinition aller an einer Kooperation beteiligten Personen mit ihren individuellen Merkmalen und Perspektiven.<sup>21</sup>*

<sup>17</sup> Vgl. u.a. Bonfiglio / Kroß, S. 11 und Schweer, S. 66.

<sup>18</sup> S. Offe, S. 243.

<sup>19</sup> S. Becke/Behrens, S. 5.

<sup>20</sup> Vgl. Cichy u.a., S. 75-121. Dieser etwas technisch anmutende Ansatz arbeitet auf der Grundlage einer bestimmten Vertrauensphilosophie, liefert aber neben architektonischen Hinweisen viele anregende tools für die Praxis

<sup>21</sup> Vgl. Schweer, S. 64-91.

#### 4. Faktoren für vertrauensvolle Verfahren und Prozesse

Ungeachtet der Diversität der Ansätze und Modelle zur Vertrauensentwicklung sind sich die Autorinnen und Autoren über einen Grundbestand von Faktoren einig, die gegeben sein müssen, damit Verfahren, Prozesse und die darin handelnden Personen als vertrauenswürdig und vertrauensfördernd wahrgenommen werden. Zu den Faktoren bzw. Kriterien gehören:

- *Transparenz,*
- *Kompetenz,*
- *Vertraulichkeit,*
- *Redlichkeit,*
- *Gerechtigkeit,*
- *Partizipation*
- *Effektivität.<sup>22</sup>*

In Bezug auf die verschiedenen Ebenen von Vertrauensbeziehungen, lassen sich einige dieser Faktoren und Kriterien nochmals differenzierter sehen:

So sind es in den Face-to-face-Beziehungen vor allem bestimmte Signale und Symbole, die vertrauensstiftend wirken (Alter, Kleidung, Körperhaltung, Gesichtsausdruck etc.)<sup>23</sup>. Auf der Mesoebene liegt der Focus mehr auf der erwarteten professionellen Kompetenz (Beziehung Arzt -Patient, Anwalt - Klient, Pfarrer/in - Gemeindeglied oder auch Kirchenvorstand – Beratungsinstitut).

Auf der Makroebene sind vor allem die Wertebindung sowie die Effektivität der Verfahren vertrauenswürdig. So wird darauf vertraut, dass in Institutionen bestimmte Werte gelten und sich die in ihr handelnden Personen danach ausrichten. Arbeitet die Institution an dem vorbei, wofür sie nach außen hin steht, bricht die Vertrauenswürdigkeit sehr schnell zusammen.

#### E. Perspektiven für die Praxis

##### 1. Die Frage des Vertrauens – Selbstklärung

Eine verantwortungsvolle Arbeit mit dem Thema „Vertrauen“ setzt eine Selbstklärung auf Seite der Beraterin/des Beraters voraus:

- *Was verstehe ich selber unter Vertrauen?*
- *Worauf vertraue ich als Berater/in?*
- *Was macht für mich eine Person oder eine Organisation vertrauenswürdig?*
- *Welche Kriterien habe ich, die meines Erachtens – auch im Sinne einer Selbstverpflichtung – für eine vertrauensvolle oder zumindest vertrauensfördernde Prozessberatung unerlässlich sind?*

Auch im Beraterteam gibt es Kriterien für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Einem Partner, der dauernd zu spät kommt, Absprachen nicht einhält oder die partizipatorischen Grundsätze einer Teamarbeit nicht beachtet, wird man weniger bis gar nicht mehr vertrauen und auf eine erneute Zusammenarbeit eher verzichten. Gleichwohl muss nicht unbedingt eine Vertrauenskoinzidenz vorliegen, im Gegenteil: Unterschiede können hier (für das Klientensystem) durchaus nutzbringend sein, insofern sie auf den Prozess bezogen reflektiert und ggf. kommuniziert werden.

<sup>22</sup> Vgl. Endress, S. 58, Schweer, S. 71.

<sup>23</sup> Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Frage, was einen Taxifahrer dazu bringt, jemanden als Fahrgast zu akzeptieren oder auch nicht. Untersuchungen zeigen, dass Taxifahrer aktiv nach bestimmten Zeichen für die Vertrauenswürdigkeit des Fahrgastes suchen und aufgrund einer 'Semiotik des Vertrauens' entscheiden, ob sie den Fahrgast für vertrauenswürdig halten. Vgl. z.B. Hartmann, in: OrganisationsEntwicklung S. 14

## Design 1: Vertrauen stärken

### Thematischer Input

Die Frage nach dem Vertrauen stellt eine starke Intervention da. Auch wenn der Boden für die Vertrauensfrage insofern vorbereitet sein sollte, als die Konfliktlagen und Enttäuschungen benannt sind, ist mit Ängsten zu rechnen, da die Vertrauensfrage in der Regel mit Beziehungsklärungen bzw. Konflikten in Verbindung gebracht wird. Um hier zu entlasten, könnte das Beratungsteam mit einer Begriffsklärung anfangen und das Klientensystem bitten, in Dreiergruppen einige Merkmale zu sammeln, die für Sie zum Vertrauensbegriff dazu gehören. Folgen könnte ein informativer Input zu den verschiedenen Vertrauensebenen, dargestellt als Schaubild.

### Arbeit auf der Makroebene. Die Enttäuschungen

Für den weiteren Prozess ließe sich auf der Makro- und Mesoebene klarstellen, dass es im Folgenden weder um einen Blick in das persönliche Vertrauensverständnis geht noch um die Bearbeitung interpersoneller Enttäuschungen und Konfliktlagen.

Bei Klientensystemen mit massiven Enttäuschungserfahrungen könnte auf der Makroebene zunächst abgefragt werden, welche Erwartungen konkret enttäuscht worden sind und welchen Zusagen und Handlungen man noch traut (zwei-farbige Moderationskarten, evtl. an das Schaubild heften).

### Arbeit auf der Mesobene. Die „Vertrauensschale“

Der Focus sollte dann auf die Mesoebene gelegt werden und damit auf die Organisations- und Arbeitsprozesse des Klientensystems selbst. Das weitergehende Ziel wäre hier, die organisationale Selbststeuerungs- und Selbstheilungskraft zu stärken. Denkbar wäre hier vor allem anderen eine ressourcenorientierte Intervention z.B. mit einer „Vertrauensschale“, in die das hineingelegt wird, was an intraorganisationalem Vertrauen (noch) da ist. Methodisch könnten die Teilnehmenden gebeten werden, auf ein oder mehrere Karten zu schreiben, worauf sie im Blick auf die gemeinsame Arbeit vertrauen. Die Karten werden in einen Umschlag gesteckt, in die Schale gelegt, gemischt und anonym vom Beraterteam verlesen (später evtl. auf einer Moderationswand festgehalten): Das werfen die Teilnehmenden also in „die gemeinsame Vertrauensschale“.

### Zukunft entwerfen

Über eine Organisationsanalyse (z.B. Weisbord-Modell), eine SWOT-Analyse oder eine abgewandelte Form der Vier-Felder-Strategie könnte das System gemeinsam an die Herausforderungen und möglichen nächsten Schritte herangeführt werden. Auch aus dieser Analyse ergeben sich je nach Prozessverlauf verschiedene Ansatzpunkte, um erneut das Thema Vertrauen zu thematisieren.

### Vertrauensbildende Verabredungen

Das Klientensystem könnte weiterhin befragt werden, welche Verfahren, welche Kommunikationsstruktur und welche Verabredungen im Blick auf die zukünftige Arbeit wichtig wären, um das gegenseitige Vertrauen zu befördern („Was brauchen wir, damit wir Vertrauen aufbauen können?“). Hier ginge es u.U. auch um gegenseitige Rollenerwartungen. Das Ergebnis könnte wiederum in die „Vertrauensschale“ gelegt werden, so dass zum vorhandenen Potenzial das (sichtbar) hinzugefügt wird, was das Vertrauen stärken würde.

*Design 2: Vertrauen schöpfen*

Kirchliche Organisationen vertrauen nicht mehr und nicht weniger als andere Organisationen; in ihnen handeln und wirken Menschen unter denselben sozialen und systemtheoretischen Prämissen wie jede andere Organisation auch. Entscheidungen müssen getroffen, Abläufe organisiert und gesteuert werden. Es gibt Kommunikationsstrukturen und Hierarchien, Mitglieder und Umwelten, Aufgaben und Ziele. Zur Organisation wird die Kirche darüber hinaus dadurch, dass sie - auf Grundlage eines dialektischen Organisationsbegriffes - zur Selbstbeobachtung sowie zur Selbststeuerung in der Lage ist<sup>24</sup>. Gleichwohl ist die Kirche mehr als eine Organisation. Sie ist als „eine Organisation zur öffentlichen Inszenierung des Glaubens“ einer Größe verpflichtet, die sich der menschlichen Verfügung und Steuerung entzieht. Gegenüber anderen Organisationen hat die Kirche somit einen geistlichen Referenzpunkt außerhalb ihrer selbst.

Eine Anknüpfung an diesen geistlichen Referenzpunkt könnte man sich in vielfältigen Formen vorstellen: im Rückgriff auf biblische Leit- und Zukunftsbilder, auf Personen und Geschichten, auf biblische Worte und theologische Entwürfe. Die Frage wäre allerdings, ob es die Aufgabe einer systemischen Prozessberatung wäre, hier derart materialiter zu arbeiten. Einen anderen Ansatzpunkt bietet da bspw. die „Theorie U“ von Otto Scharmer, ein Modell, das über einen mehrstufigen Prozess an die Quelle(n) schöpferischer Potenziale heranführen wil<sup>25</sup>. Um an diesen Quellort und damit an den inneren Ort von Handlung zu gelangen, ist eine besondere Aufmerksamkeitsebene nötig; Scharmer nennt sie die Ebene des schöpferischen Zuhörens. Diese besondere Aufmerksamkeit lässt „einen inneren Raum der Stille und des Werdens“ entstehen, „durch den hindurch eine andere Qualität von Gegenwärtigkeit anwesend werden kann.“<sup>26</sup> Statt ein Handeln auf der Basis vergangener Erfahrungen zu entwerfen („das haben wir immer schon so gemacht“), geht es beim *presencing*<sup>27</sup> darum, „die eigene, höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und zu aktualisieren.“<sup>28</sup>

**F. Zum Schluss**

Ob derartige oder andere Interventionen von einem Klientensystem aufgenommen und nutzbar gemacht werden, entzieht sich letztlich dem Einfluss des Beraterteams. Hier ist in systemischer Perspektive an die autopoietische Selbstreferentialität jedes System zu erinnern: Das Klientensystem entscheidet selbst, welche Impulse es aus seiner Umwelt aufnimmt und welche nicht. Dies hat dann auch für die Beraterische Tätigkeit eine entlastende, Komplexität reduzierende Funktion: Berater und Beraterinnen können darauf vertrauen, dass das Klientensystem weiß, was es braucht. Die Vertrauensfrage zu stellen und mit ihr zu arbeiten, erfordert gleichwohl Mut; es ist eine sensible Größe. Wenn es aber gelingt, das Vertrauen aus dem Bereich der Mystifizierung herauszuholen, liegt hier ein Chance, Systeme wieder mit einer Ressource in Kontakt zu bringen, die gewinnbringender und zukunftssträchtiger ist als die Entwicklung von kontrollfixierten Regulationsmechanismen und kurzlebigen Strategiepapieren. Vertrauenswürdig wird eine Organisation dadurch, dass sie in Übereinstimmung mit ihren Aufgaben und Zielen steht und im Austausch mit ihrer Umwelt eine gewisse Erwartungssicherheit bietet; Vertrauen entsteht nur dann, wenn man nicht enttäuscht wird. Im Blick auf kirchliche Organisationen wären hier Transparenz, Kompetenz, Vertraulichkeit, Redlichkeit, Gerechtigkeit und Partizipation die wichtigen Faktoren und der Maßstab dann auch für eine kirchliche Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung, die vertrauenswürdig auftreten und agieren will. Ohne Vertrauen geht es nicht: es entlastet, es stärkt, es verbindet, es generiert Zukunft. Das macht Vertrauen zu einer Schlüsselressource, die - Gott sei Dank - in dieser Welt ist.

<sup>24</sup> Vgl. Hermelink, S. 91-102 und S. 122f.

<sup>25</sup> Vgl. den aktuellen Artikel von Karl-Heinz Knöss in *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung*, Heft 14, 2014, S. 28-35

<sup>26</sup> S. Scharmer S. 206.

<sup>27</sup> *Presencing ist eine Wortschöpfung aus „sensing“ und „Presence“.*

<sup>28</sup> S. Scharmer S. 204.

## Literatur

- Becke, Guido / Behrens, Miriam / Bleses, Peter (2012), Vertrauen ≠ Vertrauen, in: OrganisationsEntwicklung Heft 1/12, S. 4-8.
- Bonfiglio, Dominic / Kroß, Matthias (2012), On Trust, in: OrganisationsEntwicklung Heft 1/12, S. 9-11.
- Cichy, Uwe/ Matul, Christian/ Rochow, Michael (2011), Vertrauen gewinnt. Die bessere Art, in Unternehmen zu führen, Stuttgart.
- Endress, Martin (2002), Vertrauen, Bielefeld.
- Funken, Christiane / Hörlin, Sinje (2012), Misstrauen als Ressource, in: OrganisationsEntwicklung Heft 1/12, S. 41-44.
- Global trust report (2013), [http://www.gfkverein.de/files/pm\\_gfk\\_verein\\_global\\_trust\\_2013\\_fin\\_dt.pdf](http://www.gfkverein.de/files/pm_gfk_verein_global_trust_2013_fin_dt.pdf)
- Götz, Klaus (Hg) (2006), Vertrauen in Organisationen, München / Mering.
- Hartmann, Martin (2012), Die Weisheit des Taxifahrers, in: OrganisationsEntwicklung Heft 1/12, S. 12-15.
- Hartmann, Martin/ Offe, Claus (Hg)(2001), Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt / New York.
- Hermelink, Jan (2011), Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, Gütersloh.
- Kassebaum, Ulf Bernd (2004), Interpersonelles Vertrauen. Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts. <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2004/2125/pdf/Dissertation.pdf>.
- Knöss, Karl-Heinz, Presencing. Von der Zukunft her beraten, in Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, Heft 14, 2014, S. 28-35
- Luhmann, Niklas (2000), Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.
- Offe, Claus (2001), Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen?, in: Hartmann, Martin/ Offe, Claus (Hg)(2001), Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt / New York, S. 241-294.
- OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (2012), Heft 1, Jahrgang 12, Unternehmen Vertrauen. Zwischen Freiraum und Kontrollzwang, Düsseldorf.
- Scharmer, Otto (2007), Theorie U: Von der Zukunft her führen, in: Zeitschrift für Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 4/07, S. 202-211 (<http://www.gwg-ev.org/cms/cms.php?fileid=230>).
- Schweer, Martin K.W. (2012), Vertrauen als zentrale Ressource der Organisationsberatung, in: Möller, Heidi, Vertrauen in Organisationen, Wiesbaden 2012, S. 65-91.
- Schweizer, Martin / Thies, Barbara (2003), Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme, Bern.

## FACHKOMPETENZ, MANAGEMENT UND SPIRITUALITÄT IN LEITUNGSPPOSITIONEN



**Ursula Taplik,**  
Organisationsberaterin,  
Gesundheitscoach,  
Darmstadt



**Gerd Bauz,**  
Diplom-  
Pädagoge,  
Leiter IPOS,  
Friedberg



**Heinz Schostok,**  
Organisationsberater, Coach,  
Supervisor, Mediator,  
Frankfurt/Main

Spiritualität gehört nach Meinung der Autorin und der beiden Autoren selbstverständlich neben Management und Fachkompetenz zu den Dimensionen von Leitung. Wie sich die drei Dimensionen gegenseitig ergänzen, durchdringen und begrenzen wird in einem Modell anschaulich dargestellt.

Noch ein Modell? Das Leitungsmodell „FAMASPI“ will die Substanz und die gegenseitigen Beziehungen von Fachkompetenz, Management und Spiritualität im Leitungshandeln und in der Leitungsidentität eruieren und zum eigenen Entdecken anregen. Seine Möglichkeiten will das Modell dann für Beratung, Training, Coaching und Supervision als einen erweiternden Entwicklungsrahmen nutzbar machen und zwar in den Perspektiven von Personal- und Organisationsentwicklung.

*Fachkompetenz, Management und Spiritualität können verstanden werden als drei*

- unterschiedliche Dimensionen der Leitung;
- sich ergänzende Leitungsfunktionen,
- charaktervolle Leitungsprofile oder -rollen;
- besondere Sträube der Leitungskompetenzen;
- notwendige und zugleich notwendig gegensätzliche Betrachtungsweisen;
- Leitungs- oder Organisationskulturen und -stile;
- Leitungsleitprinzipien mit je eigener innerer Rationalität.

Die drei Felder sind nicht so hart voneinander abgegrenzt, wie es eine Modelldarstellung mit sich bringt; aber dies ist vielleicht schon ein erster Beitrag.

## I. Spiritualität in der Leitung

Zugrunde gelegt wird in diesem Beitrag eine christliche Spiritualität/Frömmigkeit/Religiosität/Glaubenshaltung/Gottoffenheit, wiewohl die Aussagen weit in den ‚Containerbegriff‘ Spiritualität hineinreichen. Damit zu verbinden ist die theologische Reflexion und Differenzierung der Begriffe.

Spiritualität wird als eine geistliche Qualität im Leiten verstanden und ist nicht notwendig mit einer Funktionsbeauftragung im Sinne der geistlichen Leitung verbunden. Bildlich dargestellt ist eine spirituelle Leitungsperson selbst ein geführter Mensch, der sich auf dem Wege befindet, ein Pilger. Er unterscheidet sich von anderen Fußgängern dadurch, dass er ein Ziel hat (1), dass er sich auf den Weg begibt und voranschreitet (2), dass er laufend auf sich selbst und auf seine Lage reflektiert (3), dass er seine Bewegung, die Richtung aufgrund äußerer Impulse und innerer Erkenntnisse steuert und wechselt (4) und dass es Leute gibt, die mit ihm auf dem Weg sind (5). Sein Führungsanspruch ist begrenzt durch Humilitas (Erdnähe und Demut) (6) und weist sich aus im Umgang mit Grenzen und Fehlern bei sich und andern (7).

*Wir sehen die spirituelle Leitungsperson als einen bei sich „ankommenden“ Menschen. Wesentliche Elemente der spirituellen Leitungskompetenz sind demnach:*

- Fähigkeit der Visionsentwicklung, Zielbewusstheit, Wertüberzeugung;
- stetige Entwicklung, Veränderung, spirale Bewegung;
- Selbstreflektion, den Schattenseiten ins Auge sehen, zielgeführte Fragestellung;
- Inspiration, Sensibilität, Gebet, Fähigkeit zur Meditation;
- Anziehungskraft, Fähigkeit, andere zu orientieren.

## II. Management in der Leitung

Das Wort Management leitet sich von lateinisch manus, die Hand, ab. Managen ist ein Handhaben der Abläufe und Situationen, ein Bewerkstelligen und Durchführen. Managerin ist eine Person, die die explizite Steuerungsfunktion in einer Organisation, einem Kooperationszusammenhang, einem Projekt verantwortlich übernimmt – in dem systemischen Wissen um die Bedingtheit dieses Handelns.

Managende sind ebenfalls Menschen, die sich auf einem Wege befinden. Ihre Rolle kann am besten mit dem *Reiseorganisator* verglichen werden. Im Gegensatz zur spirituellen Leitung bestimmt die managende Leitung den Weg, nicht das Ziel. Sie plant, auch optional, und organisiert, setzt Etappenziele fest, sie bestimmt Meilensteile, Ruhestationen und sorgt auch für die Ausrüstung. Sie verfügt über Zuwendungsfähigkeit und Beeinflussungskraft zur Gestaltung der Bedingungen. Sie sieht und überblickt die Schnittstellen, Systeme und Kontexte der einzelnen Routen.

*Kompetenzen einer Leitung im Management-Modus sind:*

- Erfassung des Wesentlichen;
- Systemorientierung, prozessorientiertes Denken;
- hochqualitative Fähigkeit der Problemlösung;
- Fähigkeit zur strategischen und konzeptionellen Planung;
- Entscheidungsfähigkeit.

## III. Fachkompetenz in der Leitung

Der Ausdruck Fachkompetenz kann irritieren, nachdem alle drei Felder ihre eigene Fachlichkeit haben. Die Fachkompetenz bezieht sich hier auf die Expertise im jeweiligen Aufgabenfeld einer Leitung. Im Gegensatz zum Manager kann die fachliche Leitungsperson nicht ersetzt werden, sondern sie ist eine Spezialistin, die Besitzerin des zur Grundtätigkeit der jeweiligen Organisation erforderlichen fachlichen, hochqualitativen Wissens.

Als Leitungsperson gilt für sie ihre berufliche Erfahrung, ihre bisherige fachliche Laufbahn als Quelle ihrer Wirksamkeit. Sie gibt als Mentorin ihr Knowhow weiter und weiß bei Entscheidungen, was fachlich geboten ist.

Als Person unterwegs wäre die fachliche Leitung Bergführer, die das Terrain kennt, weil sie es bereits mehrfach in Höhen und Tiefen und bei allen möglichen Wetterlagen bewandert hat.

*Fachliche Leitung zeigt sich in folgenden Kompetenzen:*

- *Expertentum;*
- *Fokussierung und Erfüllung fachlicher Standards;*
- *Vertretung der unabdingbaren Fach-Logik;*
- *Antizipation neuer Entwicklungen in der Fachlichkeit;*
- *das Einbeziehen der Fachlichkeit anderer Bereiche.*

#### ■ **IV. Zusammenhänge der drei Leitungsdimensionen**

##### *a) Synchrone Annäherung:*

Die Stabilität des ‚dreibeinigen Leitungsstuhles‘ ist gesichert, wenn die drei Funktionen gleichzeitig im Leitungsteam abgebildet oder bei Einzeileitung in der Person vereinigt sind. Ihre Komplementarität kann zu einem wesentlichen Aspekt bei der Aufstellung des Leitungsteams werden. Als Teil der Leitungsselbsterkenntnis ist es erforderlich zu wissen, wie weit man in den drei Feldern gekommen und für welche Rollenbesetzung man geeignet ist. Eine Leitung ist dann in der Lage, gleichzeitig das Richtige (Fachkompetenz) und das Machbare (Management) für das Gute (Spiritualität) zu tun bzw. zu veranlassen.

##### *b) Diachrone Annäherung:*

Das Verhältnis zwischen den drei Rollen kann auch als eine Verkettung von berufsbiografisch aufeinander folgenden Rollen untersucht werden.

- *Es kann sein, dass man sich einem Traum, einer Vision folgend, von einer Sache besessen auf seinen spirituellen Weg begibt und dann in die anderen Rollen hineinwächst.*
- *Es kann sein, dass man mit seiner Organisationsfähigkeit herausragt und dies zur Besetzung der Leitungsrolle führt.*
- *Es kann sein, dass man mit dem Erwerb fachlicher Kenntnisse startet. Mit der Zeit fängt man an, Projekte zu leiten, sammelt erste Managementerfahrungen und übernimmt schließlich aufsteigende Leitungsverantwortung.*

Vielleicht ist dies ja die häufigste Reihenfolge für das persönliche Leitungs-Drehbuch:

##### **1. der Weg zum guten Fachmann**

##### **2. der Weg zum guten Manager**

##### **3. der Weg zur geistlichen Leitungskraft.**

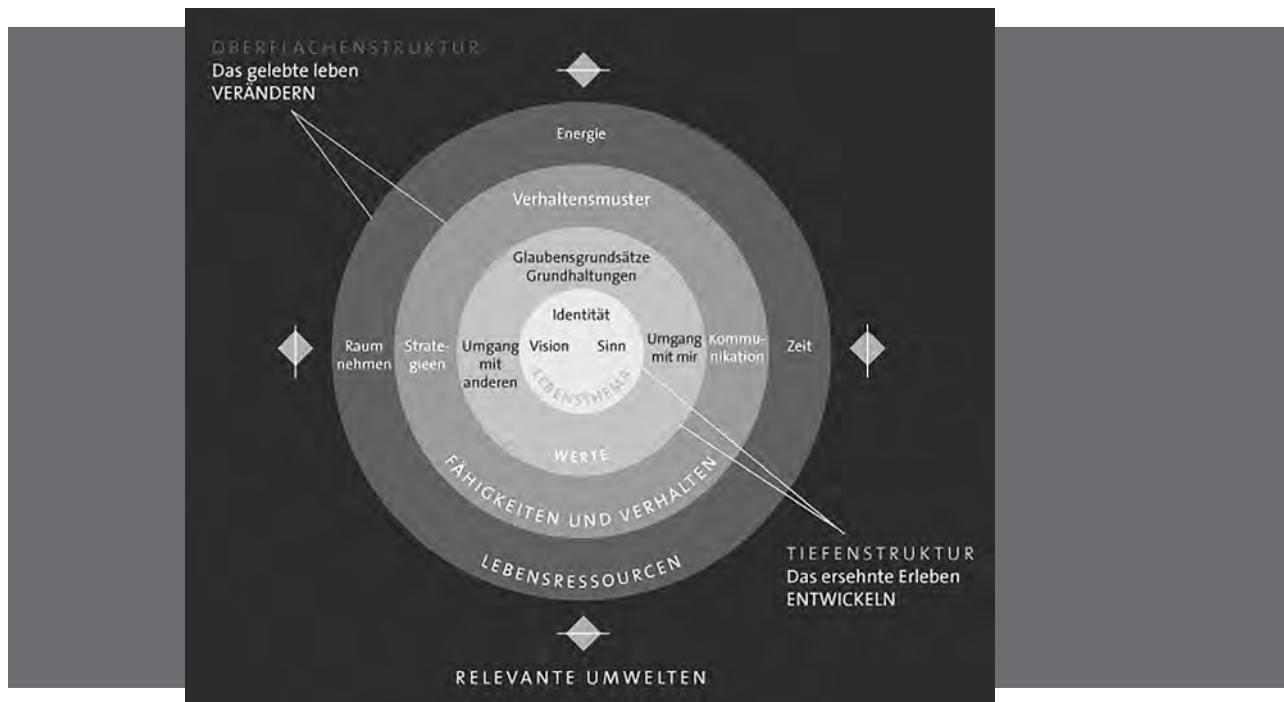
Gleichzeitig wird mit dieser Reihenfolge die Notwendigkeit zur persönlichen Weiterentwicklung sichtbar. Wer mit Management-Aufgaben betraut wird, kann nicht im gleichen Maß wie vorher die Fachlichkeit selbst im Auge haben und braucht ein spirituelles Konzept, andere Menschen in ihrer Fachlichkeit vertrauend einzubeziehen.

##### *c) Hermeneutische Annäherung*

Diese Abfolge kann auch als innere Relation zwischen den drei Leitungsdimensionen, als eine innere Logik von zunehmender Distanzierung vom Konkreten, der sachlichen Realität, dem organisatorischen Alltag gesehen werden. Bezieht sich die Fachkompetenz auf die Frage: Was?, so richtet sich das Management einen Schritt zurücktretend auf die Frage: Wie?, und die Spiritualität befragt das noch weiter entfernte Doppelte: Warum und Woraufhin? Das greifbare Konkretum verliert, die Reflexion hingegen gewinnt an Dominanz auf dieser Achse. Man steigt von der Ebene der Taten (fachlich-inhaltliche Standards) über die Ebene der Rollen (Organisationstheorie) in die Welt von Glauben und Zielen (Spiritualität, Werte, Kultur). Siehe z.B.: Keupp, Heiner, u.a.: Identitätskonstruktionen – Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, Rowohlt 1999 V.

## V. Modellstruktur

Zur Darstellung des Modells nutzen wir das Coaching Modell des Management Center Vorarlberg.



<http://www.mcv.at/beratungen/coaching/coaching-modell.html> (12.4.15)

Leitfragen zu diesem Modell sind auf der Handlungsebene:

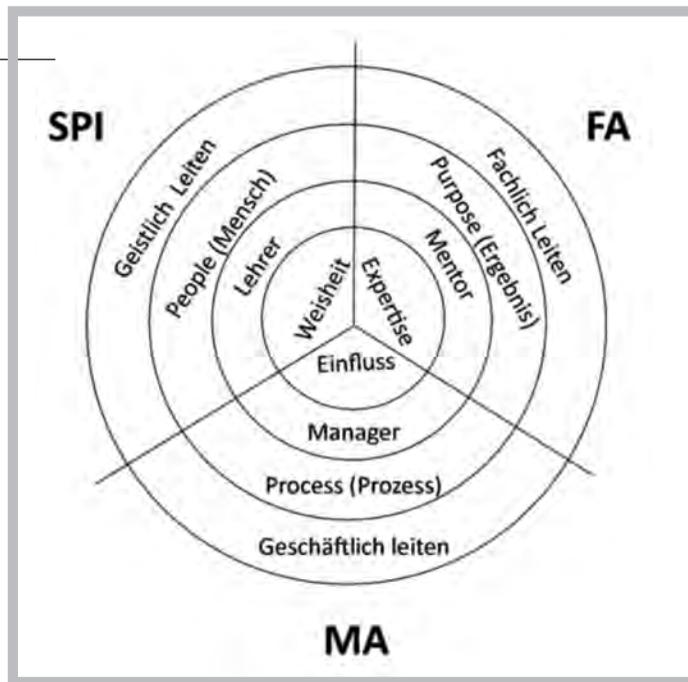
- *Als Ausgangsfrage: Wie ist meine Funktion? Wofür interessiere ich mich? Womit beschäftige ich mich derzeit als Manager?*
- *Persönliche Ebene: „Womit“ leite ich? Was macht mich zum Manager?*
- *Interpersonelle Ebene: Welche Rolle nehme ich in den unmittelbaren Kontakten ein? Wie wende ich mich anderen zu? Wie erleben die Anderen mich?*
- *Teamebene: Womit beschäftigten wir uns im Team?*
- *Organisationsebene: Wie trete ich in der Organisation formell und informell auf?*
- *Gesellschaftsebene: Wie übernehme ich Verantwortung für die Rahmenbedingungen des eigenen Arbeitsbereichs und für die zukünftige Entwicklung aller?*

Das Modell erlaubt eine zirkuläre Bewegung von innen nach außen und von außen nach innen. Dies bedeutet, dass die Leitungsperson Wachstumsimpulse auch von der Organisationsebene für die persönliche Entwicklung erhält. Umgekehrt sollte, wer Vertrauen gewinnen möchte, mit der persönlichen Entwicklung, der Ausbildung der eigenen Integrität beginnen. Wahrhaftigkeit, Vertrauen und offene Kommunikation werden zur Grundlage eines erfolgreichen Managements in Organisationen und Kooperationen.

Für den Leitungsdreistuhl FAMASPI entsteht folgende Matrix:

	Fachkompetenz	Management	Spiritualität
<i>Ausgangsfrage</i>	Was?	Wie?	Warum, woraufhin?
<i>Personelles</i>	Expertise	Einfluss	Weisheit
	Erfahrungen	Kraft	Gelassenheit
<i>Interpersonelles</i>	Mentor	Manager	„Lehrer“
<i>Team</i>	Ergebnis	Prozess	Mensch
<i>Organisation</i>	Fachliche Leitung	Geschäftsleitung	Geistliche Leitung

Und als Grafik:



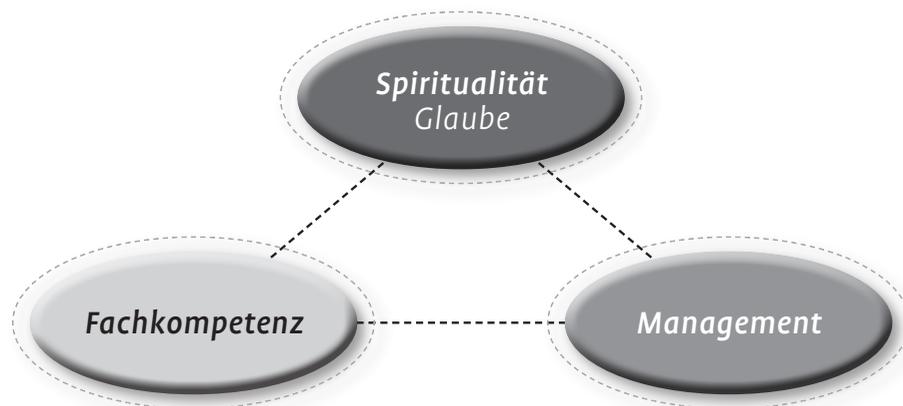
Der systemischen Prozess- und Organisationsberatung, die immer (auch) Leitungsunterstützung ist, bietet FAMASPI hilfreiche Orientierungen und kann in verschiedenen Situationen nützlich werden:

- im Balance-Halten der drei unterschiedlichen Logiken
- für dreifach begründete Entscheidungen
- zur Verantwortungsübernahme für die spirituelle Kultur der Organisation
- bei der Personalauswahl- und Entwicklung
- sowie bei der Steigerung des gegenseitigen Verständnisses unter Berater\*innen, zwischen den Klient\*innen, im Klient-Beratungs-System.

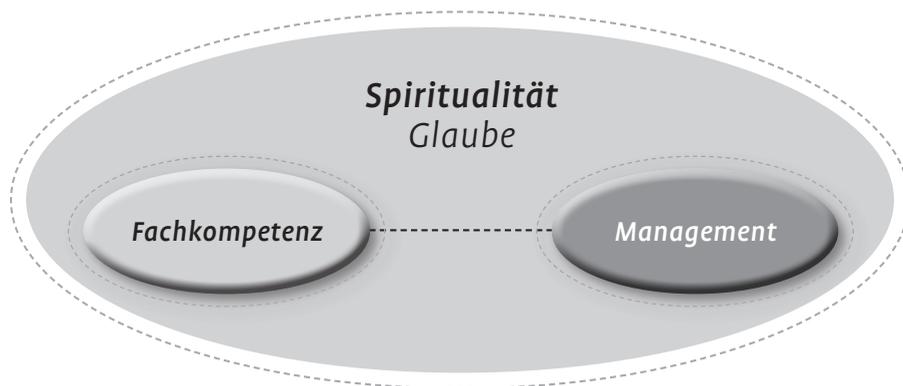
## VI. Empirie

Für Letzteres, die Verständigung untereinander, ist ein Projektergebnis aus Interviews mit Führungskräften erhellend: Zur Verbindung von Fachkompetenz – Management – Spiritualität gab es bei den Befragten zwei Sichtweisen.

Die erste Sichtweise zeigt eine Balance-Beziehung zwischen den drei Kategorien und unterstreicht damit die je eigene ‚Dignität‘ der drei Standbeine im Leitungshandeln:



In der zweiten Sichtweise gründiert die Spiritualität die Kategorien Management und Fachkompetenz:



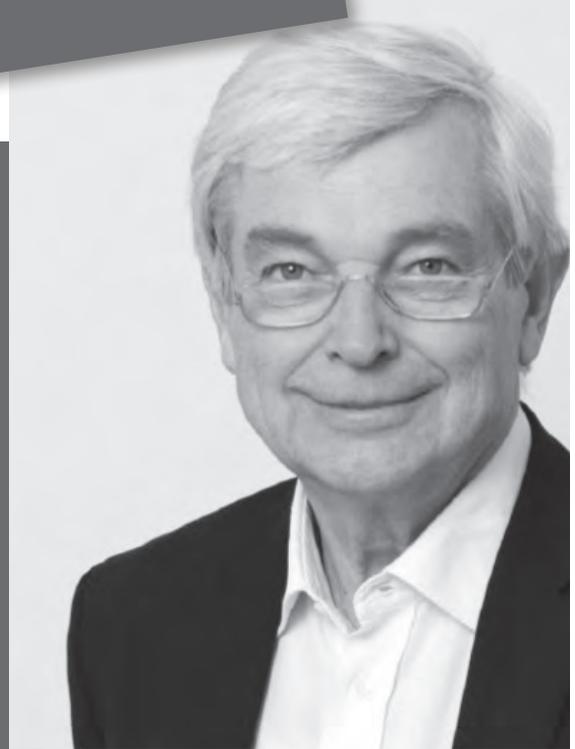
Für eine weitere Gruppe hatten diese beiden Zugänge auch gleichzeitig Plausibilität und Gültigkeit.

Die Interviewten, bei denen die Theologie ihre primäre Fachlichkeit darstellte, wiesen darauf hin, dass diese Fachlichkeit und ihr persönlicher Glaube stärker verbunden sind als beide mit den Management-Kompetenzen. Einige von ihnen wiesen außerdem darauf hin, dass sie für ihre aktuelle Leitungstätigkeit weitere Fachlichkeiten, zumindest in einem entscheidungsfähig machenden Überblick, erwerben mussten oder weiter müssen wie Recht, Betriebswirtschaft, Pädagogik, Öffentlichkeitsarbeit, Pflegewissenschaft oder anderes.

Das Modell haben wir entwickelt in einem europäischen Grundtvig-Programm mit der Stiftung Helyimérték Alapítvány, Budapest und der Katholischen Sozialakademie Österreichs, Wien – zusammen mit András Koncz, Péter Gulyás, Gabriele Lindner, Markus Hauser u.a. Als work in progress führen wir es weiter und bieten nun Leitungstrainings in unseren Ländern an; siehe unter Fortbildung, S. 82 .

BERATUNG IM DRITTEN MODUS.  
EIN VORSCHLAG ZUR WEITER-  
ENTWICKLUNG SYSTEMISCHER  
ORGANISATIONSBERATUNG

*Prof. Dr. Rudolf Wimmer,  
Partner der osb international, Vizepräsident  
der Freien Universität Witten/Herdecke sowie  
Professor für Führung und Organisation am  
Institut für Familienunternehmen an  
der Universität Witten/Herdecke, aktueller  
Forschungsschwerpunkt: künftige  
Überlebensfragen von Familienunternehmen,  
Wien.*



Seit knapp 10 Jahren wird eine Debatte um die Zukunft des Beratungsgeschäfts hinsichtlich der Verhältnisbestimmung von Fach- und Prozessberatung geführt. Der hier vorgestellte Ansatz des „Dritten Modus“ verbindet die beiden professionellen Welten miteinander. Der Autor beschreibt Organisationen als sinnverarbeitende Systeme, die die drei Sinn-dimensionen (sachlich, sozial, raumzeitlich) zusammenführen müssen, um erfolgreich zu sein – und entsprechend muss auch die Beratung im Gegenüber aufgestellt sein. Der Dritte Modus versteht sich als komplexitäts-adäquate beraterische Antwort auf die steigende Eigenkomplexität von Organisationen, der auch Kirche und Diakonie nicht entrinnen können.

### 1. Was treibt die aktuelle Diskussion um Sinn und Zweck von Beratung?

Die Jahrzehnte lang stabile Aufteilung der Beratungsbranche in die expertenorientierte Fachberatung – dominiert von den weltweit operierenden großen Beratungsunternehmen – und in die auf gelingende Kommunikation spezialisierte Prozessberatung (repräsentiert durch die verschiedenen Ausprägungen der Organisationsentwicklung) ist in Bewegung gekommen. Mehr als vier Jahrzehnte hindurch haben kontinuierliche Wachstumsraten das Selbstverständnis in diesen professionellen Lagern und ihre wechselseitige Abgrenzung, bisweilen auch Abwertung bestätigt. Die Anzeichen verstärken sich, dass diese stabile Branchensegmentierung und ihre bestimmten Grenzen im Begriff sind, sich aufzuweichen. Die Bemühungen nehmen deutlich zu, diese beiden professionellen Welten in ihren jeweiligen Lösungsrepertoires miteinander zu verbinden. Offensichtlich wächst bei immer mehr Kunden ein grundsätzliches Unbehagen an jenen eingeführten Beratungsdienstleistungen, die in ihrer bisherigen Ausprägung aus dem Selbstverständnis der tradierten Arbeitsteilung zwischen expertenorientierter Fach- und Prozessberatung resultieren.

Seit Langem schon werden die primär auf ihre Fachexpertise setzenden Beratungsunternehmen von ihren Kunden mit ihrer chronischen Umsetzungsschwäche konfrontiert, eine Schwäche, die sichtlich eine unvermeidliche Begleiterscheinung dieses Beratungsansatzes ist. Zurzeit unternehmen alle auf ganz bestimmte fachlich-inhaltliche Dimensionen des Organisationsgeschehens spezialisierte Beratungen große Anstrengungen, um genau dieses Image loszuwerden. Gleichzeitig wird den Prozessberatern ihre notorische »Business-Ferne«, ihre Ahnungslosigkeit gegenüber jenen inhaltlichen Themen attestiert, die Organisationen heute in ihrem Ringen um ihre Leistungsfähigkeit umtreiben. Es ist zwar nach wie vor von ganz zentraler Bedeutung, den beraterischen Fokus auf die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsverhältnisse in Organisationen zu legen, d.h. auf ein oftmals mangelhaftes Führungs- und

Partizipationsgeschehen. Ohne jedoch dabei gleichzeitig auch die jeweils anstehenden aufgabenbezogenen Systemprobleme systematisch mit zu bearbeiten, bleibt bei immer mehr OE-Kunden ein tiefes Unbehagen zurück. Die Erfahrungen aus der jüngsten Weltwirtschaftskrise haben den Auseinandersetzungen um die Frage, was letztlich der nachhaltig beobachtbare Wertschöpfungsbeitrag von organisationsbezogenen Beratungsdienstleistungen ist, einen weiteren Schub verliehen. Die klassischen Restrukturierungsexperten fühlen sich zurzeit in ihren Grundeinstellungen zwar bestätigt. Ansonsten ist erstmals auf einer breiteren Basis eine tiefere Verunsicherung im professionellen Selbstverständnis vieler Berater und Beraterinnen ganz unterschiedlicher Provenienzen zu beobachten, nicht zuletzt auch deshalb, weil die aktuelle Krise durch ihren außergewöhnlichen Charakter in vielen Organisationen lang tradierte Gewissheiten schwer erschüttert hat.

Es darf daher nicht überraschen, dass im Moment in vielen Beratungsunternehmen die Bemühungen verstärkt werden, die eigenen Geschäftsmodelle zu überdenken und ein Leistungsportfolio zu entwickeln, das als eine echte Antwort auf die kritisierten Schwächen der Branche gelten kann.

Dazu zählt insbesondere der Kompetenzaufbau in Richtung »Change Management« bei den großen Beratungsfirmen – gemeint als Umsetzungsunterstützung (Oltmanns, Nemeyer 2010). Dazu zählen aber auch Strukturbereinigungen wie die Übernahme von BOOZ durch PwC oder die schweren internen Turbulenzen, die Roland Berger in der jüngsten Zeit zu bewältigen hatte. In diesem Zusammenhang stehen letztlich auch die Überlegungen zum dritten Modus der Beratung, die auf eine ganz spezifische Weise die inhaltlichen wie die Probleme des sozialen Miteinanders im Prozess der Lösungsarbeit beim Kunden zu integrieren versuchen (Wimmer 2012, Schumacher 2009). Dazwischen existiert eine Vielzahl an Mischvarianten, die alle auf ihre Weise darauf ausgerichtet sind, die klassische Arbeitsteilung in der Branche zu überwinden.

Ähnlich vielfältig ist die Semantik, in der diese Integrationsversuche gegenüber den Kunden ausgedeutet werden, geht es doch stets auch darum, in einem immer unübersichtlicher werdenden, hochfragmentierten Wettbewerbsumfeld die eigene Unverwechselbarkeit zu betonen. Diese verstärkt beobachtbaren Entwicklungen in der Beratungsbranche regen dazu an, sowohl einen kurzen Blick auf die Kundenseite zu werfen, um die geänderten Herausforderungen noch besser zu verstehen, die einen bestimmten Beratungsbedarf evozieren, als auch theoriegeleitete Reflexionen anzustellen, die erste Konzeptualisierungsangebote für den in Gang gekommenen Integrationsprozess liefern.

### **2. Eine neue Qualität an Komplexitätserfahrung in der Führung von Organisationen**

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Suche nach Integrationsmöglichkeiten der bislang getrennten Leistungsangebote in irgendeiner Form Veränderungen widerspiegelt, denen heutige Organisationen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld ausgesetzt sind.

Für die verantwortlichen Entscheidungsträger sind mit diesem organisationalen Strukturwandel, eingebettet in den je spezifischen gesellschaftlichen Kontext und dessen Dynamik, ganz bestimmte Erfahrungen mit einer anderen Art von Komplexität verbunden, Erfahrungen mit einem Ausmaß an Unsicherheit, welche die Suche nach einer neuen Qualität in der Nutzung und Zusammenarbeit mit Beratung stimuliert. Nicht zuletzt sind es die Erschütterungen der jüngsten Weltwirtschaftskrise, die viele der bisherigen Routinen in der Bewältigung organisationaler Entwicklungs Herausforderungen grundlegend infrage gestellt haben. Der Schluss liegt nahe, dass Organisationen ein deutlich reflektierteres Verständnis von Wachstum benötigen, will man sie mit der Fähigkeit ausstatten, einen bewussten, proaktiven Umgang mit der unvermeidlichen Zyklizität der weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und mit den hier eingebauten systemischen Risiken zu gewinnen. Es geht hier

um den Aufbau einer Organisationskompetenz, die zurzeit zurecht unter dem Begriff der „Organisationalen Resilienz“ diskutiert wird.

Doch nicht nur die Erfahrungen aus den letzten und die Erwartbarkeit weiterer Krisen treiben Organisationen heute zu einer weiteren Steigerung ihrer Binnenkomplexität. In diesem Zusammenhang müssen zusätzlich gesamtgesellschaftliche Einflussfaktoren erwähnt werden. Dazu gehören die fortschreitende Globalisierung, also die zunehmende weltweite Vernetzung auf der einen und die damit verbundene Verschiebung globaler Gewichte auf der anderen Seite. Dazu gehört auch der Bedeutungszuwachs des Themas Nachhaltigkeit: Organisationen werden nicht mehr oder zumindest sehr viel weniger davon absehen können, welche Folgewirkungen ihr Agieren im Kontext der brennenden ökologischen Herausforderungen besitzt (speziell mit Blick auf den Klimawandel und seine weitreichenden Folgen). Des Weiteren beobachten wir heute, dass Organisationen nicht mehr mit Referenz auf nur ein Funktionssystem funktionieren, sondern dass wir es zum Beispiel mit privaten Universitäten zu tun haben, die mit den verschiedenen Kommunikationsmodi der gesellschaftlichen Bereiche, hier zum Beispiel Wirtschaft, Wissenschaft und Erziehung, umgehen müssen und so gesehen vermehrt die Funktion der strukturellen Kopplung von unterschiedlichen Funktionssystemen übernehmen (Lieckweg 2001). Und es geht weiter: Allein auf sich gestellte Organisationen sind zusehends weniger in der Lage, den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden, und vernetzen sich deshalb, sodass der alte Gegensatz von Markt und Hierarchie von netzwerkartigen Koordinationsmechanismen transzendiert wird. Den Abschluss dieser kurzen Liste der Triebfedern der Binnenkomplexität von Unternehmen sowie von Organisationen ganz allgemein bildet der sich rasant beschleunigende Prozess der Digitalisierung, der gerade dabei ist, alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens grundlegend zu transformieren (Brynjolfsson, McAfee 2014). Zurecht wird in diesem Zusammenhang davon gesprochen, dass wir uns auf dem Weg in die „nächste Gesellschaft“ befinden (dazu Baecker 2007).

Die geschilderten Entwicklungsrichtungen berühren ganz gewiss nicht nur Unternehmen, die sich inzwischen fast alle in einem globalisierten Wirtschaftssystem mit seiner gesteigerten Krisenanfälligkeit bewähren werden müssen. Auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik, des Gesundheitswesens, der Religion, der sozialen Fürsorge sowie des Wissenschaftssystems sind in diesen Sog der Veränderung mit hineingezogen worden. Alle stehen sie unter erheblichem Existenzdruck und müssen ihre Daseinsberechtigung auf eine explizite Weise unter Beweis stellen. Mit diesen veränderten Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Operieren von Organisationen wandelt sich auch der Bedarf derselben in Richtung Beratung.

Die aktuellen Beobachtungen und Erfahrungen lassen die Annahme begründet erscheinen, dass es einen kontinuierlich wachsenden Markt für Beratungsleistungen gibt, der jenseits der klassischen Fixierung auf Experten und Prozessberatung angesiedelt ist. Dieser Bedarf wird von Führungsverantwortlichen artikuliert, die in der Tendenz mit einem »postheroischen Führungsverständnis« (Baecker 2012) operieren, die ihr Rollenverständnis in dieser Richtung umgebaut haben und nun auf der Suche nach Beratung sind, die für dieses Verständnis ein komplexitätsadäquates Gegenüber abgibt, ein Gegenüber, das in der Lage ist, die unterschiedlichen Problemdimensionen des Kundensystems in einem integrierten Bearbeitungsprozess einer nachhaltig tragfähigen Lösung zuzuführen. Wir nennen diese Weiterentwicklung der systemischen Organisationsberatung in einer vorläufigen Terminologie den »dritten Modus der Beratung«, weil hier die tradierten Denkweisen und Lösungsmuster der Fach- und Prozessberatung verlassen und in einer neuen Form von Beratung »aufgehoben« werden. Der für dieses Aufheben im Hegel'schen Sinne erforderliche konstruktivistische Theoriehintergrund sei im nächsten Schritt kurz skizziert.

### 3. Theoretische Grundannahmen für eine Neupositionierung systemischer Organisationsberatung

Den Ausgangspunkt für eine theoretische Neukonzeptualisierung von systemischer Organisationsberatung bildet der Begriff des Sinns, wie ihn Luhmann als Grundkategorie für das Verständnis aller Systeme verwendet und wie er in einer etwas anderen Konnotation auch von Karl E. Weick genutzt wird. Es würde den Rahmen dieser Arbeit allerdings bei weitem sprengen, wollte man diese Schlüsselkategorie und ihren Stellenwert im Theoriegebäude der neueren Systemtheorie im Einzelnen entfalten. Für unseren Zweck genügt es, auf die Luhmann'sche Unterscheidung unterschiedlicher „Sinndimensionen“ näher einzugehen (Luhmann 1984, S. 111 ff.)

Luhmann bietet zur genaueren Ausdifferenzierung des Sinnbegriffes drei unterschiedliche Sinndimensionen an, die insbesondere mit Blick auf Organisationen sehr fruchtbringend genutzt werden können: Sinnproduktion findet demnach stets gleichzeitig in einer sachlichen, einer zeitlichen und in einer sozialen Dimension statt (Luhmann 1984, S. 111 ff.). Erst diese Dekomposition reichert den Sinnbegriff mit jenem Differenzierungsvermögen an, das wir für eine Repositionierung systemischer Organisationsberatung heute benötigen. Was ist mit diesen drei Sinndimensionen im Einzelnen gemeint?

Im Kontext sozialer Systeme meint die Sachdimension alle Themen sinnhafter Kommunikation (also das Was als inhaltlicher Gegenstand des kommunikativen Geschehens). Die Selektion des jeweils gewählten Themas weist auf den zugrunde liegenden sachlichen Sinnzusammenhang hin und gibt den möglichen Anschlussaktivitäten eine begründbare Richtung.

Die Sachdimension in Organisationen ist überwiegend um aufgabenbezogene Themen herum organisiert. Dies ergibt sich schon allein aus dem Umstand, dass Organisationen ihren »Sinn« vornehmlich aus der Bearbeitung organisationsexterner Problemstellungen gewinnen. Sie sind um die Produktion von Lösungen für diese Problemstellungen gebaut. Gemeinsam zu erfüllende Aufgaben stiften deshalb den tieferen Sinn des Miteinanders. Sie schaffen der gegebenen Ordnung dieses sozialen Miteinanders, den Prozessen und Strukturen ihre sachliche Berechtigung. Die zu erledigenden Aufgaben legitimieren die Kommunikationsanlässe und bündeln die wechselseitige Aufmerksamkeit auf die Leistungserbringung und Leistungserwartungen. Letztlich steht die Sachdimension also immer im unmittelbaren Kontext des Existenzgrundes der jeweiligen Organisation. Der Bezug auf die gegenüber der relevanten Umwelt zu erbringenden Leistungen liefert den primär sinnstiftenden Rahmen für jegliches organisationsinterne Geschehen. Nicht zuletzt im Verweis darauf gewinnt Führung ihren funktionalen Sinn (Wimmer 2012).

Das, was allerdings im organisationalen Geschehen jeweils gerade „Sache“ ist, ist letztlich eine höchst kontingente Konstruktion. Der Prozess des Erkundens eines Sachverhaltes mobilisiert stets sehr unterschiedliche Suchrichtungen. Man kann nach außen schauen und damit auf Fremdreferenz setzen oder mehr die Binnensituation als Quelle sinnhafter Sachlichkeit heranziehen. Aus diesem Grunde ist jede Bezugnahme auf die Sache immer ein willkommener Anlass, legitime Differenzen in den gewählten Perspektiven zu mobilisieren und auf diese Weise auch die soziale Dimension ins Spiel zu bringen.

Die Zeitdimension ordnet das Wann des Erlebens und Handelns entlang der Differenz Vorher und Nachher, von Vergangenheit und Zukunft. In der Zeitdimension des Sinns geht es darum, für jede Entscheidung in Organisationen die Möglichkeit mitzusehen, dass sowohl kürzere als auch längere Zeithorizonte, also gleichsam mehr oder weniger Vergangenheit und Zukunft zur Bestimmung der jeweiligen Gegenwart

herangezogen werden können. In der Dimension Zeit wird also Geschichte konstituiert. Diese ermöglicht einen wahlfreien Zugriff auf vergangene und zukünftige Ereignisse, um in der jeweils aktuellen Situation eigenes Erleben bzw. Handeln mit Sinn aufzuladen. Geschichte als Bezugsrahmen für Sinnstiftung ist daher immer gleichzeitig gegenwärtige Vergangenheit und gegenwärtige Zukunft. In der Bewältigung der jeweils aktuellen (d.h. gegenwärtigen) Entscheidungsherausforderungen fließen diese unterschiedlichen Zeithorizonte zusammen und bilden eine der Quellen, die das, was geschieht, mit Sinn versorgen. Mit der Unterscheidung von Vorher und Nachher, also mit der Nutzung von Zeit »kann man über Vergangenheit Redundanzen erzeugen und über Zukunft Varietät; und erzeugen heißt: in der Gegenwart präsent machen« (Luhmann 1997, S. 53). Auch das gibt natürlich immer wieder Anlass, miteinander in Dissens zu geraten.

Durch die schon länger beobachtbare Beschleunigungstendenz in Wirtschaft und Gesellschaft gewinnt die Zeitdimension in Organisationen eine immer größere Bedeutung und zusehends ein gegenüber den anderen Sinndimensionen eigenständiges Gewicht. »Die Zeitdimension ist nunmehr autonom, keine Technik erlaubt es uns, zu erkennen, wie sich die Dinge in der Sachdimension entwickeln werden« (Esposito, 2007, S. 66). Letztlich zwingt sie uns, unser Verständnis von Organisation von der Gewissheit gleichförmiger Routinen auf die Erwartbarkeit von Überraschungen umzubauen.

Die Sozialdimension betrifft all das, was man jeweils als Seinesgleichen im Miteinander annimmt (wer hat es mit wem auf welche Weise zu tun), und artikuliert die Relevanz diesbezüglicher Erfahrungen und Beobachtungen von Beobachtungen für jedwede Situationsdeutung und Sinnfixierung. D.h., mit der Beobachtung von Beobachtungen landet man unmittelbar bei der Sozialdimension allen sinnhaften Prozessierens. Dieser Modus fragt stets: Wer sagt was und was kommt dadurch über das soziale Miteinander zum Ausdruck. In dieser Perspektive geht es »also um ein Unterscheiden, das unterscheidet, was und wie andere unterscheiden« (Luhmann 1990, S. 113).

Diese Dimension ist also von der Selbst- und Fremdbeobachtung der beteiligten Akteure im jeweiligen Kommunikationsgeschehen geprägt und daher prinzipiell undurchsichtig. Die wichtigste Determinante des Verhaltens der einen ist ja das beobachtete Verhalten der anderen, wobei deren Verhalten andererseits wiederum von den aufgebauten Erwartungen an das Verhalten anderer abhängt. Jeder Versuch, sich zu verständigen, kann deshalb von der Unsicherheit aller Beteiligten ausgehen. Etwas vereinfacht kann man sagen, die Sozialdimension hat die Beziehungsebene (im Sinne der Watzlawick'schen Axiome) und die daraus gespeiste Art und Weise des Miteinanders sowie die damit verknüpfte Bedeutungsgewinnung im Blick. In der Verarbeitung der damit verbundenen Wahrnehmungen und Beobachtungen besitzt sie eine auf alles Geschehen durchgreifende Eigenständigkeit. Sie »entzündet« sich vor allem an unterschiedlichen Auffassungsperspektiven, an irritierenden bzw. bestätigenden Beziehungssignalen, die ihrerseits wiederum Konsens- oder Dissenserfahrungen anstoßen. In diesem Sinne sorgen gerade Konflikte in Entscheidungsfindungsprozessen dafür, dass die jeweilige Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven heraus mit besonderer Aufmerksamkeit versorgt wird, welche Konsequenzen auch immer aus dieser Aufmerksamkeitssteigerung resultieren mögen.

Die Sozialdimension organisiert somit einen ständig mitlaufenden Beobachtungsfokus, der aus Gründen der leichteren Zurechnung gerne mit Personalisierung operiert, mit der Konstruktion von persönlichen Intentionen, Motiven, verfolgten Interessen etc. Im Sinne der Komplexitätsreduktion erleichtert und steuert diese sich ständig selbst bestätigende Tendenz zur Personalisierung die sinngenerierende Informationsverarbeitung. Die hier wechselseitig erzeugten Bilder werden in der Kommunikation zumeist nicht mehr zur Disposition gestellt, sondern schlicht praktiziert. In Organisationen werden die in dieser Dimension gewonnenen Einschätzungen aus den genannten Gründen selten zum direkten Gegenstand der Kommu-

nikation, weil diese normalerweise durch die anstehenden Themen und Rollenerwartungen aus der Sachdimension gesteuert wird. Dieser Umstand schafft mehr oder weniger stark ausgeprägte Thematisierungsbarrieren, die die aus der Sozialdimension gewonnenen Sinngebungen aus dem Raum des Besprechbaren heraushalten.

Nichtsdestotrotz oder gerade wegen dieser begrenzten Besprechbarkeit wird in dieser Dimension häufig über die Akzeptanz von Entscheidungen entschieden. Sie sorgt für so etwas wie „latenten“ Sinn.

„Sach-, Zeit- und Sozialdimension können nicht isoliert auftreten. Sie stehen unter Kombinationszwang“ (Luhmann, 1984, S. 127). Im jeweils aktuellen Geschehen wird Sinn produziert, der sich in unterschiedlichen Bestimmungsgrößen aus diesen drei Quellen speist. Je nach Beobachtungsperspektive der Beteiligten können ganz unterschiedliche Gewichtungen in diesen Kombinationsprozessen auftreten und das Kommunikationsgeschehen prägen, d.h. befruchten oder blockieren. Das Prozessieren von Sinn ist deshalb unweigerlich ein kontingentes Geschehen. Festlegungen sind so aber immer auch anders möglich.

Mit dem Zuwachs an Eigenkomplexität von Organisationen beobachten wir ein Auseinanderziehen und eine relative Verselbstständigung der einzelnen Sinndimensionen. Die Divergenzen zwischen diesen nehmen zu. Es wird schwieriger, diese noch miteinander zu vermitteln bei gleichzeitiger Steigerung der reziproken Wechselwirkungen. Wir haben es heute in Organisationen also mit einem spürbaren Verlust tradierter Gewissheiten in allen drei Sinndimensionen zu tun. In der Sache kann immer auch anders entschieden werden, unterschiedliche Optionen sind in sich stets berechtigte Antworten auf die zugrunde liegenden Paradoxien. In der Sozialdimension wird es zusehends schwieriger, sich auf fraglos akzeptierte Autoritäten zu berufen. Der Zweifel und damit das Nein, laufen unabdingbar mit. Angesichts hoher Unsicherheiten und dem Bedeutungszuwachs von Nichtwissen ist das legitime Äußern-Können von Zweifeln gar eine unverzichtbare Ressource geworden.

In der Zeitdimension ringen stets unterschiedliche Horizonte mit ihrer je eigenen Vernünftigkeit miteinander. Niemand kann wissen, »ob die Zukunft, die wir uns heute ausmalen (die gegenwärtige Zukunft), auch tatsächlich die Zukunft sein wird, die sich im Laufe der Zeit herauskristallisieren wird (die zukünftige Gegenwart)« (Esposito, 2007, S. 29).

So besitzt jede Sinndimension heute ihre je eigenen Kontingenzen, die sich zusätzlich noch wechselseitig labilisieren. „Das Auflöse- und Rekombinationsvermögen in Bezug auf Sachverhalte nimmt ebenso zu wie der Umfang des historischen Bewusstseins, und im gleichen Zuge wächst das, was man als reflektierte soziale Sensibilität bezeichnen könnte“ (Luhmann, 1984, S. 133). Im Kontext von Beratung kommt es deshalb besonders darauf an, im Kundensystem für ein problemadäquates „Reframing“ in allen drei Sinndimensionen Sorge zu tragen und mit dem Kunden neue, weiterführende Rekombinationsmöglichkeiten zu entdecken. Erst auf dieser Grundlage wird dann ein nächster Entwicklungsschritt organisationaler Antwortfähigkeit möglich.

#### *Beschreibungsformen des professionellen Selbstverständnisses klassischer Experten- und Prozessberatung vor dem Hintergrund der drei Sinndimensionen*

Die Fach- bzw. Expertenberatung konzentriert sich normalerweise auf die aufgabenbezogene, inhaltliche Seite des Organisationsgeschehens. Besonders die großen, weltweit tätigen Unternehmensberatungsfirmen sind auf jene als besonders erfolgskritisch angesehenen Business Themen spezialisiert, die aus ihrer Sicht Organisationen nachhaltig zukunftsfähig machen. Ihr professionelles Selbstverständnis gewinnen sie aus der systematischen Pflege und Bereitstellung einer außergewöhnlichen inhaltlichen Expertise in diesen Themen und aus der Vorstellung, dass das Fehlen dieses Wissens beim Kunden Beratung erst erforderlich macht. Genau dieser Mangel an Problemlösungswissen, bezogen auf die erfolgskritischen Business Themen, ist es, der den Einsatz von Beratung aus dieser Sicht rechtfertigt.

Durch den gezielten Import desselben im Beratungsprozess werden die problemgenerierenden Entscheidungslasten im Kundensystem bearbeitbar gemacht. Diese klassischen Formen der Beratung sind also der Versuch, die wachsenden Unsicherheiten und Risiken der Führungsverantwortlichen beherrschbar zu machen, indem man organisationale Komplexität mit Blick auf die Sache reduziert und über Expertenwissen Formen von Sicherheit und Entlastung anbietet. Die daraus sich ergebende Asymmetrie zwischen Wissenden und Unwissenden bestimmt wesentliche Merkmale der Berater-/Kundenbeziehung. Die Erarbeitung der Problemlösung wie die Verantwortung für die inhaltliche Qualität derselben wird primär von der Beratung übernommen. In der Tendenz obliegt dann die Umsetzung den Entscheidungsträgern im Kundensystem. Die Experten operieren stets mit der Annahme, dass ihr Wissen und die ausgearbeiteten Lösungen im Kundensystem eins zu eins anschlussfähig sind. Da werden in der Regel keine Kommunikationsbarrieren und prinzipielle Verständigungsprobleme unterstellt.

Das zum Einsatz kommende Wissen bzw. die vorherrschenden Beschreibungskategorien dieses Selbstverständnisses von Beratung entstammen plausiblen Alltagstheorien, häufig in den jeweiligen Beratungsfirmen entwickelt und aufgrund von Erfahrungen in vielen vergleichbaren Projekten spezifisch weitergepflegt (Beraterwissen ist im Kern Benchmark-Wissen). Aus diesem Wissen gewinnen Berater ihre professionelle Sicherheit. Auf einem elaborierteren Niveau werden diese Wissensbausteine der BWL bzw. den US-amerikanischen „management sciences“ und ihren von Business Schools popularisierten Produkten entnommen und für den eigenen Gebrauch hergerichtet.

Gemeinsam ist all diesen Denk- und Beschreibungskonzepten das Absehen von der Sozialdimension des organisationalen Geschehens und damit die Vorstellung vom Primat zweckrationaler Gestaltungsmöglichkeiten. Die Logik der Sache, definiert aus der Wissensperspektive der Berater, steht im Vordergrund und schafft die Grundlage für wirklich tragfähige Lösungen. Mit dieser Haltung korrespondiert ein ganz bestimmtes Organisationsverständnis: Organisation verstanden als die zweckrationale Form der Umsetzung von vorgegebenen Zielen und Ergebniserwartungen in dazu passende Mittel und Wege. Beratung dient genau dieser input-output-orientierten Denkweise. Für diese Grundhaltung und die damit verbundene Herangehensweise ist das alltägliche soziale Geschehen in Organisationen mit all seinen emotionalen Unwägbarkeiten, seinen Machtspielen, seinen zwischenmenschlichen Verwerfungen und Rücksichtnahmen absolut störend. Konsequentermaßen an den sachlichen Herausforderungen orientiert, kann man diese Seite der organisationalen Wirklichkeiten ruhig ausklammern, ja man muss dies sogar tun, will man der sachlichen Seite und ihren wirtschaftlichen Implikationen in Organisationen wirklich zum Durchbruch verhelfen. In der Zeitdimension dominiert hier eine deterministische, wenn-dann-basierte Planungsorientierung, die davon ausgeht, dass ein konsequent zweckrationales Vorgehen die angestrebten Ergebnisse und Ziele erreichbar macht. Der Kunde gewinnt damit über ein glaubwürdiges Machbarkeitsversprechen Zukunftsgewissheit. Er ist aber auch selbst schuldig, wenn die gefundenen Lösungen nicht konsequent umgesetzt werden.

Die klassische Prozessberatung besitzt ihren Fokus hingegen normalerweise ausschließlich auf der Sozialdimension. Sie sieht den hauptsächlichen Beratungsbedarf in der Latenz und kommunikativen Ausklammerung dieser Dimension und in den dadurch erzeugten sowie häufig auf Dauer gestellten mangelhaften Kommunikations- und Kooperationsmustern.

Sie gewinnt ihr professionelles Selbstverständnis aus dem Wissen um die kommunikativen Bearbeitungsmöglichkeiten dieser Dimension. In diesem Sinne ist man Spezialist im Umgang mit Nichtwissen, d.h. im schrittweisen Aufschließen des Verborgenen. Man verfügt über ein ganz spezifisches Prozess-Know-how, das dem Kundensystem diese verschüttete Dimension zugänglich und verfügbar macht. Die Beziehungsgestaltung zwischen Beratern und Kunden ist auf eine Ermächtigung und Steigerung der Problemlösungskompetenz der Akteure im Kundensystem ausgerichtet. Diese kollektive Ermächtigung ist das Ergebnis der energetisierenden Wirkung sich selbst-aufklärender Reflexion im Miteinander der Betroffenen. Das Problemlösungswissen, die Semantik und Beschreibungskategorien dieses Beratungsselbstverständnisses entstammen ursprünglich dem Verständnis der Eigen-dynamik von Gruppen und Teams bzw. der therapeutischen Arbeit mit Familiensystemen. In diesen sozialen Formationen kann zu Recht eine Dominanz der Sozialdimension unterstellt werden. Deshalb glaubt die Prozessberatung von der inhaltlichen und sachlichen Seite des Aufgabenbezugs in Organisationen absehen zu können, weil sie davon ausgeht, dass das diesbezügliche Know-how im Kundensystem mobilisierbar ist und dass das eigentliche Kernproblem dort nicht angesiedelt ist. Der eigentliche Beratungsbedarf wird letztlich immer in der Sozialdimension gesehen. Unsicherheitsabsorption erfolgt hier über das Herstellen von Konsensbedingungen, über spezifisch inszenierte Partizipationsprozesse und emotional berührende Kommunikationserfahrungen. Veränderungen in den zwischenmenschlichen Beziehungskonstellationen, vor allem der Umbau von demotivierenden Macht- und Einflussasymmetrien schaffen letztlich die Grundlage für tragfähige und menschlich befriedigende Organisationslösungen.

In der Zeitdimension operiert die Prozessberatung primär mit evolutionären, auf Eigen-dynamik setzenden Konzepten. Daran orientieren sich ihr Interventionsrepertoire und die Konzeption von Prozessarchitekturen der Veränderung. Diese zielen auf Entwicklung (auf Ebene der Personen wie in den Möglichkeiten ihres Miteinanders) und auf Ermöglichung von Selbstorganisation, verstanden als Aufweichung verfestigter, hierarchiebetonter Strukturen. Das hier zugrunde gelegte Entwicklungsverständnis ist in der Regel von ganz bestimmten, normativ gefassten Werthaltungen der beratenden Akteure gespeist (Hierarchieabbau, teamförmige Arbeitsstrukturen, persönliche Potenzialentfaltung).

#### 4. Konstruktionsprinzipien für eine Repositionierung systemischer Organisationsberatung

Dieser Repositionierung dienen folgende Prämissen. In der Beratung organisationaler Problemstellungen geht es grundsätzlich um eine gleichgewichtige Bearbeitung der drei Sinndimensionen in ihrem jeweiligen situationsspezifischen Zusammenhang. Jede dieser Dimensionen leistet in Organisationen auf ihre Weise einen Beitrag zum Entstehen bzw. zur Aufrechterhaltung jener Problemlage, die in der Beratung zur Bearbeitung ansteht und zunächst für niemanden angemessen erfassbar ist. Das Besondere dieses Beitrages ist in der Regel nur vor dem Hintergrund des Beitrages der anderen Sinndimensionen zu verstehen (Zirkularität in der Sinnstiftung, d.h., es ist jeweils eine spezifische Kombination und Selektivität, die zur Reproduktion einer Problemlage führt). Ein wesentliches Moment der zur Beratung führenden organisationalen Problematik ist der Umstand, dass das Kundensystem selbst (d.h. in der Selbstbeobachtung wie in der Selbstbeschreibung) keinen angemessenen Zugang zu dieser spezifischen Kombination besitzt.

Deshalb ist der Beratungsprozess so anzulegen, dass die Selbstbeobachtungs- und Selbstbeschreibungsmöglichkeiten des Kunden in dem erforderlichen Ausmaß weiterentwickelt werden, um auf dieser Basis zu einer integrierten, d.h. nachhaltig tragfähigen Problemlösung zu kommen. Integration heißt hier sowohl eine kreative Rekombination der veränderten, sinnstiftenden Erklärungsmuster als auch die Erweiterung des praktischen Lösungsrepertoires auf der Grundlage dieser Rekombination.

In diesem Prozess kann sich thematisch jede Sinndimension mit ihren Themen zeitweise in den Vordergrund schieben und den „Lead“ gewinnen. Gleichwohl wird es in Organisationen eine klare Dominanz des Aufgabenbezugs geben. Diese Dominanz bedeutet aber keineswegs, dass die Bearbeitung der Sachdimension alleine ohne Bezugnahme zu den beiden anderen Sinndimensionen zu tragfähigen Lösungen führt. Integration meint ja die Einschränkung der Freiheitsgrade jeder Dimension mit Blick auf die beiden anderen Sinnperspektiven.

Für diese Art der Beratungsleistung greifen die mentalen Modelle der klassischen Experten- bzw. Prozessberatung sowie ihr Beschreibungs- und Interventionsrepertoire zu kurz. Dieses Repertoire operiert mit Formen der Komplexitätsreduktion (sowohl in der Problembeschreibung wie im Beraterischen Tun), die in vielen Fällen den aktuellen Problemlagen in Organisationen nicht mehr gerecht werden. Dieses Manko lässt sich auch nicht durch eine systematische Kombination von Fach- und Prozessberatung beseitigen (Stichwort Komplementärberatung), ganz abgesehen von den unvermeidlichen Widersprüchen, die so eine Kombination im Beratungsprozess produziert. Erforderlich ist eine konsequente Reformulierung des eigenen Beraterischen Beschreibungsrepertoires von Kundenproblemen aus der Perspektive eines systemtheoretisch untermauerten Organisationsverständnisses, und zwar in allen drei Sinndimensionen, und eine damit korrespondierende Weiterentwicklung des Beraterischen Interventionsrepertoires. Erst ein solcher Theoriehintergrund schafft ein geeignetes Beobachtungsrepertoire, um die hohe organisationale Komplexität, mit der Beratung heute konfrontiert ist, angemessen bearbeitbar zu machen.

Am Beginn einer Weiterentwicklung des Beratungsverständnisses in Richtung dritter Modus steht also eine erhebliche Theorieanstrengung, die darauf zielt, die jeweilige Eigenart der zu beratenden Organisation und ihre system-spezifischen Weiterentwicklungsbedarfe zu erfassen. Diese intensive theoretische Auseinandersetzung ist letztlich nicht vermeidbar,

wenn es darum geht, Organisationsprobleme in den drei Sinndimensionen in ihrem wechselseitigen Zusammenhang reformulieren zu können. Selbstverständlich können dabei die traditionellen Wissensbestände aus den einschlägigen Disziplinen kreativ genutzt werden (strategisches Management, Theorien der Organisationsgestaltung, HR-Management, Leadership- und Managementtheorien, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung etc. etc.). Sie gewinnen durch die intensive Auseinandersetzung mit den einschlägigen Theoriebausteinen der neueren Systemtheorie aber einen veränderten Stellenwert, eine andere Deutungskraft in der Beschreibung organisationaler Zusammenhänge und damit auch eine ganz andere Relevanz für die Orientierung des Beraterischen Vorgehens. In diesem integrativen Modus zu beraten impliziert folglich eine erhebliche Weiterentwicklung des Selbstverständnisses von Organisationsberatung als Profession sowohl hinsichtlich des zugrunde liegenden Theoriehintergrundes wie auch in der Profilierung eines eigenen Interventionsrepertoires.

Eine so verstandene systemische Organisationsberatung gewinnt ihr Selbstverständnis aus der spezifischen Operationsweise organisierter, hochkomplexer Sozialsysteme. Diese sind in ihrer Selbstproduktion unausweichlich auf ihren systeminternen Modus der Informationsgewinnung und -verarbeitung angewiesen. Sie konstruieren ihre je eigene Realität nach den historisch erworbenen Mustern der Selbst- und Fremdbeobachtung und den daraus gewonnenen Einschätzungen.

Mit diesen eingespielten, normalerweise durch weitere Erfahrung bestätigten Mustern der Realitätskonstruktion gehen stets charakteristische Begrenzungen einher. Die Arbeit an diesen Begrenzungen und den damit einhergehenden Festlegungen auf ein ganz bestimmtes Leistungsrepertoire in der Beantwortung von Umwelтанforderungen bildet den Kern systemischer Organisationsberatung. Sie bezieht ihren eigentlichen Sinn aus dem Grunddilemma von Organisationen, das darin besteht, dass sie in der Konstruktion einer angemessenen Realitätssicht ihrer systemspezifischen Blindheit nicht entrinnen können.

Dieses Dilemma bezieht sich in gleicher Weise auf alle drei Sinndimensionen. In der systematischen Bearbeitung der mit diesem Dilemma verknüpften Gefährdungslagen sind Organisationen unweigerlich auf Beratung angewiesen. Diese gewinnt damit ihre Existenzberechtigung ausschließlich aus der Aufrechterhaltung der Differenz von Innen und Außen und aus der konstruktiven Bewältigung der mit dieser Differenz verbundenen Kommunikationsbarrieren. Beratung ist in Bezug auf das zu bearbeitende Problem außen angesiedelt und sichert sich dadurch andere Beobachtungsmöglichkeiten als das Kundensystem. In dieser Differenz liegt ihre eigentliche professionelle Chance.

Diese Chance wird verspielt, sobald Beratung diese Grenze überschreitet und zum gestaltenden Element organisationsinterner Prozesse wird, d.h. Entscheidungsverantwortung übernimmt. Der sorgfältige Umgang mit der Differenz von Beratung einerseits und Management und Führung andererseits ist daher gerade auch für die Arbeit in diesem integrativen Selbstverständnis konstitutiv.

Die mit diesem Grundsatz verbundene permanente Arbeit an der Grenze zwischen Innen und Außen und damit das Vermeiden der Übernahme von Ersatzmanagementaufgaben markiert einen wichtigen Unterschied zur klassischen Expertenberatung.

Der Aufbau und die permanente Pflege eines dafür geeigneten Kommunikationssystems gebildet aus Beratern und Teilen des Kundensystems dienen dieser Aufgabenstellung. Insofern finden die Grundannahmen der neueren Systemtheorie auf das Beratungsgeschehen selbst unmittelbar Anwendung. Dies bedeutet: Die Arbeit im dritten Modus fußt prinzipiell in allen drei Sinndimensionen auf einer Haltung des Nichtwissens und den mit dieser Haltung verbundenen professionellen Orientierungen. Dies ist insbesondere für den Umgang mit der Sachdimension von ausschlaggebender Bedeutung.

Nur mit dieser Haltung erschließt sich in allen Dimensionen die Kunst des richtigen Fragens, mit deren Hilfe Beratung einen wertschöpfenden Beitrag zur Steigerung des organisationalen Wissens über sich selbst und damit zur Erhöhung des Problemlösungsvermögens des Kundensystems leisten kann.

## Literatur

- Baecker, D.: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt am Main, 2008 (Suhrkamp Verlag)
- Baecker, D.: Postheroische Führung. in Grote, S. (Hrsg.), Die Zukunft der Führung, S. 475-490, Berlin/Heidelberg, 2012 (Springer, Gabler Verlag)
- Brynjolfsson, E., McAfee, A.: The Second Machine Age, New York, 2014 (W.W. Northon)
- Esposito, E.: Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität, Frankfurt am Main 2007 (Suhrkamp)
- Lieckweg, T.: Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen »über« Organisation. in: Soziale Systeme, Heft 2/2001, S. 267-289
- Luhmann, N.: Temporalisierung von Komplexität. Zur Semantik neuzeitlicher Zeitbegriffe. in: Luhmann, N.: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Band 1, Frankfurt am Main 1980 (Suhrkamp), S. 235-301
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984 (Suhrkamp)
- Luhmann, N.: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1990 (Suhrkamp)
- Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1997 (Suhrkamp)
- Nagel, R., Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 6. Auflage, Stuttgart 2014 (Schäffer-Poeschel)
- Oltmanns, T., Nemeyer, D.: Machtfrage Change. Frankfurt am Main / New York 2010 (Campus)
- Schumacher, T.: Expert versus Process Consulting: Changing Paradigms in Management consulting in Germany. Kongressbeitrag zur 4th Intern. Conference on Management Consulting, Wien 2009
- Wimmer, R.: Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. in: Revue für postheroisches Management, Heft 4/2009, S. 20-33
- Wimmer, R.: Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisationen, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, Bierger, T. (Hrsg.): Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, Bern 2012, S. 7-65 (Haupt Verlag)
- Wimmer, R.: Systemische Organisationsberatung jenseits von Fach- und Prozessberatung. In: Revue für postheroisches Management, Heft 7, 2011, S. 88-103
- Wimmer, R., Glatzel, K., Lieckweg, T. (Hrsg.): Beratung im Dritten Modus. Die Kunst Komplexität zu nutzen, 2. Auflage, Heidelberg 2015 (Carl-Auer Verlag).

Wir lassen uns  
gern verbessern ...

... mit der Nummer 15 der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung möchten wir uns als Redaktionsteam vergewissern, dass wir auf der richtigen Spur sind. Darum bitten wir Sie als Leserin und Sie als Leser um Ihre Meinung. Dazu haben wir einen Fragebogen erstellt, den Sie in wenigen Minuten online ausfüllen können. Dabei haben Sie zwei Möglichkeiten. Entweder Sie teilen uns Ihre Meinung durch die Beantwortung der Fragen mit oder Sie kommentieren zusätzlich die Fragen und geben uns Tipps, wie wir die Zeitschrift zukünftig noch besser gestalten können.

Unter diesem Link finden Sie die Umfrage:  
<http://goo.gl/forms/bOV5911M9V>



## BIBLISCHE INTERVENTIONEN IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

### Acht Thesen zum Weiterschreiben

1. In der systemischen Beratung ist die Zusammenarbeit von Beratungsnehmenden und Beratenden dadurch gekennzeichnet, dass die Beratungsnehmenden die **inhaltlichen Ziele** vorgeben, während die Beratenden zielführende **Strukturen** und Arbeitsschritte in den gemeinsamen Prozess einbringen. Wer Strukturen setzt, eröffnet Räume, in die Inhalte gegossen und in denen sie geformt werden können. Wer neue Strukturen setzt, stört alte Strukturen. Er oder sie geht dazwischen, interveniert.
2. Hieraus resultiert, dass der Verkündiger, bzw. die Verkündigerin und der Berater, bzw. die Beraterin **verschiedene Aufgaben und Rollen** haben. Verkündiger interpretieren, exemplifizieren biblische Inhalte und Glaubensaussagen, um Glauben zu wecken und zu stärken. Berater eröffnen Räume für die Auseinandersetzung mit biblischen Inhalten und Glaubensaussagen, damit ein Team, ein Gremium, eine Organisation seine bzw. ihre Identität finden und ausbilden kann.
3. Ziel von biblischen Interventionen ist die **Erweiterung des Blickwinkels** oder die Vertiefung der Reflexion vor Gott, nicht die Normierung eines Diskussionsstandes oder die Überhöhung einer Meinung. So kann es oft geboten sein, alternative biblische Aussagen vorzulegen.
4. Bei biblischen Interventionen achten die Beraterinnen und Berater die **Freiheit und Eigendynamik des Bibeltextes**, ungeplant und unverhofft in eigener Absicht zu wirken.
5. Biblische Interventionen unterstützen das **gemeinsame Hören** auf Bibeltexte. Keiner Profession kommt eine Deutungshoheit über biblische Zusammenhänge zu. Alle Beteiligten dürfen ihrer Erkenntnis zum Bibeltext Ausdruck verleihen.
6. Zu biblischen Interventionen zählen alle **Arbeitsformen**, die die gegenwärtige Situation der Beratungsnehmenden mit biblischen Inhalten beleuchten bzw. konfrontieren: Erzählen, Bibel teilen, Elemente aus Bibliodrama oder Bibliolog, Aufstellungsarbeiten, Symbolhandlungen, Rituale usw.
7. Die Planung biblischer Interventionen erfordert **Sensibilität für die spirituelle Kultur** der Beratungsnehmenden.
8. Biblische Interventionen setzen bei der Beraterin, beim Berater das Zutrauen voraus, dass der Heilige Geist durch biblische Inhalte wirken kann. Dieses **Zutrauen** bestimmt die Wahrnehmung der Wirklichkeit.



## BIBLISCHE IMPULSE ZUM THEMA „MACHT UND GELD SINNVOLL EINSETZEN“

### *In biblischen Kontexten zeigt sich sehr deutlich:*

Autorität, Macht und Gaben sind auf Zeit verliehen, sie können jederzeit wieder genommen werden. Machtmissbrauch unterliegt „göttlicher“ Strafe, der widergöttliche Einsatz von Geld führt zu Machtverlust, gleicher Lohn für alle, unabhängig davon wie viel und wie lange sie arbeiten, kann in biblischen Gleichnissen oder in der Thora die Pflicht eines gütigen und wohlthätigen Guts-herren sein, oder der angstfreien Grundsicherung des Arbeitnehmers dienen.

Schmidt/Berg widmen in ihrem Buch „Beraten mit Kontakt“ (Burckhardthaus-Laetare 1995) der Theorie von Machtausübung einen ausführlichen Exkurs, sie beschreiben die Aspekte von Macht nach Glasl in der

- *kulturellen Dimension der Organisation, die den Organisationsmitgliedern auf der Symbol- und Mythenebene „Sinn, Zusammenhänge, tiefere Spielregeln der Organisation erschließt.“ (aaO S. 344).*
- *politisch-sozialen Dimension, „dann erscheint sie als Kampfplatz, wo Organisationsmitglieder, einzeln oder in Gruppen, um Güter, Einfluss, Ansehen, Informationen etc. streiten.“ (aaO).*
- *synergetischen Dimension der Organisation. Hier zeigt sich Macht „in den unterschiedlichen Interdependenzen arbeitsteiliger Produktion bzw. Leistungserbringung“.*

Machtkonflikte lassen sich nicht in einer dieser drei Dimensionen isoliert regeln.

Macht in der Organisation Kirche wird in den einzelnen der in ihr beheimateten Berufsgruppen unterschiedlich praktiziert und erfahren. Die Rolle des Pfarrers, der Pfarrerin lässt mit Macht umgehen, die in der Vermittlung

zwischen dem Göttlichen und dem Menschlichen besteht. Die Macht des/der Geistlichen entfaltet sich nicht von oben her, sondern sie ereignet sich in tiefster Demut vom Symbol des Kreuzes her (aaO S. 345)

Geld ist ein Medium der Machtausübung, die unterschiedliche Vergütung unterschiedlicher Berufsgruppen entsprechend ihrer Aufgaben und Position in Betrieben, Organisationen und Institutionen zur Folge hat. Es macht alle Güter zu vergleichbaren Waren und wird in Institutionen als Entgelt, als Belohnung, als Motivationsinstrument eingesetzt. Es ist in der Verbindung mit Macht in der Bibel oft eher kritisch gesehen worden („Niemand kann Gott dienen und dem Mammon“ Matthäus 6, 24). Dennoch setzen Betriebe, Organisationen und Institutionen Geld als probates Mittel der Machtausübung ein. Wohin die Gelder fließen, bestimmt die Leitung der Organisation nach Kriterien, die kaum transparent sind. Um Macht und Geld gruppieren sich viele Phantasien in Supervision und OE, die aufgearbeitet werden müssen.

Zwischen den ehrenamtlichen und den hauptamtlichen Mitarbeitern in Non-Profit-Organisationen entsteht oft ein erhebliches Gefälle, weil die einen aus ideellen Gründen ihre Mitarbeit anbieten und eine andere Art von Gewinn haben, die anderen das Entgelt als Finanzierung ihres Lebensunterhalts brauchen und für die Organisation einen Mehrwert produzieren, der der Organisation zugute kommt.

Für die Bearbeitung des Themas nutzen wir biblische Impulse. Biblische Bilder können im Zusammenhang mit den Bildern von Organisationen verwendet werden, sie können Entwicklungen anstoßen, wenn sie offen eingebracht werden, nicht thetisch/hypothetisch, sondern fragend, ermöglichend und entwicklungsbezogen. Ihre Plausibilität erhalten sie durch die Person, die sie einsetzt, den Berater, die Beraterin, und durch die Personen, die sie in ihr System integrieren können, weil Bilddeutung und System gemeinsame Schnittmengen entwickeln, die neue Räume eröffnen.

© Paul Geiß

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung



1. **Impuls: Machtmissbrauch aus Lust: David und Bathseba, 2. Samuel 11ff**
- a.) *Thema:* Machtmissbrauch eines gelangweilten, dennoch lüsternen Leiters einer Organisation
- b.) *Inhaltsskizze:* König David sieht eine schöne Frau beim Baden, er hat Lust mit ihr zu schlafen, er lässt sie holen, wohnt ihr bei, sie wird schwanger. Jetzt will er den Missbrauch vertuschen, lässt den Ehemann schließlich umkommen, um Bathseba zusätzlich zu seinen Frauen heiraten zu können. Auf seinen Machtmissbrauch wird er durch einen Propheten hingewiesen, er bereut und tut Busse, das Kind stirbt, er trauert darum aufrichtig.
- c.) *Situationsnotizen aus OE-/Supervisionsprozessen:* Machtmissbrauch in Betrieben und Organisationen, Kirchen und Wohltätigkeitseinrichtungen ist weithin bekannt, führt bei Aufdeckung zu erheblichen Skandalen, Vertrauensverlust in die Organisation und zu erheblichen Konflikten. Ein katholischer Theologe wurde evangelischer Pfarrer, weil seine Kirche ihn nach einer Beziehung zu einer geschiedenen Frau, die ein Kind von ihm erwartete, zur Trennung überreden wollte, für das Kind würde gesorgt. Als Reaktion darauf verließ der Mann die katholische Kirche. Ein evangelischer Pfarrer begann eine Beziehung zu seiner Vikarin und trennte sich von seiner Frau. Eine Pfarrerin heiratete einen Kirchenvorsteher, der nach Beginn der Beziehung die Trennung von seiner Frau betrieb. Der Beginn der Beziehung lag jeweils in der Faszination durch den als mächtiger empfundenen Partner bzw. im Zorn über den Machtmissbrauch der Herkunftsorganisation (rk. Kirche).
- d.) *Gemeinsamkeiten:* Missbrauch von Abhängigkeiten
- e.) *Einsatzmöglichkeiten:* Deutung von Machtmissbrauch durch eine Geschichte, narrative Aufdeckung von Machtmissbrauch durch Appell an den Gerechtigkeitssinn einer Führungsperson, Beschreibung von Verführbarkeit durch den Gebrauch der eigenen Macht, Bildung eines moralischen Instrumentariums zum Umgang mit Macht.
- f.) *Bewertung:* Lust und sexuelle Energie spielen verdeckt in jeder Organisation eine Rolle. Die alte Geschichte von David und Bathseba hat alle Elemente eines Dramas von Einleitung, Beginn des Dramas, dramatischer Verwicklung, Katharsis, Reue, Umkehr und Busse. Alle diese Prozesse können verdeckt in Supervision und OE auftauchen, sie aufzudecken ist weniger Sache des Supervisors/Beraters als das mögliche Erzielen von Selbsterkenntnis durch eine verfremdete Spiegelung, wie Nathan, der Prophet, sie erzielte. Der Berater/Supervisor als Interpretationshelfer für den Machtmissbrauch? Wahrscheinlich ja. Diese Methode ist aber sehr dosiert einzusetzen, weil auch die Deutungsmacht des Interpreten/Supervisors/Beraters missbraucht werden kann. In der Rolle eines internen Beraters in einer Großinstitution kann die aufdeckende Spiegelung verhängnisvolle Folgen haben.



## 2. *Impuls: Kreditvergabe, Schuld(en)erlass, Vergebung, Güte, Barmherzigkeit*

**Matthäus 18, 23 – 35**

- a.) *Thema:* Angemessener Umgang mit Geld und Macht
- b.) *Inhaltsskizze:* Ein Angestellter erhält vom Arbeitgeber einen großen Kredit, er kann ihn nicht zurückzahlen, der Arbeitgeber erlässt ihm großzügig die Schulden, der Angestellte lässt einen Mitangestellten wegen einer weit geringeren Kreditschuld gnadenlos der Zwangsvollstreckung zuführen. Jetzt verlangt der Arbeitgeber die volle Zurückzahlung der ursprünglich erlassenen Schuld.
- c.) *Situationsnotizen aus OE-/Supervisionsprozessen:* „Do ut des“ (Ich gebe Dir etwas, damit Du mir etwas zurückgibst) ist eine verbreitete Art von Networking in Organisationen. Eine Führungsperson gewährt einem Angestellten eine besondere Gunst in Form von Karrieresprung, zusätzlichen Gratifikationen, höherem Gehalt, anderem Arbeitsgebiet, in dem der Angestellte besser brillieren kann, er erwartet, dass sich das irgendwann einmal auszahlt, zumindest in größerer Loyalität zur Organisation und zum Chef. Da nichts zurückkommt, ist der Chef sauer, aber als weiser Chef lässt er sich nichts anmerken. Er erfährt von einem Konflikt, den der Angestellte mit einem Mitangestellten hat. Er entzieht dem vorher geförderten seine Gunst. (Notizen aus einem Coaching-Prozess im katholischen Umfeld einer Diözesanleitung)
- d.) *Gemeinsamkeiten:* Networking, Gratifikationen, sich gegenseitig für Führungspositionen empfehlen ist eine verbreitete Form von „Kreditgewährung“. Persönliche Referenten von Führungspersonen, Stabsangestellte und Zuarbeiter erwarten häufig einen Karrieresprung auf Empfehlung des Chefs. Das geschieht auf vielen Ebenen einer Organisation. Es muss nicht zu Krisen führen, wenn die Gefälligkeit nicht honoriert wird. Stellt man aber beim Gegenüber ein deutlich kleinlicheres Verhalten fest, ist der Chef zu recht enttäuscht, er kann mit Sanktionen reagieren.
- e.) *Einsatz:* Das Gleichnis vom Schalksknecht (Lutherübersetzung) kann man nur bedingt in OE bzw. Supervisionszusammenhängen nutzen. Es könnte eine Beispielerzählung im Sinne von N. Peseschkian sein, die plötzliche Stimmungsumschwünge bei Vorgesetzten erklärt. Networking geschieht oft im nicht transparenten Bereich einer Organisation und führt zu unklaren Einflüssen, Verdächtigungen und Intrigen, wenn es nicht transparent gemacht werden kann.
- f.) *Bewertung:* „Kreditgewährung“ als Karrieresprung, Gehaltssprung, veränderte Arbeitsbedingungen ist zwar nach meiner Wahrnehmung häufig in Organisationen anzutreffen, dafür wird angepasstes Verhalten, Loyalität und zurückhaltende Kritik am System und an den Vorgesetzten erwartet. Selten gelingt es aber im Gespräch mit den Vorgesetzten die Erwartungen und Enttäuschungen so miteinander abzustimmen, dass sich das Verhältnis ändert.



### 3. *Impuls: Die Arbeiter im Weinberg, gleicher Lohn für alle als Grundsicherung*

*Matthäus 20, 1 - 20*

- a.) *Thema:* Jeder, der sich zur Verfügung stellt, arbeiten will und kann, soll eine Grundsicherung bekommen unabhängig von der Dauer seines Arbeitseinsatzes
- b.) *Inhaltsskizze:* Ein Arbeitgeber sucht Tagelöhner für seinen großen Weinberg. Er geht zu vier verschiedenen Tageszeiten auf den Marktplatz, wo die Tagelöhner ihre Arbeitskraft anbieten und stellt Leute ein. Den ersten verspricht er einen festen (Tarif) Lohn, den übrigen einen fairen Lohn. Am Abend lässt er jedem Tagelöhner denselben Lohn auszahlen. Von den murrenden Tagelöhnern, die von Beginn des Tages an gearbeitet haben, lässt er sich nicht beirren und besteht auf seinem Recht, jedem Arbeiter, der sich zur Verfügung gestellt hat und dann auch unterschiedliche Zeiten in seinem Weinberg gearbeitet hat, den gleichen Lohn auszuzahlen. (Schlussdeutung: Siehst Du darob scheel, dass ich so gütig bin? (Luther) – Bist Du neidisch, weil ich so großzügig bin? (Gute Nachricht Bibel)
- c.) *Situationsnotizen aus OE-/Supervisionsprozessen:* Über Geld, Entgelt, Sachausstattung, Tarifgestaltung etc. zu sprechen, ist in den verschiedenen Betrieben, Organisationen und Institutionen sehr unterschiedlich geregelt, in der Kirche wird der Dritte Weg praktiziert, der ein Streikrecht zur Durchsetzung von Forderungen ausschließt. Dennoch bietet das Gehaltsgefälle immer wieder Anlass zu Unmut. Ist nicht jeder Arbeiter seines Lohnes wert? In OE-Prozessen und in der Supervision wird selten über Geld geredet, eher indirekt geht es um Besitzstände, Sicherung des Arbeitsplatzes, Neid auf Beamtenstatus und Privilegien. In der Kirche ist Geld immer noch mit dem Tabu des schnöden Mammons behaftet, dennoch verdient ein Kirchenpräsident mit B 7, ein Oberkirchenrat mit A 16 deutlich mehr als eine Reinigungskraft nach dem früheren BAT 10.

Die Unterschiede werden mit der unterschiedlichen Verantwortung begründet. Der Wunsch nach einer Grundsicherung für alle, die arbeiten, ist ein Grundanliegen des Sozialstaates. Aus den nicht mehr begründbaren Differenzen im Gehaltsgefüge zwischen „einfachen“ Arbeitern und Bankmanagern erwächst erheblicher Unmut, der nicht einfach als Sozialneid abgetan werden kann. Er ist einfach unanständig, wie der ehemalige Bischof Wolfgang Huber von der EKD in einer Auseinandersetzung mit dem Chef der Deutschen Bank sagte. In kirchlichen OE-Prozessen und in der Supervision wird Geld als Motivationsanreiz selten thematisiert, dennoch spielt es als Kennzeichen von Anerkennung, Macht und Ausstattung eine nicht unerhebliche verdeckte Rolle.

- d.) *Gemeinsamkeiten:* Die Provokation des Gleichnisses und der Arbeitsalltag als Kontrast haben viele Gemeinsamkeiten. Die Vision vom gleichen Lohn für vergleichbaren Arbeitseinsatz und vom gemeinsamen Besitz mit gemeinsamem Hab und Gut ist in der jungen Kirche anscheinend praktiziert worden. Im Alltag heute könnte es eine Gewerkschaftsforderung sein, denn die persönliche Verletzung bei unterschiedlicher Bezahlung in den Berufsgruppen führt unerschwerlich zu Konflikten, die kaum bearbeitet werden.



- e.) *Einsatzmöglichkeiten:* Das Gleichnis kann als Provokation von einer gerechten Welt, als Vision und eschatologische Utopie eingesetzt werden, es verhilft zum Nachdenken über die Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit von Entgelt. Es lässt nach dem Gewinn vom persönlichen Arbeitseinsatz fragen und definiert Gewinn, Anerkennung, Motivation nicht allein über das finanzielle Entgelt. Gerade im Verhältnis von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Arbeitsvollzügen muss das „Entgelt“ bzw. der Zugewinn und der Mehrwert, den die Mitarbeitenden erzielen, beschrieben werden, um Konkurrenzen und Neid im Entgeltgefälle bearbeiten zu können.
- f.) *Bewertung:* Ein Schlüsselgleichnis, dass für viele die Motivation bereit hält, sich in der Kirche zu engagieren, es führt im kirchlichen Milieu direkt zum „Priestertum aller Glaubenden“, einer radikal protestantischen Idee, die sogar Macht, Leitung und Hierarchien in Frage stellt. Beim Einsatz in Profit-Organisationen führte das Gleichnis von Gelächter zu nachdenklichen Erwägungen und schließlich zum Teil zu neuem Interesse an Kirche, das dann beim abendlichen gemütlichen Beisammensein in geradezu seelsorgerlichen Gesprächen mit mir als Pfarrer und nicht mehr als Berater zum Ausdruck kam.

Wie Macht und Geld eingesetzt werden, das ist ein in kirchlichen Organisationen eher tabuisiertes Thema. Abhängigkeitsverhältnisse ausnutzen, Privilegien gewähren oder verweigern, bis hin zu gewöhnlichem Mobbing, das ist öfter anzutreffen. Visionen von einer gerechten Kirche zu stimulieren, die auch in ihrer Organisation transparent und kontrollierbar gerechtere Verteilung der finanziellen Mittel anstrebt, ist in diesen Zusammenhängen erstrebenswert, wer aber diese Visionen engagiert vorantreibt oder sie sogar durchzusetzen versucht, stößt auf erheblichen Widerstand.

Als der Verfasser in der Landessynode der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau einmal anregte, alle Pfarrerinnen und Pfarrer nach A 13/A 14 zu bezahlen unbeschadet der Position, die eingenommen wird, erntete er verletzende und teilweise höhnische Kommentare von den Vertretern der Kirchenverwaltung – eine Verletzung, die damals tief saß und das eigene Bild von Kirchenverwaltung und Kirchenleitung nachhaltig beeinflusste.

Den Einfluss von Macht und Geld zu thematisieren und ihn transparent zu machen, rührt an den innersten Kern des Machtgefüges in Organisationen, Betrieben und Institutionen. Er ist wie die Spitze eines Eisbergs: nur zum geringen Teil aus dem Wasser herausragend, der größte Teil ist unter Wasser und unsichtbar. Den Einfluss von Macht und Geld aufzudecken, ist risikoreich und oft skandalbehaftet.

In Supervisionsprozessen ist darauf zu achten, was als Gewinn aus der Arbeit zu verbuchen ist und das ist nicht nur finanziell zu sehen. Arbeitszufriedenheit hängt gewiss zum großen Teil neben einer unterhaltsgewährenden und ausreichenden Bezahlung auch von anderen Faktoren ab wie adäquater Einsatz der eigenen Fähigkeiten, Motivation, Anerkennung, Arbeitsklima und Ausstattung des Arbeitsplatzes, Teamfähigkeit, Frustrationstoleranz und angemessener Kooperation.

Auszug aus einem unveröffentlichten Aufsatz:

P. Geiß, Der Nutzen biblischer Impulse für Organisationsentwicklungsprozesse und Supervision, Berlin 2013

© Paul Geiß

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung



## AMTSVERPFLICHTUNG – LEBENDIG DISKUTIERT

### Übung für Mitglieder im Kirchenvorstand

#### EINFÜHRUNG:

In wertorientierten Organisationen wie Schule, Krankenhaus, Kirche bilden Versprechen den Sinn einer Organisation ab. Die systemrelevante Orientierung für einen Kirchenvorstand ist die Verpflichtungsformel der Kirchengemeindeordnung einer Landeskirche.

Der Kirchenvorstand legt für seine ehrenamtliche Leitungsaufgabe bei seiner Amtseinführung, analog zum Ordinationsvorhalt der Pfarrerinnen und Pfarrer, ein Versprechen ab.

Die Arbeit an diesem Versprechen erinnert den Kirchenvorstand an seine geistliche Leitungsaufgabe und setzt eine theologische Diskussion in Gang. Die BeraterInnen können die Übung als Analyse und Diagnosemodell des Systems nutzen. In der EKHN ist dieses Versprechen wie folgt beschrieben (Abschnitt 1,2, Artikel 9,3 Kirchengemeindeordnung. In anderen Landeskirchen muss selbstverständlich die jeweilig geltende Ordnung herangezogen werden.):

„Ich gelobe vor Gott und dieser Gemeinde, den mir anvertrauten Dienst sorgfältig und treu zu tun in der Bindung an Gottes Wort, gemäß dem Bekenntnis und nach den Ordnungen unserer Kirche und unserer Gemeinde.“

Es ist sinnvoll dieses Versprechen als Übung zur „theologisch-geistlichen Leitungsaufgabe“ des Kirchenvorstandes vorzusehen.

#### ÜBUNG:

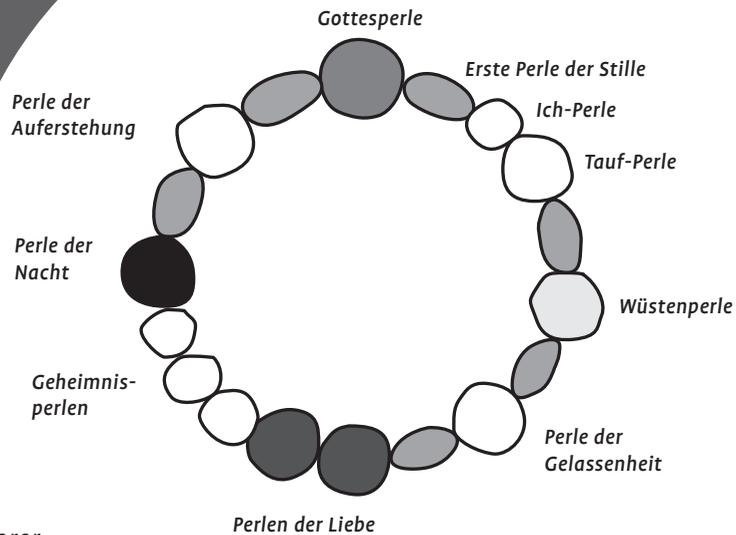
Dieses Versprechen ist von den BeraterInnen als Wandfries fortlaufend an einer Seite des Tagungsraumes angebracht worden. In der Vorbereitung sind einzelne Worte oder zusammenhängende Begriffe des Versprechens auf einzelne Karten geschrieben worden. Alle Worte oder Begriffe je 12 mal, damit jeder und jede eine Auswahl hat.

Ich – gelobe – vor Gott – und dieser Gemeinde – den mir anvertrauten Dienst – sorgfältig – und treu – zu tun – in der Bindung an Gottes Wort – gemäß dem Bekenntnis – und nach den Ordnungen unserer Kirche – und unserer Gemeinde.

Alle Karten werden auf die Erde, oder einen Tisch verstreut ausgelegt. Jede Kirchenvorsteherin, jeder Kirchenvorsteher darf sich drei Karten aussuchen, nicht mehr. Die KirchenvorsteherInnen fügen nun ihre ausgewählten Begriffskarten unter dem angebrachten Fries des Versprechens. Sie erklären dabei, warum sie diesen Begriff, dieses Wort ausgewählt haben. Wenn dies geschehen ist, wird die Gruppe aufgefordert wahrzunehmen, welche Begriffe fehlen. Hier ist es wichtig, dass die Gruppe herausfindet, was es bedeutet, wenn z.B. fehlt – gemäß dem Bekenntnis, oder wenn – vor Gott – sehr oft vorkommt. Die anschließende Diskussion im Kirchenvorstand darf von den BeraterInnen nur moderiert und am Ende als Ergebnis zusammengefasst werden. Es ist hilfreich, dem Kirchenvorstand zu empfehlen, diese Arbeit wenn möglich im heimatlichen Sitzungssaal anzubringen und evtl. bei einem späteren „follow up“, zu überprüfen oder zu verändern.

## PERLS OF CONSULTING / PERLEN DER GBOE

zur Einübung in beraterische  
Spiritualität



Graphik und weitere Informationen:  
Siehe [www.perlen-des-glaubens.de](http://www.perlen-des-glaubens.de)

### Beraten mit Perlen?

Beraterinnen und Berater sind von ihrer Profession her besonderen Anforderungen ausgesetzt. Übergroße Klienten-Erwartungen, Entscheidungsdruck im Prozessgeschehen, Konflikte, fehlende Erfolgsgarantie – das und mehr kann früher oder später negativen Stress erzeugen. Distress aber will bearbeitet und bewältigt werden; sei es kognitiv oder supervisorisch, sei es selbstreflektorisch oder ..., die Kette der Möglichkeiten ist lang. Die „Perlen des Glaubens“ weisen darüber hinaus noch einen anderen Weg. Sie setzen auf Innehalten und Innerung. Der meditierende Gebrauch von Perlenbändern ist dabei eine alte, erprobte Kulturtechnik und in vielen Religionen verbreitet. Er könnte ein zusätzlicher Bestandteil der Coping-Strategien werden, mit denen Berater/-innen für ihre seelische Hygiene sorgen.

Welche Sätze tragen mich, wenn es eng wird, wenn ich ins Straucheln gerate? Welche Sätze brauche ich immer aufs Neue, weil ich sie besonders leicht vergesse; welche „kenne“ ich, brauche sie aber gerade hier und heute erinnert? Welche Sätze sind anderen Beraterinnen und Beratern aus Sandkörnern zu Perlen ihrer (teils schmerzhaften) Erfahrungen geworden?

Die „Perlen der GBOE / Perls Of Consulting“ sind der Anfang einer Sammlung solcher Sätze. Wer mit ihnen umgeht, wird sogleich oder im Laufe der Zeit weitere eigene wichtige Sätze hinzufügen können. Er und sie werden im

Ernstfall und vor Ort erproben können, was mancher flotte (und zum Teil schon wieder zur Formel erstarrte) Berater-Spruch im Angesicht konkreter Klienten und eigener Unsicherheit bedeuten möge – und ob er sich erneut verflüssigen lasse in beraterrelevantes Wissen und Gewiss-Sein.

Mit dem Perlenband können wir üben, das Beratungsgeschäft für einige entscheidende Momente zu unterbrechen. Dabei wollen die GBOE-Zugaben die „Perlen des Glaubens“ (vgl. [www.perlen-des-glaubens.de](http://www.perlen-des-glaubens.de)) nicht ersetzen, sondern auf ihnen aufbauen. Offenbar haben jene 18 Perlen und der Weg, den sie nachzeichnen, viel gemeinsam mit beraterischen Wegen, seien es finsternes Tal, Um-, Ab-, Irr-, Sonder-, Wüsten- oder Lösungswege. In der Adaption ist also das Original immer mit zu hören, es ist der Resonanzboden jedweder beraterischer Variation. Wer von der Sekundär- zur Primärbedeutung hindurchschaut wird einmal mehr gewahr, dass Beratung ein Handeln aus Glauben und im Glauben ist. Sie entsprechen einander offenbar, die Wege des Glaubens und der Beratung.

© Dr. Annegret  
Freund

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung

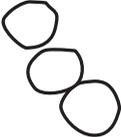


Sollten die Perls of Consulting sich als ein Hilfsmittel erweisen, damit aus negativem je und dann wieder positiver Stress wird – jener Eustress, den Berater/-innen an ihrem Geschäft so lieben –, dann hätten sie das Ihre bereits getan. Und jene, die sich gar nicht unter Druck

fühlen? Sie gründen und kräftigen ihr Tun und Lassen in der immer erneut durchbuchstabierten und meditierten Gewissheit: In und über allem ist mehr als das, was ich kann. – In diesem Sinne: Gute Ruhe, und genügend Muße!

Die Perlen	Original-Bedeutungszuschreibung	Beraterisch buchstabiert
<b>Gottesperle</b> 	Das Wertvollste in meinem Leben. Woher ich komme und wohin ich gehe. Worauf ich baue.	Der tragende Satz, das Basis-Axiom: Die Lösung liegt im System.  Lies nicht mehr - Schau. Schau nicht mehr - Geh.
<b>6 Perlen der Stille</b> 	Diese Perlen laden dazu ein, was mich beschäftigt loszulassen und in meinem Tun innezuhalten.	Reden ist Silber, Schweigen ist Gold, Schweigen ist Reden. Don't believe everything you think.
<b>Ich-Perle</b> 	Wie viel „Ich“ traue ich mir zu? – Sieh auf dich selbst mit Liebe. Du bist eine Perle unter anderen Perlen. Behandle alle mit Achtung, auch dich selbst. Die Ich-Perle ist eine Perle der Würde und Verantwortung des Menschen, für ihn, dessen Angesicht das Angesicht sucht und der in seinem Namen sich selbst findet und Gott.	Selbstbeobachtung – Selbstbeobachtung – Selbstbeobachtung.  Komm, sei und bleibe in Kontakt mit dir selbst.  Liebe dich selbst und du kannst in Beziehung treten mit wem du willst  Du bist Berater/-in.
<b>Tauf-Perle</b> 	Das eigene Ich begegnet einem Du. Zu dem „Ja“, das ich zu meinem Leben sagen kann, kommt das „Ja“, das ein anderer zu mir sagt. Niemand kann sein Leben selbst zur Welt bringen. Das Leben ist ein Geschenk, das ich empfangen.	Du bist ausgebildet und beauftragt. Du bist zertifiziert. . Du bist gerufen vom Klientensystem Du bist geschickt zum Klientensystem.

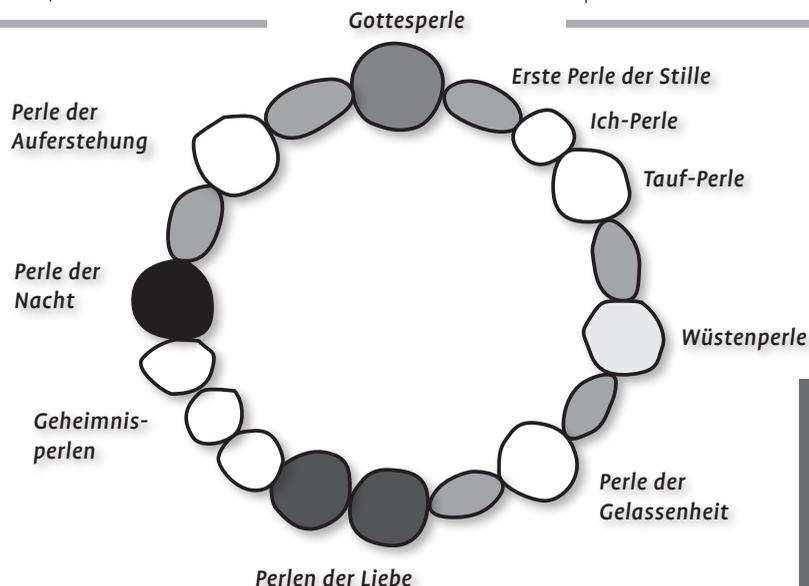


<p><b>Wüsten-Perle</b></p> 	<p>Die Wüste steht für Dürre, Entbehrung und Einsamkeit. In ihr begegnen wir den Kämpfen unseres Lebens oder der Schuld, die wir auf uns geladen haben. Doch Wüsten sind auch Orte der Klarheit und Entscheidung.</p>	<p>Widerstände? – Wunderbar! Krise ist Chance. Konflikt und Widerstand: Jede Menge Energie!</p> <p>Unsere größte Schwäche ist unsere größte Stärke (und umgekehrt).</p>
<p><b>Perle der Gelassenheit</b></p> 	<p>Die Perle hinterfragt, worüber ich mich Sorge. Sie fragt nicht „Was kannst du tun?“, sondern „Was kannst du lassen?“ Aus der Enge von Sorgen und Pflichten will sie mich in die Weite und Leichtigkeit führen und mich zur Sorglosigkeit anstiften.</p>	<p>Das Entscheidende geschieht ohne dein Zutun. Im Klientensystem liegt das erforderliche Potential. Du aber lausche, fördere, hebe.  Genieße jeden flow, genieße das Gelingen.</p>
<p><b>2 Perlen der Liebe</b></p> 	<p>Für die Liebe gibt es zwei rote Perlen denn zur Liebe gehören immer zwei: ein Du und ein Ich; einer der Liebe schenkt und einer, der sie empfängt. Ihre rote Farbe erinnert an Feuer und Geist, Leidenschaft und Leiden. Damit weist sie auf die Ambivalenz der Liebe.</p>	<p>Für die Beratungsbeziehung gibt es zwei rote Perlen, denn dazu gehören immer zwei: ein Klientensystem und ein Beratersystem; einer der Wertschätzung schenkt und einer, der sie empfängt. Ihre rote Farbe erinnert an Feuer und Geist, Leidenschaft und Leiden und weist damit auf die Ambivalenz der Beratungsbeziehung.  Beziehungsarbeit heißt: Ein Ohr für das Klientensystem, ein Ohr für mich!</p>
<p><b>3 Geheimnis-Perlen</b></p> 	<p>Jeder Mensch hat Geheimnisse, etwas, was er nicht mit anderen teilen möchte oder kann. Dazu gehören auch unsere Träume und Befürchtungen, unsere Ängste und Leidenschaften. Was sind meine drei Geheimnisse? – Gott nimmt uns ganz an, mit unseren Geheimnissen. Bei diesen 3 Perlen können wir aber auch an jemand anderes denken, der uns besonders nahe steht oder für jemanden beten, um den wir uns sorgen.</p>	<p>Meine Achillesferse als Berater/-in?  Meine vermeintlich „stärkste Waffe“, mit der ich Allmachtsphantasien nachhänge?  Auch ein Klientensystem hat Geheimnisse. Welche wohl?  Nicht alles ist Geheimnis, was unter den Teppich des Klientensystems gekehrt wurde. – Lerne zu unterscheiden! Nutze deine Wahrnehmung und mach sie transparent!</p>

© Dr. Annegret Freund  
Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung



<p><b>Perle der Nacht</b></p> 	<p>Die Perle der Nacht weist auf die Schattenseite des Lebens, auf die Angst, die Verlassenheit und den Tod. Wer die Perle der Nacht in die Hand nimmt, kann sich daran erinnern: Gott lässt mich auch in den dunkelsten Stunden des Lebens nicht allein.</p>	<p>Manchmal ist es kaum erträglich anzusehen, in welche Lage sich Klientensysteme manövriert haben. Oder in welcher Ausweglosigkeit ich selbst mich als Berater/-in wähne. Meine Möglichkeiten sind begrenzt. Ich kann das Gelingen nicht bewirken. Ich kann, wir können scheitern. Was hilft, wenn nichts mehr hilft?</p> <p>Hier ist meine Spiritualität gefragt. Fasse ich Vertrauen: Es gibt einen noch größeren Kontext. Mir selbst ist er gerade nicht zugänglich. Aber „zu seiner Zeit“ wird er wirken. Halte ich die Nacht aus?</p>
<p><b>Perle der Auferstehung</b></p> 	<p>Sie steht für den Weg vom Tod zum Leben, von der Verzweiflung zur Hoffnung. Die Kräfte des Lebens sind stärker. Die Perle der Auferstehung symbolisiert die Hoffnung, die in mir, in uns lebendig ist und zu einem neuen Anfang werden kann. Manchmal sind es nur Kleinigkeiten, die uns beflügeln und neue Wege gehen lassen.</p>	<p>Der Supergau ist nicht das Ende. Aussichtslosigkeit war gestern.</p> <p>Der beraterische Osterruf: Wow! – Wer hätte das für möglich gehalten! Das ist ja unglaublich!</p> <p>Es hat ihn gegeben; es gibt ihn immer wieder.</p>
<p><b>Gottesperle</b></p> 	<p>Die Gottesperle kann meine Segensperle sein. Gott ist den Weg mit mir, mit uns gegangen.</p>	<p>Wie auch das Ende einer Beratung sein mag: Ich gebe ab, ich lasse los.</p>





## ERZÄHLE, WENN DU MAGST!

70 plus 2 Bibelkarten für Beratung  
und mehr



### **Spiritualität und Beratung – passt das zusammen?**

Das ist die Frage, und Ja ist die Antwort! Sicherlich gibt es manche Wege, Spiritualität und Beratung miteinander zu verbinden. Andacht, Meditation, Bibelteilen, aber auch ein Dialog nach David Bohm sind Möglichkeiten hierfür. Ein weiterer Weg eröffnet sich durch die Verwendung des Bibelkartenspiels „Erzähle, wenn du magst!“.

„Pläne werden zunichte, wo man nicht miteinander berät.“ „Geh in ein Land, das ich dir zeigen will!“ „Du sahst wohl viel, aber du hast's nicht beachtet!“ Das sind biblische Texte, die über die Karten Eingang in einen Beratungsprozess finden können. Das Bibelzitat steht auf den Karten ohne Stellenangabe, um den Blick von der Bibel her direkt ins eigene Leben zu lenken. Wer die Bibeltexte in deren ursprünglichem Kontext nachlesen möchte, findet im Spiel eine Liste mit den Fundstellen. Die genannten Beispieltexte sind entnommen aus Sprüche 25, 22; 1. Mose 12, 1; Jesaja 42, 20. Auf der Rückseite der Karten steht jeweils verbunden mit der Aufforderung „Erzähle, wenn du magst!“ eine aus beraterischer Erfahrung gewonnene Frage: „Machst du gerne alles alleine?“ „Schon einmal alle Möglichkeiten offen gehabt?“ „Das vor Augen Liegende schon einmal übersehen?“

© Dr. Christoph  
Burba

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung



Die Erfahrungen bei der Verwendung dieser Karten in der Beratung zeigen, dass Teilnehmende sich durch den auch von weitem gut lesbaren Text der Karten angesprochen fühlen und in einem vertrauensvollen Rahmen gerne erzählen. Ein befreiender Erzähleffekt ist in einer solchen bibelkartengestützten Erzählrunde deutlich zu spüren. Wenn Spiritualität heißt, eine tragende Erfahrung zu machen, dann kann mit dem Spiel „Erzähle, wenn du magst!“ Spiritualität erlebt werden. Nicht wundersam, sondern wunderbar, ganz irdisch, ganz biblisch, und in Gemeinschaft. Wer dieses Spiel verwendet, bietet einen Rahmen für die Möglichkeit, dass Spiritualität sich ereignet, dass jemand sich getragen und aufgehoben fühlt. Es stellt sich ein Geist ein, der bewegt, der erheitert, der Menschen miteinander verbindet und ein vertrauensvolles Gespräch miteinander ermöglicht. Zugleich ist eine religiöse Dimension im Raum, da biblische Texte zu Gehör gebracht werden, die alle Freiheit offen lassen und gleichwohl Hörende mit der geglaubten Sphäre, die Christinnen und Christen Gott nennen, in Verbindung bringen. Wenn sich diese dichte Atmosphäre einstellt, dann sind die am Gespräch Teilnehmenden in Beziehung zu sich selber, in Beziehung zu dem auf der Karte ausgesprochenen natürlichen Phänomen, in Beziehung zu den anderen Teilnehmenden, in Beziehung zu einer über sie alle hinausgehenden Dimension. Innerhalb dieser jeweiligen Beziehung ereignet sich Spiritualität, eine Spiritualität, die von außen kommt, die nach innen wirkt und Verbindung stiftet. Von einem jeweiligen Ich zu sich selber, zu anderen Menschen in der Situation, zur Welt, wie sie von den Teilnehmenden außerberaterisch erlebt wird, und zu Gott, der sich in der Situation der Beratung zu erleben gibt oder auch nicht.

Es scheint mir angemessen, bei dieser erlebten Verbindung auch von Liebe zu sprechen. Diese Liebe betrifft alle und alles und ist überall möglich und erlebbar, wie immer man sie benennt oder deutet, irdisch oder über die Welt hinausgehend. Das Erleben von Liebe ist deutungsoffen für immanente oder transzendente Deutungshorizonte. Das Bibelkartenspiel hat in seiner Anlage beide Deutungsdimensionen im Blick.

Deutungen, die nicht vorgegeben werden, sondern von den Teilnehmenden selber gefunden oder auch ins Gespräch gebracht werden. Beratende werden sich an dieser Stelle in einem wohlverstandenen Sich-selber-zurücknehmen üben und nicht vorschnell Zuordnungen vornehmen, die ihnen rollenspezifisch nicht zustehen.

Rollenkonform hingegen ist das Zur-Verfügung-Stellen eines Rahmens, in dem sich Spiritualität ereignen kann – für die Teilnehmenden wie für die Beratenden selber ein Erlebnis, ein Erlebnis, das bewegt und weiterführt in die gemeinsame Arbeit.

Die biblischen Texte des Spiels sind ohne leibliche Dimension nicht denkbar. Leiblichkeit durchzieht sie alle. Wer sich äußert, äußert sich auch in seiner/ihrer leiblichen Dimension. Wenn mit 1. Kor. 12, 27 Gemeinde „Leib Christi“ ist, dann wird beim Spiel diese theologische Zuschreibung „leibhaftig“ wie „geistlich“ spürbar und auch kirchensoziologisch bedeutsam. „Smalltalk“ ist Konversation, die Oberflächliches, was für alle am Tage liegt, was man sofort sehen kann, was für alle „einsichtig“ ist, zum Thema macht, also nichts Individuelles. Das Bibelkartenspiel macht Tieferliegendes, was alle nicht sofort sehen können, weil es nicht am Tage liegt, zum Thema, eben Individuelles. Kurzweilig ist beides! Smalltalk wie „Deeptalk“ ...

Das Bibelkartenspiel „Erzähle, wenn Du magst!“ mit – kreativ erweiterbarer – Spielanleitung wird in einem stabilen Karton geliefert und ist unter der GTIN 428-0000-531018 über jede Buchhandlung erhältlich, oder kann direkt beim Amt der VELKD, Herrenhäuser Str. 12, 30419 Hannover, E-Mail: [versand@velkd.de](mailto:versand@velkd.de), zum Preis von 4,99 Euro, zzgl. Versandkosten, bestellt werden.

© Dr. Christoph Burba

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

## SPANNKRAFT GEWINNEN - ein biblisches Spotlight

In der beraterischen und psychologischen Literatur taucht gegenwärtig ein neues Modewort auf: Resilienz.

Resilienz meint Spannkraft, die zurückweichen kann bei Gegenwind, in schwierigen Situationen, bei zurückgehenden Erfolgen, bei Niederlagen. Dabei erholt sie sich, gewinnt wieder Kraft und kann dann eingreifen in das Geschehen. Sie gewinnt erneut Überblick, zu gestalten, Zukunft für sich und andere zu planen, zu entscheiden und entsprechend zuzupacken. Es ist eine doppelte Bewegung:

- *zurückweichen, sich sammeln, Kraft holen*
- *und dann wieder nach vorne gehen, umsichtig handeln.*

Spannkraft in Durststrecken, Spannkraft in Niederlagen, das ist heute gefragt. Die Management-Literatur ist voll davon. Die wirtschaftliche Lage im nördlichen Europa ist zwar stabil, aber in anderen Bereichen der Welt fragil. Krisen nehmen Einfluss. Schulden werden aufgehäuft. Die Finanzmärkte werden zum zweiten Mal innerhalb von 10 Jahren nervös. Da braucht es Manager und Politiker mit Spannkraft, mit Widerstandskraft, mit ruhigem Urteilsvermögen, mit flexiblen, angemessenen Handlungsmöglichkeiten. Der Wirtschafts-Autor Andreas Wieland definiert: „Resilienz ist die Fähigkeit, mit Veränderungen umgehen zu können“. Und im Blick auf eine Organisation: „Unter Resilienz wird die systemische Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen und Veränderungen verstanden“<sup>1</sup>.

Auch in unserem alltäglichen Leben brauchen wir Spannkraft. Jede Lehrerin, jeder Lehrer ist froh, wenn Schüler und Schülerinnen eine Schwächephase wieder ausgleichen, eine „Fünf“ wieder ausbügeln können, wenn sie die Konzentration über die Zeitstrecke einer ganzen Klassenarbeit wahren können.

Um Spannkraft geht es auch in einer der ältesten Geschichten, die uns in der Bibel überliefert ist. Sie geht tief in die Menschheitsgeschichte zurück. In ihr kommt ein heiliger Stein, eine Massebe (hebräisch) vor. Die Erzählung könnte also bis in die Megalith-Kultur zurückreichen. In der sog. Megalith-Kultur hat man Steine aufgestellt, um besondere Orte zu kennzeichnen. Wir bezeichnen sie heute als Findlinge, Menhire, Dolmen, Cromlechs. Sie dienten zur Kennzeichnung von Grabstätten, als Zeitanzeige für Aussaat und Ernte, zur Erinnerung an besondere Widerfahrnisse. Solche Steinanlagen gab es auch in Palästina. Weiterhin wird in der Geschichte von einer Himmelsleiter erzählt. Auch das weist ins 3. Jahrtausend zurück. Himmelstreppe, Zikkurat genannt, gab es damals als Vorläufer der hohen Tempelbauten in Mesopotamien und Assyrien.

Gehen auch einzelne Elemente der biblischen Erzählung bis ins dritte Jahrtausend zurück, so weist das erzählte Geschehen zurück in die „Väterzeit“ um die Mitte des zweiten Jahrtausends v. Chr. Die Geschichte wurde weiter erzählt von Generation zu Generation, Jahrhundert um Jahrhundert, dann mit der Vätergeschichte verbunden, bis sie – wahrscheinlich im 10. Jahrhundert – aufgeschrieben wurde, vermutlich am Hof des israelitischen Königs. Dort gab es jedenfalls ein geschichtliches Interesse an der Herkunft des Volkes. Auch diese Überlieferungsgeschichte über mehr als tausend Jahre ist ein Zeichen von Spannkraft, von Ausdauer und Konzentration.

<sup>1</sup> Wikipedia: Resilienz-Management (25.02.15)

*Aber Jakob zog aus von Beerscheba und machte sich auf den Weg nach Haran und kam an eine Stätte, da blieb er über Nacht, denn die Sonne war untergegangen. Und er nahm einen Stein von der Stätte und legte ihn zu seinen Häupten und legte sich an der Stätte schlafen. Und ihm träumte, und siehe, eine Leiter stand auf Erden, die rührte mit der Spitze an den Himmel, und siehe, die Engel Gottes stiegen daran auf und nieder. Und der HERR stand oben darauf und sprach: Ich bin der HERR, der Gott deines Vaters Abraham, und Isaaks Gott; das Land, darauf du liegst, will ich dir und deinen Nachkommen geben. Und dein Geschlecht soll werden wie der Staub auf Erden, und du sollst ausgebreitet werden gegen Westen und Osten, Norden und Süden, und durch dich und deine Nachkommen sollen alle Geschlechter auf Erden gesegnet werden.*

*Und siehe, ich bin mit dir und will dich behüten, wo du hinziehst, und will dich wieder herbringen in dies Land. Denn ich will dich nicht verlassen, bis ich alles tue, was ich dir zugesagt habe.*

*Als nun Jakob von seinem Schlaf aufwachte, sprach er: Fürwahr, der HERR ist an dieser Stätte, und ich wusste es nicht!*

*Und er fürchtete sich und sprach: Wie heilig ist diese Stätte! Hier ist nichts anderes als Gottes Haus, und hier ist die Pforte des Himmels.*

*Und Jakob stand früh am Morgen auf und nahm den Stein, den er zu seinen Häupten gelegt hatte, und richtete ihn auf zu einem Steinmal und goss Öl oben darauf und nannte die Stätte Bethel; vorher aber hieß die Stadt Lus.<sup>2</sup>*

Diese uralte Geschichte stellt uns ein Feld von Spannungen – von Grundspannungen unseres Lebens – vor Augen.

Zum einen ist es die Spannung zwischen Heimat und Fremde. Jakob, die Hauptfigur der Geschichte, war auf der Flucht. Er hatte seinen Bruder übers Ohr gehauen. Er hatte sich verkleidet und von seinem halb erblindeten Vater den Segen des ältesten Sohnes ergaunert. Damit wurde er zum Familienoberhaupt. Sein älterer Bruder war empört. Jetzt war Jakob auf der Flucht.

Wann konnte er wieder zurückkehren? Konnte er wieder zurückkehren? Er durchlebte eine aufreibende Spannung zwischen Geborgenheit und Ausgesetzt-Sein, zwischen gewohnten Wegen und unsicherem Terrain, zwischen schnellem Erfolg und anhaltendem Hineinrutschen in Niederlagen. Er durchlebte die strapaziöse Spannung zwischen Heimat und Fremde.

Zum anderen ist es die Spannung zwischen Himmel und Erde. Jakob träumt von der Himmelsleiter. In der mesopotamischen Welt ragten die Zikkurats, die Himmelstreppe wie z.B. der Turm zu Babel, hoch hinauf. Sie wirkten imposant, ließen emporkommen. Sie wurden errichtet als ein Wahrzeichen für die Himmelsverbundenheit, die religiöse Dignität der Herrschenden und Mächtigen.

In unserer Geschichte ist die Leiter gespannt zwischen Erde und Himmel, zwischen Alltag und Transzendenz. Sie lässt Überblick gewinnen, die Welt als Ganzes wahrnehmen, die ganze Schöpfung. So lässt sie die menschlichen Bedürfnisse kleiner werden und fördert die Perspektive und den Einsatz für das Ganze. Jakob hört: „... durch dich und deine Nachkommen sollen alle Geschlechter auf Erden gesegnet werden.“ Jakob muss nicht mehr nur im Raum des Vordergründigen und Sichtbaren bleiben. Er stößt vor zur Stimme Gottes: „Und siehe ich bin mit dir und will dich behüten, wo du hinziehst ...“

<sup>2</sup> Nachzulesen in 1. Mose 28, 10 – 19.

Die Himmelsleiter wird zum Symbol für Spiritualität, für eine erweiterte Sicht der Wirklichkeit.

- Spiritualität überschreitet unsere Wahrnehmungskonvention.  
Sie sieht das Größere, das Tiefere, die Zusammenhänge der Welt. Sie sucht nach Sinn. Sie entdeckt Verborgenes. Christliche Spiritualität sucht nach Gott. Sie lässt sich von der Bibel, der christlichen Tradition und eigenen Erfahrungen inspirieren.
- Spiritualität erkennt die eigene Konstruktion der Wahrnehmung. Sie sucht nach Anregungen, ihre Wahrnehmungskonstruktion zu erweitern. Sie befreit vom festgelegten und vergleichenden Denken. Sie verbindet Getrenntes oder Trennendes. Sie fördert die Kohärenz, die ermöglicht, die Welt insgesamt als zusammenhängend, stimmig und sinnvoll zu erleben.

So, wie die Materie in Resonanz, in Verbindung mit anderen Teilchen steht, stehen auch wir als geistige Wesen permanent in Resonanz.

- Spiritualität bildet ein Bezugssystem von Werten aus. Sie stärkt innere Ressourcen wie Kohärenz, Resilienz und Selbstwirksamkeit. Spiritualität wandelt so das Selbstverständnis einer Person.
- Spiritualität schärft den Möglichkeitssinn, die Fähigkeit zu erahnen und zu erspüren, welche Chancen in einer problematischen Situation liegen. Auch Mangel kann eine spirituelle Dimension haben. Das Mangelempfinden beugt der Selbstzufriedenheit und einer aus dem Kontakt gehenden Selbstgenügsamkeit vor. Es hält in der Freiheit, unterwegs zu sein.



Zumtor:  
Bruder-Claus-Kapelle,  
Wachenberg

Auch in Organisationen und Unternehmen bedeutet Spiritualität Verbundenheit mit etwas, das grösser ist als der Betrieb selbst, eine Transzendierung, in der wir auf das größere Ganze schauen und ihm dienen. Beratung bietet so einen Raum, in dem es nicht nur um Wirtschaftlichkeit, Arbeitsplatz und Konfliktbewältigung geht, sondern auch um existentielle Fragen wie: Welchen Beitrag leistet unser Unternehmen für den Gesamtzusammenhang unserer Gesellschaft?

Bin ich an diesem Platz richtig? Wohin geht mein Sehnen? Was will ich gestalten?

*Ich fasse zusammen:* Spiritualität bewirkt Resilienz, Spannkraft, Widerstandskraft, Belastbarkeit.

Jakob wacht auf. In der Morgendämmerung erkennt er: „Hier ist die Pforte des Himmels“. Erst findet er den Ort furchterregend und schauerlich. Ja Horzonterweiterung löst oft Erschrecken und Erstaunen aus. Dann richtet er den Stein als Memorial, Erinnerungszeichen auf. Diese Pforte des Himmels will er auf jeden Fall wiederfinden. Offenbar geht es ohne die Koordinaten des Wiederfindens nicht. Offenbar brauchen wir Memorials der Horzonterweiterung. In der Megalith-Kultur reichte ein besonderer Stein. Dann wurden es mehrere Steine, später Tempel. Sie wurden zerstört. Dann wurden es Synagogen, Kirchen, Moscheen. Auch sie können zerstört werden. Eins aber bleibt: Der Mensch braucht ein Memorial, einen Erinnerungsort, wenn er nicht in den Gewohnheiten des Alltags hängen bleiben will, um seine Spannung wieder aufzubauen.

Von Jakob heißt es, dass er sich auf den Weg machte. Er hat sich seinen Spannungen ausgesetzt und dabei Spannkraft gewonnen.

## PIONIERE DER GEMEINDEBERATUNG

**Vor vierzig Jahren** begannen die Wegbereiterinnen und Wegbereiter der Gemeindeberatung ein neues Arbeitskonzept zu entwickeln.

Bis dahin war die Entwicklung von Kirchengemeinden von den hierzu beauftragten landeskirchlichen Einrichtungen in der Regel mit gut durchdachten Modellen und Fertig-Bausteinen unterstützt worden. Die nach neuen Arbeitskonzepten Suchenden fuhren nun in die Gemeinden, fragten nach deren Situation, nach den Arbeitszielen für die nächsten Jahre und erarbeiteten dann zusammen mit den Gemeindeleitungen Schritte zu einer passgenauen Gemeindeentwicklung. Die ersten Ansätze von Gemeindeberatung traten zutage.

Wie unterschiedlich diese ersten Ansätze entwickelt wurden, will die Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ZOEGB) in ihrer Pionierreihe ergründen.

In dieser Ausgabe kommen **Folker Hungar** und **Hermann Steinkamp** zu Wort. Beide feierten im letzten Jahr ihren **75. Geburtstag**.

Die ZOEGB gratuliert recht herzlich, wünscht Gottes Segen, Gesundheit, viele kreative Erlebnisse in der kommenden Zeit und viele gute Erinnerungen an die Pionierzeit.

Die ZOEGB dankt für die Interviews.

**AMTSBEZEICHNUNG: SOZIOLOGE –  
Interview mit Folker Hungar****WERDEGANG**

1966 – 1968 Forschungsassistent am Institut für Soziologie, Köln „Nationale Stereotypen und Vorurteile“

1969 – 1971 verschiedene Stellungen in Werbeagentur, Industrie und Unternehmensberatung

1971 – 1974 Projekt „Methoden der Erforschung von Volkskultur“ am Seminar für Soziologie, Köln

1974 – 1999 Soziologe bei der Abt. Gemeindeaufbau im Volksmissionarischen Amt

2000 - 2004 bei der Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland, Düsseldorf

**GESPRÄCH**

*Lieber Herr Hungar, das war doch sicher erstaunlich für Sie, dass das Volksmissionarische Amt der Ev. Kirche im Rheinland (VMA) einen Soziologen gesucht hat.*

Erstaunlich war für mich zunächst, dass ich in der Ev. Kirche im Rheinland die Amtsbezeichnung „Soziologe“ bekam.

■ **Was war denn dort Ihre Aufgabe?**

Das damalige Volksmissionarische Amt hatte in seinem Aufgabenfeld „Gebietsmission“ schon seit einiger Zeit mit auswärtigen Meinungsforschungsinstituten zusammengearbeitet. Man suchte jetzt einen eigenen Experten für Gemeindebefragungen, Kommunikations- und Entscheidungshilfe. Meine Aufgabe war die Durchführung von Gemeindebefragungen. Ich schlug dagegen vor, dass sich die Mitglieder der Leitungsgremien bezüglich ihrer Wünsche selbst befragten.

■ **Und wie ist das gelaufen?**

Schon bald merkte ich, dass die wissenschaftliche Herangehensweise wenig Erfolg hatte, da sie im Ergebnis Zahlen brachte. Auch die soziologische Interpretation führte eher zu staunenden Zuhörern. Wichtiger war es offensichtlich, die Vielfalt der Erfahrungen und Einschätzungen so zur Sprache zu bringen, dass sich alle beteiligen konnten.

■ **Das hört sich schon ziemlich Beraterisch an ...**

Ja, allererste Konturen des neuen Arbeitskonzeptes Gemeindeberatung waren schon im Gespräch. Theo Haarbeck<sup>1</sup>, der Leiter der Abteilung Gemeindeaufbau, nahm damals an der ersten Ausbildung für Gemeindeberatung in der Ev. Kirche in Hessen und Nassau teil. Leider bin ich in diesen Kurs nicht mehr reingekommen. Er kam so begeistert von diesem Laboratorium zurück, dass er zusammen mit meinem Bruder Prof. Kristian Hungar und Dozent Reinhard Köster ein zehntägiges rheinisches Ausbildungslaboratorium startete. 1975 habe ich daran teilgenommen und gemerkt, wieviel Spaß mir der Ansatz machte, 1976 Supervision „von unten“ für das Trainerteam geleistet und die Laboratorien 1978 und 1979 dann mitverantwortet.

<sup>1</sup> Siehe Interview mit Theo Haarbeck in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung 14/2014 Seite 66f.

## DIETER POHL – Interview mit Folker Hungar

In den 80er Jahren haben wir im Rahmen des rheinischen Pastorkollegs fünftägige Fortbildungskurse zu Fragen des Gemeindelebens, die im Kern immer eine Phase kollegialer Beratung hatten, angeboten. Viele Kursteilnehmende wünschten, dass diese Form der kollegialen Beratung auch regelmäßig zwischen den Fortbildungskursen stattfand. So sind die ersten Regionalgruppen der rheinischen Gemeindeberatung in Bonn und bei Krefeld entstanden.

■ *Und was war nun Ihr spezieller Beitrag als Soziologe in diesem Geschehen?*

Oh, besser wäre, diese Frage würden Andere beantworten. Ich versuch's mal: zunächst war ich unter lauter Theologen der Laie, der Mitarbeiter, der Nicht-Theologe. Deutlicher wurde der soziologische Beitrag in der Beratungspraxis, insbesondere in den Presbyteriumsklausuren: bei Gruppenarbeit statt thematische oder Zufallsgruppen zu bilden, vorhandene (soziologische) Strukturen aufzunehmen und Gruppen nach Dauer der Zugehörigkeit zum Presbyterium, Zugehörigkeit zu einem Bezirk, Lebensalter, Geschlecht oder Berufsrollen vorzuschlagen, um unterschiedliche Beiträge oder Ähnlichkeiten sichtbar zu machen.

■ *Was war Ihnen noch wichtig?*

Die Vernetzung mit den anderen Gemeindeberatungseinrichtungen in der Ev. Kirche in Deutschland war mir noch wichtig. 1978 haben wir im Rheinland eine der ersten Tagungen für Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater im deutschsprachigen Raum – davor gab es wohl noch eine in Herborn – durchgeführt. Daraus ist dann später die D.A.CH.-Tagung<sup>2</sup> geworden. 1985 haben wir beim Düsseldorfer Kirchentag zum ersten Mal unsere Arbeit auf dem „Markt der Möglichkeiten“ vorgestellt. Das Konzept des Standes hat sich über mehrere Kirchentage bewährt.

■ *Herr Hungar, was waren für Sie die einschneidendsten Daten in der Geschichte der Gemeindeberatung?*

1991 haben wir gemeinsam mit der westfälischen AG einen eigenen, berufsbegleitenden, dreijährigen Ausbildungszyklus in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung begonnen,

den wir dann alle vier Jahre wiederholt haben. Dies hat unsere Arbeitsgemeinschaft auf etwa 40 nebenberufliche Beraterinnen und Berater anwachsen lassen.

1992 musste die Landespfarrstelle wiederbesetzt werden. Die rheinischen Gemeindeberater/innen befürchteten, dass nicht eine Person mit gemeindeberaterischer Ausbildung gewählt würde. Um sich Gehör zu verschaffen, schlossen sie sich 1991 zur „Rheinischen Arbeitsgemeinschaft für Gemeindeberatung“ zusammen. Diese Arbeitsgemeinschaft begleitete nun mit ihrem Leitungsteam und ihrer Mitgliederversammlung die wesentlichen Entscheidungen und Entwicklungsschritte der Abteilung Gemeindeaufbau im Volksmissionarischen Amt.

Mit dem Start ins neue Jahrtausend wurde dann die Abt. Gemeindeaufbau zur eigenen Einrichtung „Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR“.

■ *Haben wir was Wesentliches vergessen?*

Von Anfang an habe ich die Auswertungen zum Gemeindepraktikum der Theologiestudierenden betreut. Was anfangs eine Forderung der Studenten war, in einem Leitungsteam mitzuwirken, war später Konzept: das gewählte Team leitete die Tagung. Zunehmend wollte man hier und auch in den Predigerseminaren das Konzept Gemeindeberatung kennenlernen.

■ *Und was möchten Sie der jüngeren Generation von Gemeindeberatern/Organisationsentwicklerinnen heute mit auf den Weg geben?*

Skepsis gegenüber quantitativen Bewertungen anstelle von qualitativen Überlegungen oder: Rankings nicht als Ergebnis sondern allenfalls als Diskussionsgrundlage nutzen!

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

(Das Gespräch im Auftrag der ZOEGB führte Dieter Pohl.)

<sup>2</sup> Tagung für Gemeindeberater/innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, durchgeführt jeweils von einer anderen GBOE-Einrichtung

**WAS MEINT IHR, WENN IHR „GEMEINDE“ SAGT? – EIN PLÄDOYER FÜR EINE DIAKONISCHE KIRCHE**

Interview mit Prof. em. Dr. Dr. Hermann Steinkamp



**WERDEGANG**

Hermann Steinkamp kennzeichnet seine berufliche Karriere als einen Zick-Zack-Parcours:

- Studien der Theologie, Philosophie und Soziologie
- 1966 Promotion in Bonn (Philosophie)
- 1972 Promotion in Würzburg (Theologie)
- Dozententätigkeit an der Jugendakademie Münster und Assistenzzeit in Würzburg
- 1974 Berufung an die Westfälische Wilhelms-Universität Münster (Pastoralsoziologie und Religionspädagogik)
- 2004 Ruhestand
- Parallel zur Lehrtätigkeit arbeitete er in verschiedenen Institutionen und Ländern als Trainer für Gruppendynamik (DAGG), als Supervisor und Lehrsupervisor (DGfP).

**GESPRÄCH**

■ **Wenn Sie an die Anfänge von Gemeindeberatung zurückdenken, was kommt Ihnen dabei in den Sinn?**

Die ersten Eindrücke haben zu tun mit Konzepten und Formen der Organisationsentwicklung, die in den 70-er Jahren auch in meinem Berufsverband (DAGG) eine zunehmend wichtige Rolle spielten. Mich hat Gemeindeberatung zunächst als eine Form der Organisationsentwicklung interessiert und gleichzeitig hatte ich auch von Anfang an kritische Fragen. Gemeindeberatung, so heißt es, beraten Gemeinden. Doch ich frage, was meint die Gemeindeberatung, wenn sie von „Gemeinde“ spricht? Und wer ist der Adressat? Ist es wirklich eine Gemeinde oder die Gemeindeleitung? In der Regel waren es in meiner Praxis die (bzw. Teams der) Gemeindeleitung. Mich hat immer das evangelische Gemeindebild fasziniert, theologisch gewendet „die Gemeinde unter dem Wort“. Aber in der Praxis war

Gemeinde häufig das, was der Pastor darunter verstand. Er modellierte 'seine' Gemeinde nach seinem Bild und jede Gemeinde war das, was der Pastor aus ihr machte. Das schien mir im Kontrast zu stehen zu dem theologischen Anspruch „Gemeinde unter dem Wort“.

In meinen Beratungen hat mich dies immer zu kritischen Rückfragen gereizt, aber auch zu manchen Reibereien geführt, die dann oft fruchtbar wurden. Ja also, mich hat der Versuch fasziniert, Organisationsentwicklung in der Kirche anzuwenden und dabei mit meinem Handwerkszeug, das ich als Gruppendynamiker erlernt hatte, mitzuarbeiten. Andererseits habe ich mich schon sehr früh als Theologe mit Gemeinde als sozialer Realität, als System im soziologischen Sinn auseinandergesetzt, und deswegen hat mich immer die Frage bewegt, was meinen Christen eigentlich, wenn sie „Gemeinde“ sagen.

GESPRÄCH

■ *Auch bei der Gemeindeberatung?*

Ich hab' bei den Kolleg(innen) – da kann ich wirklich nur für die Hessen-Nassauer sprechen – bei Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg ein stabiles Selbstbewusstsein gegenüber den Kirchenleitungen und auch gegenüber den Pfarrern erlebt. Die fühlten sich eigentlich als eine Art Parallel-Kirchenleitung (lacht). Und wurden wahrscheinlich auch als Konkurrenten von der Kirchenleitung wahrgenommen. Und mich hat beeindruckt, dass sie das einfach ohne großen institutionellen Hintergrund gemacht haben.

Ja, das hat mich beeindruckt und natürlich meinen Wunsch geweckt, dass so etwas auch auf katholischer Seite entstehen könnte. Dort waren die Anfänge entweder eher bei den evangelischen Pionieren abgesehen oder es waren holprige Versuche der Kirchenleitung, den Pfarrern auf die Finger zu gucken, per Gemeindeberatung.

■ *Sie haben immer sehr kritisch auf die Gemeindeberatung geblickt. Welches sind die hauptsächlichen Anfragen, die Sie haben?*

Ja, in einem Buch von Michael Schibilsky (Kursbuch Diakonie, Neukirchen-Vluyn 1991) habe ich einen Aufsatz geschrieben mit dem Titel „Narzisstische Kirchenkultur oder diakonische Kirche? Diakonie und Gemeindeberatung?“. Den Ausdruck „narzisstische Kirchenkultur“ hatte ich von Ulrich Bach entliehen. Er meinte damit, dass die Kirche sich nach innen kultiviert und aus den Gemeinden soziale Systeme macht, die sich zur Umwelt abschotten, während die diakonische Gemeinde in meinem Sinn eine Gemeinde ist, die in ihr jeweiliges Umfeld hinein wirkt. Ich habe von Anfang an kritisch beobachtet, wie weit Gemeinden eher religiöse Vereine sind und vor allem sich selbst, ihr Binnenleben kultivieren. Und der Pfarrer wie ein Vater der Gemeinde ist, ähnlich einem Familienmodell. Und eine andere 'geheime Tagesordnung' lautete „Hauptsache, es kommen viele“, sonntags in die Kirche und zu unseren Vereinen und Veranstaltungen.

■ *Rührt also ihre Kritik daher, dass Sie der Meinung sind, Gemeindeberatung würde nur das System stärken, statt es infrage zu stellen im Sinne von „Wohin wollt ihr als Kirche?“*

Ganz genau. Also das System optimieren, das war auch eine geheime Tagesordnung der Gemeindeberatung. Und die Allmachtsphantasie, der Gemeindeberater würde außerhalb des Systems stehen, wie der Therapeut gegenüber seinem Klienten. Und er hat ganz neutral zu sein, aber gerade dadurch hat er viel Macht. Eigentlich weiß er die Lösung, aber er darf nicht sagen, wie es richtig geht.

Diese Wahnidee der unbetroffenen, der unbeteiligten Position außerhalb des Systems, die ist zwar unter bestimmten Beratungspunkten natürlich total plausibel. Es geht auch gar nicht anders. Aber sie wirft dann ihren Schatten, wenn der Gemeindeberater so tut, als würden die Leute, ohne dass er darauf Einfluss nimmt, ihre Gemeinde, die Identität ihrer Gemeinde betreiben. Das hat mich auch nachdenklich gemacht. Ich glaube nicht, dass das geht, dass eigentlich durch meine Interventionen durchsickert, wie ich Gemeinde am Besten fände. Da kann ich noch so gut sagen „Jetzt guckt ihr mal und das ist euer Ding und so weiter.“ Birgit Klostermeier hat es auf die Spitze getrieben, wenn sie nachweist, dass die alten Zielsetzungen der Supervision und auch der Gemeindeberatung, nämlich Subjekte oder Kollektivsubjekte zu beraten, unter den Maximen der neoliberalen Weltregierung des Kapitalismus zu einer täuschend ähnlichen Zielvorstellung führen, die da heißt „Jeder ist sein eigener Unternehmer“. Das ist Kapitalismus pur, die Dezentralisierung bis ins Extrem. Jeder ist sein eigener Unternehmer, und wenn er Glück hat, wird das etwas, und wenn er Pech hat, dann muss er halt gucken, wie er für seine Schäden aufkommt.

- *Hieße das, Gemeindeberatung sollte nach ihrer Vorstellung eigentlich den Anspruch haben, in einer Beratung immer auch die Frage zu stellen „Wohin wollt ihr euch entwickeln und was wollt ihr für eine Form von Kirche sein?“*

Ich hab' immer so gefragt „Was meint ihr denn, wenn ihr ‚Gemeinde‘ sagt?“ und dann kamen alle möglichen Bilder hoch. Oft hat die Frage ihnen schon die Sprache verschlagen, weil die meinten, sie seien doch schon eine Gemeinde. Was fragst du denn derart? Und was das nun im Einzelnen war, ein Performance-Kult, ein Bildungswerk oder ein Touristikunternehmen, alles Mögliche. Eben das, was die Pfarrer gerade gut konnten oder gerne machten.

- *Wenn sie von heute zurückschauen – ich denke jetzt auch für beide Gemeindeberatungen, sowohl in der ev. als auch in der kath. Kirche – können sie Entwicklungstendenzen feststellen, in denen auch Gemeindeberatung für Kirche hilfreich gewesen ist?*

Also zweifellos. Da hab' ich überhaupt keine Probleme, das zu bejahen und zwar im gleichen Maße wie ich viele Initiativen und Aktivitäten der Pastoralpsychologie als hilfreich für die Kirche ansehe. Meine Anfrage an die Kirche ist, ob sie dieses Instrument auch genutzt hat, um sich selbst zu reformieren. War und ist sie bereit, die Impulse der Gemeindeberatung auch selbstkritisch auf sich zu wenden oder hat sie diese eher als beliebtes Instrument genommen, um ihre eigenen Ziele (Stabilisierung, Mitgliederpflege u. ä.) zu betreiben?

Also das kritische Potenzial ist meines Erachtens in der katholischen Kirche noch weniger genutzt worden als in der evangelischen. Aber dass die Kirche insgesamt davon profitiert hat, das würde ich nach wie vor sagen.

- *Was waren für Sie die Anreize, sich als Gemeindeberater zu betätigen?*

Da fällt mir meine letzte Beratung in der Schweiz ein. Ich habe am Stadtrand einer Großstadt vier Jahre lang ein Pfarreiteam einer katholischen Pfarrei beraten, die sich vehement gegen Tendenzen der Großkirche gestemmt haben, Gemeinden zusammenzulegen. Sie haben mir gesagt, wir wollen das nicht und wir laden dich als Gemeindeberater ein uns zu helfen, dass wir uns dagegen wehren. Nicht um unser eigenes Süppchen kochen und unseren Kirchturm zu pflegen, sondern um nicht bei den unsinnigen Tendenzen der Bodenreform – so sag ich das immer – der Kirche mitzuspielen. Das hat mich gereizt. Also wenn Leute kritische Ideen, oder eine kritische Vision hatten, an der Volkskirche irgendwas zu verändern.

Volkskirche ist für mich einerseits die Endmoräne der Thron- und Altarkirche bis heute, die Hand in Hand mit dem Staat die Leute bei Laune und in Disziplin hält. Ich bin sehr beeindruckt und beeinflusst von Michel Foucault, dem französischen Philosophen, der die ‚Pastoralmacht‘ wie er sie nennt, kritisch analysiert. Bis heute nennen wir unsere Praxis „Pastoral“, auch in Ihrer Kirche, und bedenken überhaupt nicht, dass wir das alte „Hirt-Herde“-Modell dabei perpetuieren, der Hirt und seine Schafe. Das sind Subjekt- Objekt- Beziehungen, aber keine Subjekt- Subjekt-Beziehungen. Und daher kommt also meine – natürlich auch von der brasilianischen und lateinamerikanischen Kirche inspirierte – Option für die Armen. Dies ist die eigentliche Funktion der Kirche und nicht ihr Innenleben zu pflegen und zu kultivieren.

- *Was gehört neben dem diakonischen Aspekt zu einer Gemeinde und sollte auch von Gemeindeberatung im Blick behalten werden?*

Die Idee der Basisgemeinde, wo die Kräfte der Getauften und die Charismen der Getauften ernst genommen werden und daraus Gemeinde wächst, von der Wurzel her. Und wo immer Gemeinden basisgemeindliche Tendenzen und Ideen entwickeln, da bin ich dabei, da berate ich auch in die Richtung gern. Wie das dann geht, auch im ständigen Konflikt mit der Großkirche, muss man im Einzelfall sehen. Leonardo Boff, der große brasilianische Befreiungstheologe hat einmal gesagt, die Basisgemeinden sind eine Sache der Armen. Die Reichen seien durch ihren Individualismus und ihre Unfähigkeit zu Solidarität behindert, in Basisgemeinden zu leben.

Aber es gibt immer wieder auch hoffnungsvolle Ansätze, wenn man Gemeinde nicht von Anfang an als Pfarrei denkt, als Parochie, sondern z.B. Studentengemeinden, Quer-Gemeinden, Gemeinden an Orten der Diakonie, Krankenhausgemeinden u.ä.. Alle diese Gemeinden, die jenseits der Parochie entstehen, haben nach der Idee der Selbsthilfegruppe oder angelehnt an Modelle von Selbstorganisation auch hierzulande Chancen, basisgemeindliche Qualität zu entwickeln. Und die Beratung in diese Richtung ist natürlich der Grenz- und Testfall für m.E. gute Gemeindeberatung, die genau solche Tendenzen stützt und fördert.

- *Eine letzte Frage: Gibt es eine Wunschvorstellung, eine Vision für die Gemeindeberatung?*

Ich wünsche ihr, dass sie zunehmend volkskirchenkritisch wird und mithilft, die Volkskirche aus ihrer Agonie zu befreien - in Richtung einer „Salz-der-Erde-Kirche“, einer Kirche an der Seite der Armen und der Entrechteten und der Flüchtlinge. Wir haben genug Problem- und Zielgruppen, wo Gemeinden sich betätigen könnten, statt nur ihr Eigenleben zu pflegen. Mein letztes Buch („Diakonie statt Pastoral: Ein überfälliger Perspektivenwechsel“, Berlin-Münster-Wien 2012), ist eine Streitschrift gegen die Hirt-und-Herde-Praxis. Und ein Plädoyer für eine diakonische Kirche.

- *Herr Prof. em. Dr. Dr. Steinkamp, wir danken Ihnen herzlich für dieses Gespräch!*

*(Das Interview führte im Auftrag der ZOEGB Hans-Joachim Güttler, Pfarrer im Ruhestand)*



„Gemeinde neu denken“ ist ein Blick über Grenzen hinweg: hinein in Wissenschaftstheorien und Chaosforschung, hinüber zu gelingendem Gemeindeleben in Frankreich, hin und her zwischen Organisationsentwicklung und spiritueller Ausrichtung, in biblische Zusagen und kirchliche Zu-

standsbeschreibungen, zwischen Gestern – Heute – und dem unverfügbaren Morgen.

Isabel Hartmann und Reiner Knieling erlauben sich bei ihren Grenzgängen immer wieder Schlüsselbegriffe wie Fundstücke zu sammeln und in einen anderen Themenzusammenhang zu stellen. So von dem komplexen Terrain hin zur komplexen Gestalt der Kirche; von der Emergenz als Entwicklungsstufe hin zu einer emergenten Haltung innerhalb kirchlicher Prozesserwartungen; und von den potentiellen Anwendern und Kunden zu den interessierten und beteiligungswilligen Gemeindegliedern.

Ein Ziel dieser Grenzgänge und Verknüpfungen beschreibt das Autorenpaar so: *„Das sind nur wenige Beispiele, die die Richtung anzeigen: von flächendeckender Versorgung mit Gottesdiensten und Gemeindeangeboten hin zu ermächtigten Netzwerken, die in eigener Regie und Verantwortung religiös handeln.“* (S. 56f)

Um sich als Kirche in diese Richtung zu wenden, wird der neue Zugang zum Gemeindesein in drei Kapiteln entfaltet.

*Kapitel 1* „Komplexität und Kirche“ bringt wissenschaftliche Erkenntnisse und kirchliche Situation in Kontakt, indem auf die 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung zurückgegriffen und Veränderungsbedingungen untersucht werden.

*Kapitel 2* sucht nach „biblisch-theologischen und geistlichen Spuren“ um der Not „Hilfe, es wird instabil!“ zu begegnen. Hier beschränkt sich das Autorenpaar zunächst auf die Bibelworte zum Säen und Ernten und binden diese in die Fragestellungen zur Komplexität, des Geschehen-Lassens und der Unverfügbarkeit ein. Dies alles sind Stichworte emergenter Entwicklungen.

Im abschließenden *3. Kapitel* wird der Frage nachgegangen: „Wie bewegen wir uns im komplexen Gelände“ Haltungen, Fertigkeiten, Schritte. Isabel Hartmann und Reiner Knieling setzen hier auf Verlangsamung, um Vertiefung und Erweiterung zu ernten.

Im letzten Abschnitt postulieren die Verfasser: „Jedes Gruppen- und Gemeindeglied hat unterschiedlich intensive Beziehungen zu ganz verschiedenen Menschen außerhalb der Gruppe und Gemeinde. Solche Beziehungsgeflechte können als Netzwerke verstanden werden, die zusammen wiederum ein großes Netzwerk bilden. Netzwerke sind die zukunftsfähige Gestalt der Gemeinde – neben einer wie auch immer gestalteten Leitung, so das Fazit dieser letzten Gedanken. Aus ganz unterschiedlichen Perspektiven werden die Vorteile einer netzwerkartigen Entwicklung aufgezeigt – und bei mir bleibt die Ernüchterung, dass „Gemeinde neu denken“ eingefangen wird in einem Netz von sogenannten beteiligungswilligen Glaubenden, während Gemeindeführungen in ihrer Grundgestalt daneben, vielleicht sogar darunter, weiter am „Alltagsgeschäft“ angebunden bleiben.

Ein gut lesbares, interessantes, breit aufgestelltes und nachdenkenswertes Buch – das unsere Beraterische Grundhaltung wertschätzt und weitertragen möchte und gleichzeitig diese öffnen könnte. Im Austausch wird das Buch „Gemeinde neu denken“ gerne mit der Theorie U identifiziert. Tatsächlich spielt dieser Beraterische Ansatz eine Rolle, das Buch selbst aber gibt darüber hinaus viele Anregungen, um „neu denken“ zu üben.

Kerstin Neddermeyer



Markus Hänsel lädt unterschiedliche Autorinnen und Autoren ein, mit ihm gemeinsam über die Frage nach der spirituellen Dimension in Coaching und Beratung nachzudenken. In 5 Abschnitten wird dabei der Versuch unternommen, dem weiten Feld des Begriffs Spiritualität näher zu kommen. Gleichzeitig transportieren die Verfassenen ein qualitativ hochwertiges Verständnis von Coaching und Beratung. Neben Fachaufsätzen stellt Markus Hänsel Interviews mit Fachleuten zur Verfügung.

Besondere Stärken in der Zusammenstellung konnte ich dort ausmachen, wo sensibel mit der Wirkmächtigkeit spiritueller Ansätze umgegangen worden ist. Deutlich wird bei der Lektüre auch, dass der Ansatz für ein spirituelles Verständnis in der Beratung zunächst in der Eigenreflexion der Beratenden liegt. Ob tatsächlich nur jene über sinnstiftende Zugänge reden dürfen, die selbst spirituelle Wege gegangen sind, kann sicher hinterfragt werden. Dass jedoch Beratende offen und sensibel bei der Sinnsuche ihrer Kundschaft sein müssen, ist ein Qualitätsmerkmal verantwortlicher Beratung.

Der Schwerpunkt des vorliegenden Buches liegt in der Erörterung individueller Zugänge von Beratenden zum Thema Spiritualität und in der

Perspektive auf die Beratung von einzelnen Menschen in Krisensituationen.

Allein in Kapitel III „Die spirituelle Dimension in der Arbeit mit Teams und Organisationen“ begegnet eine Öffnung zur Beratung im Sinne einer Organisationsentwicklung. Die aufgeführten Artikel von Matthias zur Bonsen und Myriam Mathys „Inseln der Lebendigkeit. Das soziale Betriebssystem von Organisationen bewusst gestalten.“ sowie von Max Schupbach „Worldwork – Transformation von Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und der Öffentlichkeit“ bieten dann auch deutlich Handwerkszeug für eine Organisationsberatung. Leider kommt die Vorstellung, der geistigen Dimension einer Organisation nachzuspüren, sie zu vergewissern und aus ihr Kraft für Veränderungen zu ziehen, kaum Raum zu.

„Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung“ habe ich mit großem Gewinn für meine Tätigkeit als Coach gelesen. Die Weitung des Begriffs „Spiritualität“ über religiöse Zusammenhänge hinaus, erlaubt Beratenden neue Ansatzpunkte.

*Kerstin Neddermeyer*



Die geistige Entwicklung von Menschen wird in Psychologie und Pädagogik häufig in sog. Phasenmodellen beschrieben. Ein interessantes Modell, das sich mit spirituellen „Entwicklungsstufen“ von Individuen und ganzen Gesellschaften befasst, bildet das in den 50er Jahren von dem US-Psychologen Clare Graves konzipierte Modell „Spiritual Dynamics“. Hierzulande lange eher wenigen Interessierten bekannt, hat es durch die Veröffentlichung von „Gott 9.0“ mittlerweile eine große Popularität erlangt. Unter der Bezeichnung „Integrale Beratung“ oder „Systemisch-integrale Beratung“ findet es auch Anklang bei Coaches und OrganisationsberaterInnen. Aufgrund von Befragungen von Studierenden hatte Graves entdeckt, dass sich Wertesysteme von Menschen unabhängig vom kulturellen Hintergrund in typische Gruppen ordnen lassen, die wie Stufen aufeinander aufbauen. Jede Stufe stellt eine Weiterentwicklung der vorangehenden Stufe dar. Sie werden aber nicht linear durchlaufen.

„Gott 9.0“ untersucht den Ertrag dieses Modells speziell für Gottesbilder, das Leben der Kirche und die spirituelle Entwicklung von Menschen.

**Die Stufen im Überblick:**

- 1. Beige (Ich):** Existieren, Überleben Instinkt. Hilflose, Demente, Sterbende. Gott als Große Mutter
- 2. Purpur (Wir):** Sicherheit, Zugehörigkeit, Schutz im Clan, Magie. Heiler, Schamanen. Stammesgötter
- 3. Rot (Ich):** - Macht, Eroberung, Stärke, Selbstvertrauen. Helden, Märtyrer, Abenteurer. Kriegerischer Gott
- 4. Blau (Wir):** Wahrheit, höhere Ordnung, Moral, Gehorsam, Wissen. Könige, Beamte, Priester. Gott als Schöpfer und Allmächtiger
- 5. Orange (Ich):** Freiheit, Wohlstand, Rationalität, Erfolg, Vernunft. Experten, Unternehmer. Verlorener Gott, persönlicher Gott
- 6. Grün (Wir):** Verbundenheit, Konsens, Integration, Versöhnung. Teams, Therapeuten, Menschenfreundlicher Gott, Gott in allen Religionen
- 7. Gelb (Ich):** Zusammenschau, Komplexität, Paradoxien, Systemisches, Intuition. Projekte auf Zeit, Eigenverantwortung. Trinitarische Kohärenz von Mensch und Gott.
- 8. Türkis (Wir):** Universalität, Allverbundenheit, Weltethos. Netzwerke, global agierende virtuelle Gemeinschaften. Gott als pulsierender Prozess.
- 9. Koralle (Ich):** noch unbestimmte neue Stufe. Gott als unser Werdenkönnen ...

Die AutorInnen des Buches sehen das Modell als einen spirituellen Stufenweg, als ein Entwicklungsmodell. „Es geht davon aus, dass sich etwas verändert und weiterentwickelt. Es enthält Optimismus. Es kann Hoffnung machen und Energien wecken für eine bewusste spirituelle Gestaltung der Zukunft.“<sup>1</sup>

Ob ich diesen Entwicklungsoptimismus teilen kann, weiß ich noch nicht so recht. Was mir jedoch gefällt, ist die Auffassung, dass der „Glaube kein ein für allemal feststehendes Set von Überzeugungen ist. Glaube ist nicht statisch, sondern lebendiges Wachstum. Er lebt von immer neuen Wandlungen.“<sup>2</sup>

Die lesenswerten Beschreibungen der einzelnen Stufen schildern historische, psychologische, kulturelle und wissenschaftliche Entwicklungen, sie sind mit geistesgeschichtlichen und biblischen Zitaten angereichert und wecken Neugier: „In welchen Bereichen meines Lebens bin ich selbst auf welchen Stufen unterwegs?“ Gleichzeitig liefern sie Verstehenshilfen für alle, die sich mit Glaubensfragen, aber auch mit „ganz gewöhnlichen“ Konflikten in der Kirche herumschlagen.

Susanne Habicht

<sup>1</sup> ([www.gott90.de/buch/ausblick](http://www.gott90.de/buch/ausblick))

<sup>2</sup> Ebd.

BESPRECHUNG

**Wie Organisationen sich bilden, entwickeln und verändern**

*In Organisationen ist beides vorhanden: Veränderungsdruck und Veränderungslust. Manchmal scheint es, dass der Sog des Alltags keinen Raum lässt, die wichtigen von den dringlichen Dingen zu unterscheiden. Manchmal kommt es unter dem Druck schwindender Ressourcen zu handfesten Konflikten oder nichts scheint vorwärts zu gehen. Manchmal kommt eine ganze Abteilung, eine ganze Gemeinde in den Flow einer unbeirrbareren Aufbruchsstimmung. Manchmal gelingt ein Projekt und entwickelt gestalterische Kraft. Und die Akteure sind zugleich Treiber und Getriebene der permanenten Veränderungen! Grund genug, der Frage nachzugehen, wie Organisationen „ticken“, wie sie entstehen, welche Dynamiken sie entwickeln, welche Steuerungsmöglichkeiten es für Leitung gibt und wie sie unter den Bedingungen von Unsicherheit existieren! Ausgehend von Erfahrungen der Teilnehmenden selbst führt das Seminar im Horizont systemtheoretischer Grundannahmen in ein differenzierteres Verständnis der Wirkweisen und Entwicklungsmöglichkeiten von Organisationen ein. Es legt Grundlagen sowohl für das Selbstverständnis von Führungskräften als auch für alle, die ihre Einflussnahme auf Organisationen – sei es aus der Position als Mitarbeitende oder als (zukünftige) Berater/innen – reflektieren wollen.*

**Zielgruppe:** Pfarrer/innen, Führungskräfte, Interessierte an einer Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung/ Gemeindeberatung

**Termin:** 16. (14h) – 18. September 2015 (17h)

**Veranstalter:** IPOS - Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision, Friedberg

**Ort:** Haus am Maiberg, Heppenheim

**Leitung:** Jutta Rottwilm, Studienleiterin IPOS  
Harald Gröschel, Supervisor, Organisationsberater, Stuttgart

**Kosten:** 455,- Euro inkl. Unterkunft, Verpflegung

**Anmeldung an:** ipos@ekhn-net.de

**FAMASPI**

**Die Kraft zum Leitungshandeln aus meinen Kompetenzen und meiner Spiritualität schöpfen!**

*Es sind drei Quellen und ihr Ineinanderfließen, die das Leitungshandeln speisen: die Fachkompetenz, die Management-Kompetenz und die Spiritualität (FAMASPI). Wir möchten mit den Teilnehmenden in achtsamer, wertschätzender und inspirierender Weise an folgenden Zielen arbeiten:*

- Klarheit bekommen über die eigenen Stärken und Bedarfe in Fachkompetenz, Management und christlicher Spiritualität,
- eine wertschätzende Selbstreflexion der aktuellen Leitungspraxis in diesem Balancedreieck einüben,
- Spiritualität in der eigenen Lebens- und Leitungspraxis stärken durch die Generierung von dafür geeigneten Handlungszielen, -wegen und -schritten.

*Der Nutzen für die Teilnehmenden des Workshops kann sein:*

- eine Zunahme an Rollenklarheit, Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit im Leitungshandeln,
- ein sich als präsent Erleben in der Kommunikation mit den anderen Teilnehmenden,
- an sich eine erhöhte Selbstreflexion beobachten,
- die Entscheidungsfreude gerade durch die dreifache Orientierung erhöhen.

**Zielgruppe:** Leitende und Beratende in ehren- oder hauptamtlicher Funktion.

**Termin:** 12. – 14. Oktober 2015

**Veranstalter:** IPOS, Friedberg

**Ort:** Friedberg/Hessen

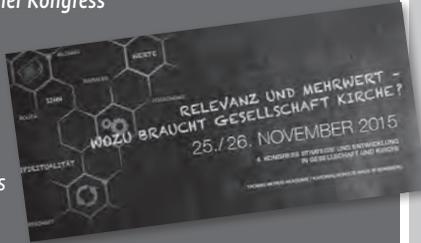
**Leitung:** Heinz Schostok, Coach  
Ursula Taplik, Organisationsberaterin

**Kosten:** 240,00 Euro, ggf. zzgl. zwei Übernachtungen à 34 €

**Anmeldung an:** bis 25. September 2015 an ipos@ekhn-net.de

## Relevanz und Mehrwert – wozu braucht Gesellschaft Kirche?

Ökumenischer Kongress



Der Kongress fokussiert die Frage, welchen Beitrag

Kirche perspektivisch zur Gestaltung von Gesellschaft leisten kann. Wozu Gesellschaft Kirche braucht, wodurch sie Relevanz gewinnen und gesellschaftlich einen „Mehrwert“ erbringen kann.

Es wird neben dieser grundlegenden Frage insbesondere auch um die Themen Werteentwicklung/Ethik, Sinnorientierung/Spiritualität und soziale Entwicklung/Innovation gehen. Und natürlich auch um die Frage, welche Kosten entstehen und wie diese aufgebracht werden können, was also der kirchliche Beitrag „wert“ ist.

- Zielgruppe:** Gesellschaftliche und kirchliche Verantwortungsträger/innen, Führungskräfte, Berater/innen
- Termin:** 25. – 26. November 2015
- Veranstalter:** Bischöfliches Generalvikariat, Trier IPOS, Friedberg Kairos, Mainz Thomas-Morus-Akademie, Bensberg
- Ort:** Thomas-Morus-Akademie, Bensberg
- Leitung:** Valentin Dessoj u. Team
- Referent/Innen:** Volker Beck, MDB, Berlin OKRin Cornelia Coenen-Marx, Hannover Vizepräsident Dr. Thies Gundlach, Hannover Prof. Dr. Maren Lehmann, Friedrichshafen Prof. Dr. Harald Walach, Frankfurt (Oder) u.a.
- Kosten:** 295,- Euro
- Anmeldung an:** akademie@tma-bensberg.de

## Mit komplexen Situationen wertschätzend umgehen

Zum zweiten Mal bietet das gemeinsame Pastoralkolleg der EKIR, EKvW, Lipp. Landeskirche und der ev. ref. Kirche nach den sehr beeindruckenden Erfahrungen im November 2014 ein Training im „Art of Hosting“ an. Seit mehr als 10 Jahren gibt es diese effektive und ganzheitliche Methode, um in zunehmend komplexer werdenden Situationen Lösungen durch neue Formen des Gesprächs zu finden. Die Einbeziehung verschiedenster Interessenten und auch die achtsame Form, in der diese Gespräche geführt werden und nach Lösungen gesucht wird, trägt dazu bei, dass das Verantwortungsbewusstsein gestärkt und Lösungen nachhaltiger werden.

Sammeln Sie in diesem Art of Hosting - Training erste Erfahrungen mit diesem neuartigen Ansatz zur Problemlösung. Erlernen Sie die Haltung, die für Gespräche dieser Art nötig ist. Bringen Sie eigene Themen mit und nutzen Sie die Kraft der Gruppe, um für sich selber neue Ideen zu entwickeln im Umgang mit schwierigen Situationen. Erfahren Sie dabei gleichzeitig, was das Besondere dieser Gespräche ausmacht. Und lernen Sie Menschen kennen, die im Raum Kirche diese Gesprächsform begleiten können.

- Zielgruppe:** Mitarbeitende mit Leitungsaufgaben
- Termin:** 01. – 03. Februar 2016
- Veranstalter:** Gemeinsames Pastoralkolleg der EKIR, EKvW, Lipp. Landeskirche, ev. ref. Kirche, Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR (GO)
- Ort:** Haus Villigst, Schwerte
- Leitung:** Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, GO, Düsseldorf (weitere Informationen: 0211 3610244, E-Mail: vomstein@go.ekir.de) Dr. Peter Böhlemann, Gemeinsames Pastoralkolleg, Schwerte
- Trainerinnen:** Ria Baeck, Nina Nissar, Dr. Barbara Kruse, Ingrid Schneider
- Kosten:** 300,- Euro
- Anmeldung an:** bis 01.12.2015, claudia.steiner-kuhlmann@institut-afw.de

**Warten und Pressieren**

*Von der Kunst, das passende Tempo zu finden*

*Nach einjähriger Unterbrechung geht es weiter mit der D.A.CH.-Tagung, der internationalen Tagung für Gemeindeberaterinnen und Organisationsentwickler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Ev. Landeskirche in Württemberg (GOW) hat diesmal die Vorbereitung und Durchführung übernommen.*

*Nicht zu schnell! Nicht zu langsam! Das passende Tempo in der Beratung finden! Dazu wird sie die Teilnehmenden mit packenden Ideen überraschen.*

*Die genaue Ausschreibung und Einladung wird im Oktober kommen. Sie wird zu finden sein unter: [www.gemeindeberatung.elk-wue.de](http://www.gemeindeberatung.elk-wue.de)*

**Zielgruppe:** GBOE – Beraterinnen und Berater aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

**Termin:** 22. – 25. Februar 2016

**Veranstalter:** Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (GOW)

**Ort:** Bad Urach

**Leitung:** Gisela Dehlinger und Team

**ReferentInnen:** Prof. Dr. Sabine Bobert, Werner Tiki Küstenmacher u.a.

**Kosten:** voraussichtlich 400,- Euro

**Anmeldung an:** [gisela.dehlinger@elk-wue.de](mailto:gisela.dehlinger@elk-wue.de)

**Startseminar: Ausbildung Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung**

*Mit der berufsbegleitenden Ausbildung in Organisationsentwicklung / Gemeindeberatung im IPOS erwerben die Teilnehmenden die Kompetenz, Organisationen wirksam zu begleiten, zu beraten und dazu beizutragen, sich weiter zu entwickeln. Die Ausbildung gründet im systemtheoretischen Ansatz. Wissen, Können und Sein in der professionellen Rolle als Berater/in wollen integriert sein. Dreh- und Angelpunkt ist die beraterische Praxis, in die die Teilnehmenden sofort zusammen mit einem/einer Seniorekolleg/in einbezogen werden. An ‚Lerntagen‘ und in der Supervision reflektieren sie ihre Erfahrungen und hinterlegen sie mit angemessenem diagnostischem und methodischem Repertoire und entwickeln so ihre systemische Haltung. Besonders intensiv ist der Lernprozess jährlich im September beim achttägigen Laboratorium, in dem die drei „Jahrgänge“ eine Großgruppe bilden.*

*Die Ausbildung verbindet Teilnehmende aus unterschiedlichen Professionen, Systemen und Regionen.*

*Voraussetzung für die Aufnahme in die Ausbildung ist die Teilnahme am Startseminar. Dessen erster Teil führt in die komplexe Dynamik moderner Organisationen ein. Im zweiten, dem Zulassungsteil, werden wechselseitig die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung geprüft.*

**Zielgruppe:** Alle an der OE-Ausbildung Interessierte

**Termin:** 09. – 12. März 2016

**Veranstalter:** IPOS, Friedberg

**Ort:** Haus am Maiberg, Heppenheim

**Leitung:** Jutta Rottwilm, Studienleiterin IPOS, Wolfgang Kleemann, Organisationsberater, Frankfurt, Uwe Jaschke, Personalberatung, Friedberg

**Kosten:** 350,- Euro zzgl. Unterkunft, Verpflegung (20% Rabatt für Teilnehmende aus den „neuen“ Bundesländern)

**Anmeldung an:** bis 18. Januar 2016 [ipos@ekhn-net.de](mailto:ipos@ekhn-net.de)

**Qualifizierungskurs  
Kirchliche Organisationsberatung/  
Gemeindeberatung  
– „Wer sich beraten lässt, ist klug“**

*Systemische Organisationsberatung/ Gemeindeberatung wendet sich an Kirche als Ganzes, an die Kirche in der Region und vor Ort sowie an kirchliche und caritativ-diakonische Dienste. Sie vereint systemische Organisationsberatung mit dem Wissen um kirchliche Strukturen, Traditionen und Werte. So unterstützt sie Einrichtungen, Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen bei ihrer Aufgabe, in Zeiten zunehmender Komplexität ihre Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nachhaltig zu steuern. Angesichts sich stark verändernder Umwelten und Bedingungen kann kirchliche Organisationsberatung so als Teil der strategischen Entwicklung eines Bistums bzw. einer Landeskirche verstanden werden.*

*Dieser Qualifizierungskurs in ökumenischer Trägerschaft richtet sich vor allem an Mitarbeitende in Kirche, Caritas und Diakonie, die durch ihre bisherigen Zusatzqualifizierungen bereits einen guten Anteil dessen, was in den Ausbildungskursen für Gemeindeberatung an Beratungswissen und -praxis zu lernen ist, sich anderweitig erworben haben. Folgende Ausbildungsgänge kommen dafür in Frage: Supervision, (systemische) Familientherapie, (Organisations-)Beratung, Mediation, Coaching. Nach Abschluss des Kurses kann in einer Aufbauphase das GBOE Zertifikat erlangt werden.*

**Zielgruppe:** Supervisor/innen, Mediator/innen, Familientherapeut/innen, Coachs

**Termin:** 03. – 04. März 2016  
Einführungs- und Auswahlworkshop

24. Juni 2016 Trainingstag  
1. Abschnitt: 11. – 14. Oktober 2016  
2. Abschnitt: 17. – 19. Januar 2017  
3. Abschnitt: 28. – 30. März 2017  
4. Abschnitt: 20. – 23. Juni 2017

Dazu kommen 4 Tage Praxisberatung

**Veranstalter:** TPI Mainz, IPOS Friedberg

**Ort:** Bildungshaus Schmerlenbach, Hösbach

**Leitung:** Dr. Christoph Rüdesheim, TPI Mainz, Organisationsberater und Coach, Jutta Rottwilm, IPOS Friedberg, Organisationsberaterin, Coach, Pfarrerin

**Kosten:** insgesamt 3.600,- Euro  
inkl. Pensionskosten

**Anmeldung an:** bis zum 18. März 2016 beim TPI  
(info@tpi-mainz.de)

**Bevor die Fetzen fliegen  
Konflikte im Hauptamt und Ehrenamt  
angehen und bearbeiten**

*Immer wieder erleben wir Situationen, in denen unsere Interessen und Bedürfnisse mit denen anderer Menschen nicht vereinbar sind. Oftmals resultieren daraus Konflikte, die mitunter heftige Reaktionen auslösen können. Der Umgang mit Konflikten ist in der Regel unbefriedigend und führt oftmals zu verhärteten Positionen und demzufolge zu Streit. Der Konflikt eskaliert und die Konfliktparteien entfernen sich immer weiter von der Lösung. Dabei können Konflikte durch eine konstruktive Bearbeitung bewältigt werden. Fragestellungen und Konfliktfälle aus der eigenen Alltagspraxis der Teilnehmenden bilden bei diesem Kurs einen Schwerpunkt.*

*In diesem Seminar werden folgende Inhalte bearbeitet: Konflikte in kirchlichen Organisationen, Analyse und Bearbeitung von Konflikten, Gesprächsführung bei Konflikten, Grundlagen des Verhandeln bei Konflikten.*

**Zielgruppe:** Beraterinnen, Berater, Pfarrerinnen, Pfarrer, Presbyterinnen, Presbyter, Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter

**Termin:** 30. Mai – 03. Juni 2016,  
Beginn: 14.00 Uhr Ende: 13.15 Uhr

**Veranstalter:** Gemeinsames Pastoralkolleg der EKIR, EKvW, Lipp. Landeskirche, ev. ref. Kirche, Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR (GO)

**Ort:** Ev. Landjugendakademie, Altenkirchen/Westerwald

**Leitung:** Claudia Zimmer, Dipl.-Soz.-Wiss., Organisationsberaterin, GO, Düsseldorf

**Referent:** Werner Dotzauer, Dipl.-Verwaltungswirt, Organisationsberater, GO, Düsseldorf

**Kosten:** 90,- Euro

**Anmeldung an:** bis 04. April 2016 an  
claudia.steiner-kuhlmann@institut-afw.de

**Umstrukturierungsprozesse in der Kirche**

*Notwendige Umstrukturierungen in einer Gemeinde, einer Einrichtung oder einem Kirchenkreis sind tiefgreifende Veränderungsprozesse, die oft einhergehen mit Unsicherheiten und Konflikten.*

*Veränderungsprozesse konstruktiv zu gestalten, ist eine große Herausforderung und zugleich eine große Chance!*

*In diesem Fortbildungsmodul geht es um hilfreiche Methoden, die in Perspektiv- und Strategieprozessen tragfähige Entscheidungen ermöglichen. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungen, z.B. aus dem Change Management. Die Reflektion der Rolle von Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern in Veränderungsprozessen bildet dabei einen Schwerpunkt.*

**Zielgruppe:** Beraterinnen und Berater

**Termin:** 20. – 23. Juni 2016  
Beginn: 12.30 Uhr, Ende: 16.00 Uhr

**Veranstalter:** Gemeinsames Pastorkolleg der EKIR, EKvW, Lipp. Landeskirche, ev. ref. Kirche, Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR (GO)

**Ort:** Internationales Evangelisches Tagungszentrum, Wuppertal

**Leitung:** Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, GO, Düsseldorf

**Referentin:** Dr. Petra Welz, Organisationsberaterin, Leipzig

**Kosten:** 120,- Euro

**Anmeldung an:** bis 18. April 2016 an [claudia.steiner-kuhlmann@institut-afw.de](mailto:claudia.steiner-kuhlmann@institut-afw.de)

**„Den inneren Spiegel putzen“ – Organisationale Selbsterfahrung**

*Für Organisationsberater/innen ist es unumgänglich, ihr Verständnis von Organisationen auch auf der Folie der eigenen organisationalen Vor- und Gegenwartserfahrungen zu reflektieren, gleichsam den ‚inneren Spiegel‘ zu putzen, um in der Beratung nicht den eigenen Projektionen zu erliegen. Es bedarf für die Beraterrolle des Kennenlernens der eigenen Stressmuster, der ‚Druckpunkte‘, von Abwehr und Verführbarkeit usw. Dies am eigenen Leibe zu erfahren und zu bearbeiten ist unumgänglich und Inhalt des Seminars. Situationsgemäß kommen verschiedene Methoden u.a. aus Gestalt- und Familientherapie sowie der Aufstellungsarbeit zur Anwendung.*

**Zielgruppe:** GBOE Berater/innen

**Termin:** Frühjahr 2016, Do 15h bis Sa 15h, Termin auf Anfrage

**Veranstalter:** IPOS, Friedberg, EKHN

**Ort:** Haus Friedberg, Friedberg/Hessen

**Leitung:** Prof. Dr. Annemarie Bauer, Heidelberg, Gruppenanalytikerin (DAGG), (Lehr-) Supervisorin (D3G) in eigener Praxis, Systemische Familientherapie, Gestalttherapie, Organisationsaufstellungen (angefragt)

**Kosten:** 300,- Euro inkl. Unterkunft, Verpflegung

**Anmeldung:** [ipos@ekhn-net.de](mailto:ipos@ekhn-net.de)

## FACHTAG AUSBILDUNG

Kurz vor Weihnachten 2014 trafen sich die GBOE-Ausbildungseinrichtungen in Kassel zu einem „**Fachtag GBOE-Ausbildung**“.

Außer Vertretern aus Baden waren Vertreter aller Ausbildungseinrichtungen angemeldet.

Das große Interesse hat mit den – trotz aller Unterschiedlichkeit - ganz ähnlich gelagerten Problemen der Ausbildungsgänge zu tun:

- *Wie können trotz angespannter Zeit- und Finanzressourcen die Qualitätsstandards der Ausbildung gesichert werden?*
- *Wie werben wir bzw. wie finden wir Ausbildungsinteressierte?*
- *Ist eine Modularisierung der Ausbildung möglich und sinnvoll - oder:*
- *Wie können Teilnehmer einzelne (von ihnen verpasste) Ausbildungsteile in anderen Ausbildungseinrichtungen nachholen?*

Das „-stück“ der Ausbildungen

Leicht zu erfassen, gut vergleichbar und in ihrer Besonderheit erkennbar waren die unterschiedlichen Ausbildungskonzeptionen und –inhalte. Die beiden Moderatoren des Ausbildungstages Birgit Heine-Jürgens und Bernd Rüter (beide Oldenburg) hatten sie bereits im Vorfeld erbeten und gut wahrnehmbar im Raum verteilt.

Wer macht was wie? Wo liegen die Gemeinsamkeiten, wo die Unterschiede? Dazu beschrieben die Teilnehmenden das prägende Herzstück der jeweiligen Ausbildung.

Schnell wurde deutlich, dass eine modularisierte Ausbildung mit vergleichbaren zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen für das gemeinsame Ziel - die wechselseitige Teilnahme Einzelner - nicht nötig und auch zu aufwändig ist.

Klarer als bisher wurde deshalb verabredet, dass alle Einrichtungen bereit sind, bei Bedarf einzelne Ausbildungsteilnehmende anderer Einrichtungen vertretungsweise teilnehmen zu lassen bzw. eine solche Teilnahmemöglichkeit zu erbitten.

Auch die Idee, das hohe Qualitätsniveau der Ausbildungen auf den Zertifikaten erkennbarer werden zu lassen, fand reges Interesse. Derzeit unterscheiden sich die Zertifikate der einzelnen Einrichtungen in Inhalt und Gestaltung deutlich. Das Logo der GBOE war darauf bisher nur selten zu finden. So wurde vereinbart, dass der Vorstand der Gesellschaft für GBOE in der EKD die existierenden Zertifikat-Vorlagen sichtet und Vorschläge und Empfehlungen für die einheitliche Gestaltung - mit gboe-Logo - erarbeitet.

Am Ende des Tages waren sich alle Beteiligten darin einig, dass ein solcher Fachtag nicht regelmäßig, aber bei Bedarf immer wieder einberufen werden soll.

Der Vorstand dankt den beiden Moderatoren Birgit Heine-Jürgens und Bernd Rüter, die den Fachtag mit viel Liebe zum Detail vorbereitet und moderiert haben!

### „DIFFERENZ UND KOHÄSION – GBOE ALS INTERNE BERATUNG“

Zu einem fachlichen Austausch über GBOE als interne Beratung kamen im März 2015 etwa 35 meist hauptamtliche VertreterInnen aus den Gemeindeberatungseinrichtungen von 13 Landeskirchen in der EKD in der Nähe von Berlin zusammen. Als Gäste dabei: ein Vertreter der BUKO, der Bundeskonferenz Gemeindeberatung der katholischen Kirche, und die Referentin für GBOE beim Bund Evangelischer Freikirchlicher Gemeinden.

In Form eines Open Space ging es um Fragen aus typischen Spannungsfeldern interner Organisationsberatung in der Kirche, z.B.

- *Wie bewegt sich GBOE in dem Raum zwischen Systemstabilisierung und Systemkritik?*
- *Wie geht interne Beratung mit erodierenden demokratischen Strukturen und inkonsistentem Leitungshandeln in der Kirche um?*
- *Prozess- und Fachberatung – immer mehr Klienten wünschen sich auch schnelle fachliche Beratung durch GBOE. Was machen wir da?*
- *Welche Parameter definieren Distanz und Nähe zwischen BeraterIn und Klientensystem?*
- *Wie redet GBOE mit der Kirchenleitung? Oder tut sie das gar nicht?*
- *Welche (Leitungs-)Aufträge sind annehmbar, welche nicht?*
- *Interne Beratung konkret: welche Methoden bzw. Formate helfen, die Spannungen produktiv zu halten?*
- *GBOE zwischen Allparteilichkeit und politischer Positionierung*
- *Wie gestaltet sich das Miteinander von haupt- und neben- oder ehrenamtlichen BeraterInnen?*

Auf den anregenden Austausch mit KollegInnen aus anderen Landeskirchen folgten kurze Runden zur Reflexion innerhalb der eigenen Einrichtung und zum Ertrag der Gespräche für die eigene Praxis. So manche Projektidee entstand in diesen Gesprächen und wurde teilweise gleich zwischen Einrichtungen verabredet: „Kompetenzteams für Gebäude- und Verwaltungsprozesse“, „Selbstbewusste Kontaktaufnahme mit unserer Kirchenleitung“, „Präzisierung von Dreieckskontrakten für Regionalisierungsprozesse“, „Einbindung neben- und ehrenamtlicher BeraterInnen in neue Kompetenzteams“ und viele mehr...

Einen „Blick in die Welt außerhalb von Kirche“ lieferten Gespräche mit zwei Kolleginnen, die über ihre Praxis als interne Beraterin in Wirtschaftsunternehmen berichteten: aus der Personalabteilung der Deutschen Bahn und aus einem Unternehmen, das elektronische Chips herstellt.

Insbesondere der Vergleich mit Arbeitsbedingungen von Beratung in der globalisierten Wirtschaft ließ manche Kritik an den binnenkirchlichen Verhältnissen als relativ erscheinen ...

Eine Bestandsaufnahme unter den GBOE-Einrichtungen offenbarte heterogene Verhältnisse in den einzelnen Landeskirchen: Budgets, Ausstattung mit hauptamtlichen Stellen, Kontakte zu Kirchenleitung oder zur mittleren Leitungsebene, Popularität, Beanspruchung und Auftragspektrum der GBOE-Einrichtungen unterscheiden sich deutlich. Ertrag der Gespräche auch hier: frische Blicke auf die eigene Situation, interessierte Nachfragen, Feedback, Ermutigungen und wechselseitige Anregungen in Hülle und Fülle.

Als Ausdruck des bisher Erreichten und gleichzeitig als Anregung für die eigene Weiterentwicklung können schließlich gemeinsam beschriebene Stärken und Schwächen von GBOE als interner kirchlicher Beratung gelten, wie z.B.



*Niedrige Schwelle, vertraute Sprache, Feldkompetenz, gutes Image, Liebe zum eigenen Laden, Arbeit auf der Basis anerkannter Standards, internes Wissensmanagement, GBOE ist preiswerter als externe Beratung, Umsetzungsbegleitung besser möglich als bei Externen.*



*Fehlender Adlerblick, Verführung zum Schongang, zu viel Feldkompetenz, begrenzte Fachkompetenz, Milieuenge, Strategieschwäche, schwach entwickeltes Bewusstsein von Prozessberatung beim Kunden, Gefahr der Instrumentalisierung durch die Kirchenleitung, Risiko von Budgetkürzungen für GBOE in der Landeskirche.*

#### FAZIT:

Drei Tage intensiver Begegnung und ergiebiger kollegialer Beratung. Herzlichen Dank an den Vorstand und das großartige Vorbereitungsteam für Durchführung und Gestaltung dieser anregenden Tagung!



#### „WARUM EIGENTLICH GEMEINDEBERATUNG?“

Ein Kurzfilm der GfGO (Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung e.V.)

Von Christian Hild und Burkhard Schmidt

Download unter [www.gfgo-nordkirche.de](http://www.gfgo-nordkirche.de) oder unter [www.youtube.com](http://www.youtube.com)  
(Stichwort: Gemeindeberatung)

Dauer: 4:11 Minuten

**Der Film ist als Information für Kirchenvorstände, Presbyterien oder vergleichbare Gremien gedacht. Er liefert auf spielerische Weise einige Ideen, wie Gemeindeberatung arbeitet. Der Film kann unter den o.a. Adressen heruntergeladen und von Mitgliedern der GBOE gerne für ihre Arbeit eingesetzt werden.**

**Wir freuen uns über Reaktionen!**

Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung e.V. (GfGO)

Königstr. 54, 22767 Hamburg, Tel +49 40 30620 1263

[info@gfgo-nordkirche.de](mailto:info@gfgo-nordkirche.de) [www.gfgo-nordkirche.de](http://www.gfgo-nordkirche.de)

## ART OF HOSTING

– Inspiration zu einer besonderen Form wesentliche Gespräche zu führen. Impressionen einer außergewöhnlichen Fortbildung.

„**Art of Hosting**“ (AoH) - beschreibt die Kunst, in guter Gastgeberschaft Räume zu öffnen, in denen gute und wesentliche Gespräche geführt werden können.

Seit 2003 werden unter diesem Titel weltweit Trainingskurse angeboten. AoH arbeitet mit einem großen Repertoire von Methoden und Abläufen, die den meisten Beratenden auch aus anderen Zusammenhängen bekannt sind. So waren die Teilnehmenden des gemeinsamen Pastoralkollegs von Rheinland, Westfalen und Lippe sowie der reformierten Kirche im November überrascht, wie die bekannten Methoden in diesem neuen Rahmen so anders wirksam wurden, denn AoH ist wesentlich mehr als eine Methodensammlung und geht über bekannte Moderations- und Beratungsansätze hinaus. AoH ist vor allem eine Haltung, die geprägt ist von der Überzeugung, dass Co-Intelligenz, Beteiligung und Kooperation, Selbstorganisation und angemessene Führung zu besseren und tragfähigen Lösungen komplexer Herausforderungen führen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Offenheit zu ermöglichen für ganz andere, ungewohnte und scheinbar unpassende Perspektiven und Meinungen.

Das Pastoralkolleg auf der Ebernburg folgte der Fragestellung „Welche Reformation braucht unsere Kirche?“ und hat den rund 50 Teilnehmenden eine ganz neue Form der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen erlaubt, die als ausgesprochen gewinnbringend und inspirierend erlebt wurde. Sowohl die großen kirchenpolitischen Themen, die uns auch in unserem Alltag beschäftigen, wie z.B. die Wandlungsfähigkeit von Gemeinden im Blick auf neue Herausforderungen, als auch die ganz konkreten persönlichen Fragestellungen, z.B. nach konstruktivem Umgang mit einem belastenden Konflikt oder der Gestaltung eines neuen Angebotes in der Gemeinde, hatten Raum. Alle, die ihre Fragestellungen einbrachten,

fuhren mit konkreten Ideen und viel Energie nach Hause.

Bereits am zweiten Tag des Trainings, das von einem erfahrenen Hosting-Team begleitet und angeleitet wurde, haben Teilnehmende Arbeitseinheiten selbstständig im Team übernommen. Besonders beeindruckend waren für mich die Kreisgespräche in der ganzen Gruppe, wo die besondere Energie spürbar wurde, **wenn Menschen einander aufmerksam zuhören, sich alle auf eine gemeinsame Fragestellung einlassen** und ihre Gedanken, Ideen und Wahrnehmungen anbieten und teilen.

Aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden wurde deutlich, wie inspirierend AoH wirkte:

- „Ich habe eine Idee, wie ich in der eigenen Praxis etwas ganz anders angehe als bisher!“
- „Ich habe noch nie eine solche bereichernde Kollegialität unter Pfarrerinnen und Pfarrern erlebt!“
- „Ich will das Zuviel an Verantwortung loslassen und fließen lassen, was sich zeigt!“
- „Ich habe die Energie der Ko-Kreation erlebt und will diese ausschöpfen!“
- „Ich habe entdeckt, dass auch Zorn und Aggression Wertschätzung verdienen!“
- „Das Nebeneinander existieren lassen von Dingen, die nach unserem Empfinden nicht zusammen passen, fördert völlig Neues zutage!“

Die Herausforderungen, vor denen jede und jeder in ihrem Alltag stehen sowie diejenigen, die Leitungsverantwortung übernehmen, sind groß und komplex.

AoH bietet Möglichkeiten, den Blickwinkel zu weiten und gemeinsam zu wirksamen und tragfähigen Lösungen zu kommen, die in die Zukunft weisen.

Vom 1.- 3. Februar 2016 lädt das gemeinsame Pastoralkolleg zu einem zweiten Training ein, zum Entdecken und Erleben des Art of Hosting. Wir freuen uns auf Sie und Euch!

## LEITUNGS- UND TEAMWECHSEL IN BREMEN



*Das aktuelle Team von links nach rechts: Kerstin Richter, Wiebke Davids, Gert Dalgas, Ursula Krifft*

Veränderung wird in Bremen gerade ganz kräftig geübt: Innerhalb von etwas mehr als einem Jahr wird, mit Ausnahme von Frau Krifft, die im Sekretariat tapfer für Kontinuität sorgt, das gesamte Team der Arbeitsstelle ausgewechselt sein. Aber der Reihe nach:

Gut sieben Jahre hatte Dr. Frank Austermann in der Bremischen Evangelischen Kirche eine Doppelleitung inne: Mit je einer halben Stelle leitete er die Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung und die Telefonseelsorge. Zum 1. September 2014 wechselte Dr. Frank Austermann an die Hochschule Hannover als Professor für Praktische Theologie. Dort bildet er Studierende vor allem in Seelsorge und Beratung aus.

Zuvor war im August des vergangenen Jahres schon Marianne Miszewski nach gut fünfjähriger Tätigkeit als Mitarbeiterin der Arbeitsstelle in den Ruhestand verabschiedet worden. Praktisch bleibt Marianne Miszewski der Arbeitsstelle als freie Beraterin erhalten. Sie hat also einen Rollenwechsel vollführt, der hier im Sommer gemeinsam kräftig gefeiert wurde.

Neu dabei ist Wiebke Davids, die am 1. Juli 2014 als neue Mitarbeiterin ihre Arbeit in der Arbeitsstelle aufgenommen hat. Die studierte Kulturwissenschaftlerin war lange Jahre in der Erwachsenenbildung beschäftigt, zuletzt im Forum Kirche der Bremischen Evangelischen Kirche.

Seit 1. Januar 2015 ist auch die Leitung der Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung wieder besetzt, mit mir: Kerstin Richter, einer gebürtigen Saarländerin, die es jetzt wieder tiefer in den schönen Norden gezogen hat. In den letzten fünf Jahren war ich als Organisationsentwicklerin in der Hannoverschen Landeskirche tätig.

Als ausgebildete Industriekauffrau und studierte Politologin und Literaturwissenschaftlerin mit Zusatzqualifikationen in Psychodrama, Organisationsentwicklung und Mediation, war ich zuvor einige Jahre als selbstständige Organisationsberaterin tätig. Meine damaligen Kunden kamen aus Wirtschaft, Politik und sozialen Einrichtungen.

Im Oktober 2015 werden wir uns von Gert Dalgas verabschieden, der die Gemeindeberatung in der Bremischen Evangelischen Kirche über sehr viele Jahre gründlich mitgeprägt hat, mit seiner Klarheit, Genauigkeit und dem feinen Humor, mit seinem Blick auf die Bedeutung der Unabhängigkeit der Arbeitsstelle und seiner genauen Kenntnis der Bremischen Evangelischen Kirche. Viele Leser/innen werden ihn jetzt vor ihrem inneren Auge sehen: Als verbindlicher Teilnehmer der D.A.CH-Tagungen, als (ehemaliges) Mitglied des Vorstandes GBOE in der Delegiertenversammlung und einfach als erfahrenen Berater. Gert Dalgas wird im Oktober 2015 in die Ruhephase der Alterszeit wechseln.

Reichlich Veränderung in Bremen - ein spannender Prozess ist das für uns. Wir Neuen lernen die Arbeitsstelle gerade sehr gut kennen, die gewachsenen Abläufe und Regeln, die Traditionen, die Kultur, die Positionierung innerhalb der Bremischen Evangelischen Kirche. Vieles von dem, was über die Jahre Wertvolles entwickelt wurde, werden wir aus gutem Grund beibehalten. Es ist aber zugleich eine Zeit der Veränderung und so wird nichts einfach bleiben, weil es immer schon so war.

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evang. Kirche in Deutschland (GBOE)</b>	<b>Vorsitzender: Gerd Bauz</b>	<b>gerd.bauz.ipos@ekhn-net.de www.gboe.de</b>
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	Gerd Bauz	gerd.bauz.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@ib.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@elk-wue.de www.gemeindeberatung.elk-wue.de

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Assoziierte Mitglieder</b>		
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
<b>Bundeskonzferenz Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche (BUKO)</b>	<b>Gabriele Glandorf- Strotmann Erwin Westermeier</b>	<b>glandorf-strotmann@egv-erzbistum-hh.de ewestermeier@bistum-eichstaett.de</b>
Bistum Münster	Andreas Fritsch	fritscha@bistum-muenster.de
Bistum Aachen	Bernd Wolters	bernd.wolters@bistum-aachen.de
Bistum Limburg	Daniel Rick	d.rick@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. Diözesanadminis- trator Klaus Metzl	generalvikariat@bistum-passau.de
Bistum Würzburg	Dr. Christine Schrappe	christine.schrappe@bistum-wuerzburg.de
Bistum Rottenburg- Stuttgart	Dr. Matthias Ball	mball.institut-fwb@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@ipb-freiburg.de
Bistum Eichstätt	Erwin Westermeier	ewestermeier@bistum-eichstaett.de
<b>Österreich</b>		
Bistum Salzburg	Dr. Sebastian Schneider	sebastian.schneider@seelsorge.kirchen.net
<b>Schweiz</b>		
Bistum St. Gallen	Damian Kaeser-Casutt	kaeser@bistum-stgallen.ch

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 un-  
bedingt 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

### NEU IN DER REDAKTION

#### ELKE BRECKNER



Ich freue mich sehr über  
meine Aufnahme in das Re-  
daktionsteam der ZGBOE als

Nachfolge von Dr. Ernst Georg-Gäde und bedanke mich  
herzlich hierfür! Lesen und Schreiben sind zwei große  
Leidenschaften von mir.

Ich bin Politikwissenschaftlerin und war die letzten 15  
Jahre in verschiedenen Rollen im In- und Ausland in der  
Entwicklungszusammenarbeit tätig. Ich arbeitete als  
Fachberaterin und Projektleiterin zu den zwei Schwer-  
punktthemen Kommunal- und Regionalentwicklung  
einerseits sowie Konflikttransformation und Friedens-  
entwicklung andererseits. Die Prozessberatung erschloss  
ich mir zunächst im Feld und auf eigene Faust, motiviert  
durch die Erfahrung, dass die Fachberatung an ihre Gren-  
zen stößt und eine Ergänzung braucht. Später dann absol-  
vierte ich die Ausbildung zur Organisationsberaterin beim  
Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung  
und Supervision (IPOS). Seit April 2014 arbeite ich nun  
mit einem Standbein in Teilzeit als Zentrale Konfliktbeauf-  
tragte der EKHN und mit einem Spielbein als selbständige  
Organisationsberaterin.

## Wir lassen uns gern verbessern ...

... mit der Nummer 15 der Zeitschrift für Organisations-  
entwicklung und Gemeindeberatung möchten wir uns als  
Redaktionsteam vergewissern, dass wir auf der richtigen Spur  
sind. Darum bitten wir Sie als Leserin und Sie als Leser um Ihre  
Meinung. Dazu haben wir einen Fragebogen erstellt, den Sie  
in wenigen Minuten online ausfüllen können. Dabei haben  
Sie zwei Möglichkeiten. Entweder Sie teilen uns Ihre Meinung  
durch die Beantwortung der Fragen mit oder Sie kommen-  
tieren zusätzlich die Fragen und geben uns Tipps, wie wir die  
Zeitschrift zukünftig noch besser gestalten können.

Unter diesem Link finden Sie die Umfrage:  
<http://goo.gl/forms/boV5911M9V>

## Unsere Zukunft hängt entscheidend davon ab...

... dass es Teams gelingt, ihre Meetings und Workshops so zu gestalten, dass jeder einzelne und die Gruppe zusammen ausnehmend gut denken können. Dann entstehen kraftvolle Einsichten, innovative Ideen, unerwartete Durchbrüche, erstaunliche Konfliktlösungen und der Impuls, mutig zu handeln.

Dynamic Facilitation und Circle sind dafür die wegweisenden Meeting- und Moderationswerkzeuge. Mit ihnen lassen sich Gesprächsräume schaffen, die von hoher Achtsamkeit, »tiefem Zuhören« und »tiefem Sprechen« geprägt sind.



### Vom Konflikt zur kreativen Zusammenarbeit

**Dynamic Facilitation**  
Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen  
€ 34,95 D • ISBN 978-3-407-36559-0



### Die Basis für eine neue Gesprächs- und Meetingkultur

**Circle: Die Kraft des Kreises**  
Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten  
€ 39,95 D • ISBN 978-3-407-36557-6

#### Seminar:

Dynamic Facilitation und Wisdom Council  
14.-16.12.2015 und 29.6.-1.7.2016 in Oberursel, € 1.020,-  
mit Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog  
[www.all-in-one-spirit.de/sem/seminare.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/sem/seminare.htm)

#### Seminar:

Circle: Die Kraft des Kreises  
1.-4.3.2016 in Oberursel, € 1.185,-  
mit Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog  
[www.all-in-one-spirit.de/sem/seminare.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/sem/seminare.htm)



## STELLENANZEIGE



EVANGELISCHE KIRCHE  
IN HESSEN UND NASSAU

Das Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in Friedberg ist eine Einrichtung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (IPOS in der EKHN, [www.ipos-ekhn.de](http://www.ipos-ekhn.de)), die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse von Personen und Organisationen begleitet.

Zum 1. März 2016 ist die Stelle

### Leitung des Instituts verbunden mit der Leitung des Fachbereiches Organisationsentwicklung / Gemeindeberatung

neu zu besetzen. Gesucht wird eine Persönlichkeit, die diese Aufgabe verantwortungsvoll und kreativ gestaltet und das Institut im Zusammenwirken der Fachbereiche konzeptionell und strategisch weiterentwickelt.

**Die Institutsleitung (25%)** beinhaltet u. a. die Personalverantwortung und -entwicklung, die Verantwortung für den Haushalt, insbesondere auch für eine anteilige Refinanzierung und die Akquise und die Verantwortung für fachliche und strategische Entwicklung des Instituts als interner Beratungseinrichtung von Kirche und Diakonie.

**Die Fachbereichsleitung Organisationsentwicklung (75%)** beinhaltet u.a. die konzeptionelle und inhaltliche Verantwortung für den Fachbereich inkl. Kundenberatung und Projektvermittlung; Gewinnung, Einbindung und zielgerichtete Vermittlung von kompetenten Berater/innen; die Durchführung eigener Beratungen in Schlüsselprojekten.

**Von den Bewerberinnen und Bewerbern werden folgende Qualifikationen erwartet:** eine akademisch-universitäre Ausbildung (Niveau Masterabschluss), vorzugsweise in sozialwissenschaftlichen Fächern, die Ausbildung zur systemischen Organisationsberaterin oder zum systemischen Organisationsberater (nach den Standards der GBOE in der EKD) und nachgewiesene Praxis, Kenntnisse und Fähigkeiten in weiteren prozessorientierten Beratungsformaten (Supervision, Coaching, Mediation u.a.) und in der Fortbildung, Felderfahrung in kirchlicher und diakonisch-sozialer Arbeit und den Nachweis eigener Leitungserfahrung, möglichst auch in Kooperationen und im Feld ehrenamtlicher Arbeit sowie in wirtschaftlichen Belangen, Führerschein (Klasse B). Die Vergütung erfolgt nach A 15 / E 14 (KDO).

Den Ausschreibungstext für diese Stelle finden Sie im Amtsblatt der EKHN vom August 2015:  
[http://www.kirchenrecht-ekhn.de/welcome/structuretype/kabl\\_jahr/sort/DESC](http://www.kirchenrecht-ekhn.de/welcome/structuretype/kabl_jahr/sort/DESC)

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

Heft 15  
SEPTEMBER  
2015



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](mailto:foerderverein-gboe@ekhn-net.de)

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

[www.ipos-ekhn.de](http://www.ipos-ekhn.de)