

ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

Heft 13
September
2013

Nr

„Die Differenz
macht's“



Herausforderung für Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung

Mit „Kirche der Freiheit“ hat die EKD 2006 einen Impuls formuliert, der die Landeskirchen unterstützen soll, angesichts der sich ändernden Bedingungen der Gegenwart zu bestehen. Vor allem die Prognose „älter, kleiner, ärmer“ bedroht Kirche in ihrer jetzigen Gestalt und erfordert Veränderungsprozesse. Vor diesem Hintergrund haben renommierte praktische Theologen, erfahrene PraktikerInnen aus der kirchlichen Beratungsarbeit sowie kirchenleitende Personen Erfahrungen, Überlegungen und Anregungen formuliert.



Jörg Rauber (Hg.), Kirche der Freiheit gestalten
kartoniert, 266 Seiten,
€ 39,00 (D) / € 40,10 (A) / sFr 53,90
ISBN 978-3-7887-2638-6

Zu den Autorinnen und Autoren zählen:

Jörg Rauber, wissenschaftlicher Rat, Saarbrücken
Nikolaus Schneider, Ratsvorsitzender der EKD
Martin Meiser, apl. Prof., Saarbrücken
Wolfgang Nethövel, em. Prof., Marburg
Eberhard Hauschildt, Prof., Bonn
Herbert Lindner, apl. Prof., Neuendettelsau
Jan Hermelink, Prof., Göttingen
Horst Bracks, Studienleiter, Rummelsberg
Uli Müller-Weißner, Dagmar Peterson, Organisations-
entwicklung, Gemeindeberatung, Speyer
Reinhold Heinemann, Theologe u. Sozialpädagoge,
Bad Honnef
Steffen Bauer, Gerd Bauz, Jutta Rottwilm, Kerstin
Söderblom, Studienleiter, IPOS, Friedberg
Martin Wolff, Theologe, langjähriger Leiter einer
diakonischen Einrichtung, Düsseldorf
Ingrid Schneider, Theologin und freiberufliche
Beraterin, Düsseldorf
Karl-Heinz Knöß, Dipl. Ingenieur, Berater, Köln
Claudia Zimmer, Sozialwissenschaftlerin,
Beraterin, Düsseldorf
Joachim Conrad, Pfr., apl. Prof., Saarbrücken
Christoph Pistorius, Oberkirchenrat, Düsseldorf

Festschrift für Dieter Pohl

www.neukirchener-verlage.de

INHALT

Editorial		4
Themenbeiträge		
Gerhild Frasch:	Diversity Management – ein Instrument für strategische Entwicklungen in der Kirche	6
Andreas Rohnke:	Diversitätsmanagement für den Pfarrberuf	13
Ingrid Schneider:	Systemisch-integrale Betrachtung zu innerkirchlichen Reformprozessen	28
Susanne Habicht:	Organisationskultur in kirchlichen Fusions- und Veränderungsprozessen	39
Christoph v. Stritzky:	Rauft Euch zusammen	51
Michael Gleich:	Eine Art Wunder	57
Kurz & knapp		
Leo Baumfeld:	Der neue Vorschlag – systemische Reflexion	65
Ernst-Georg Gäde:	Verkümmerter Tastsinn?	70
Materialkoffer		
Ernst-Georg Gäde, Dieter Pohl:	Der Normalität auf die Spur kommen	73
Biblisches Spotlight		
Dieter Pohl:	Das Linsengericht	86
Aus der GBOE		
Neufassung der GBOE – Qualitätsstandards (als herausnehmbarer Sonderdruck im Mittelteil)		
Nachrichten		88
Veranstaltungshinweise		89
Adressenliste		93
IMPRESSUM		88

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Die Differenz macht's

– so lautet das Thema dieser Ausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung. Von Anfang an war das Unterscheiden der Hauptmotor des Werdens. In der ersten Schöpfungserzählung der Bibel heißt es: „Da schied Gott das Licht von der Finsternis und nannte das Licht Tag und die Finsternis Nacht. Da ward aus Abend und Morgen der erste Tag.“ (1. Mose 1, 4b – 5)



Die Erkenntnistheorie lehrt uns: Der Mensch kann gar nicht erkennen ohne zu unterscheiden. Differenziert er nicht, verschwimmt seine Wahrnehmung, die Erkenntnis fällt zurück.

Bis in die Managementlehre hat sich diese Erkenntnis durchgesprochen. Es gibt heute dafür den Ansatz des Diversity Managements. Und was bedeutet das für Organisationsentwicklung und Beratung? In ihrem grundlegenden Beitrag skizziert Gerhild Frasch das Entstehen des Konzeptes „Diversity Management“, bietet die Definition aus der „Charta der Vielfalt“, beschreibt fünf Schritte zur Vorgehensweise und wendet diese auf kirchliche Verhältnisse an.

Andreas Rohnke spitzt die Relevanz von Diversität auf das kirchliche Personalmanagement – besonders im Blick auf den Pfarrberuf – zu und entfaltet auf diesem Hintergrund Instrumente der Personalentwicklung.

Ingrid Schneider integriert die Differenzperspektive in das Konzept der integralen Weltsicht, betrachtet unter diesem Aspekt derzeitige kirchliche Reformbemühungen und leitet daraus sieben Prinzipien für die Organisationsentwicklung ab.

Wer sich auf die Verschiedenheit von Menschen (Alter, Geschlecht, Herkunftsland, grundsätzliche Überzeugungen, Arbeitsauffassung usw.), von Gruppen und Organisationen (Gründungsmythen, Unternehmensphilosophien, Absatzmärkten, Umgang mit Konflikten usw.) einlässt, bekommt mit unterschiedlichen Wertekulturen zu tun.

Susanne Habicht setzt sich intensiv mit verschiedenen Sichtweisen zur Organisationskultur auseinander und entwickelt Folgerungen für die Beratung von kirchlichen Fusionsprozessen.

Christoph von Stritzky hat den Prozess einer Fusion von Kirchenkreisen moderiert und legt seine Lernergebnisse und beraterischen Konsequenzen vor.

Das kulturell fremdeste Terrain betritt der Journalist **Michael Gleich**. Er schildert die Auseinandersetzungen zwischen Christen und Muslimen in Nigeria und die erstaunlichen, überraschenden Schlichtungserfolge eines Imam und eines Pastors.

Darüber hinaus enthält das Heft Kurzbeiträge von **Leo Baumfeld** und **Ernst-Georg Gäde**, einen **Materialkoffer** zum Thema für Beraterinnen und Berater, ein **biblisches Spotlight**, die neue Edition der „**Standards für Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung in der EKD**“ und **Veranstaltungshinweise**.

Die Zeitschrift kommt nun zum dritten Mal als Heft für Organisationsentwicklerinnen und Berater, für Führungskräfte in Kirche und Diakonie im gesamten deutschsprachigen Raum heraus. Sie wird von einer Redaktion verantwortet, der Susanne Habicht (Nordkirche), Dr. Ernst-Georg Gäde (Hessen und Nassau), Hans-Joachim Güttler (Westfalen), Dr. Frank Hofmann (Kurhessen-Waldeck) und Dieter Pohl (Rheinland) angehören.

Viel Spaß und Gewinn beim Lesen wünscht im Namen der Redaktion

Dieter Pohl

www.pohl-organisationsentwicklung.de

**DIVERSITY MANAGEMENT –
ein Instrument für strategische
Entwicklungen in der Kirche?**



In den 90er Jahren wurden viele Ansätze neuer Managementtheorien auch in kirchlichen Kreisen diskutiert. Nicht nur auf Kirchentagen (München/Mc Kinsey) oder in Veranstaltungen in Evangelischen Akademien wurde über das „Unternehmen Kirche“ kontrovers gestritten. Auch in Synoden und anderen Entscheidungsgremien wurde meist auf dem Hintergrund von prognostizierten sinkenden Kirchensteuereinnahmen Überlegungen für eine schlankere Struktur, neue Verwaltungseinheiten etc. angestellt. Manche Projekte sind in Vergessenheit geraten, andere Konzepte wurden umgesetzt. So gehören beispielsweise Leitung mit Hilfe von Zielvereinbarungen und Personalgesprächen in den meisten Landeskirchen und auch Diakonischen Werken inzwischen zum selbstverständlichen Leitungsinstrumentarium.

In der „freien“ Wirtschaft gab es eine ähnliche Entwicklung. Von vielen wirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten, die in den 90ern diskutiert und erprobt, wenn nicht gar mit viel Aufwand eingeführt wurden, wird heute nicht mehr gesprochen. „Lean management“, „new public management“ sind out. Erstaunlicherweise hat sich ein Instrument, das ebenfalls aus jener Zeit stammt, bis heute erhalten und offenbar durchaus bewährt: „Diversity management“.

Was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Enthält das Konzept Anregungen und hilfreiche Handlungsanleitungen, die sich heute in kirchlichen Einrichtungen, Gremien etc anwenden lassen? Dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden.

ZUM KONZEPT:

Diversity management (DiM) wurde bereits in den achtziger Jahren in den USA als Antwort auf sich abzeichnende demographische Veränderungen entwickelt. Es wurde aufgrund des Geburtenrückgangs ein Fachkräftemangel erwartet, dem durch besondere Attraktivität von Firmen entgegengewirkt werden sollte. Zum anderen – und dies ist der wichtigere Gedanke – soll die Vielfalt der Mitarbeiter/innen wertgeschätzt werden, um so zum größtmöglichen Nutzen einer Organisation oder Institution beizutragen. Dahinter steht die Idee, dass gut motivierte Mitarbeitende, die das Gefühl von Sinn und Bedeutung bekommen, kreativer und engagierter arbeiten und so zum ökonomischen Erfolg der gesamten Einrichtung beitragen. Zum ändern soll die Belegschaft die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegeln und dadurch mögliche Produkte und Kundengruppen erweitern helfen.

In der „Charta der Vielfalt – Diversity Management“ heißt es:

„DiM dient nicht in erster Linie der Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen oder entsprechender Gesetze. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Organisation- zum Nutzen aller Beteiligten. Auch wenn viele Maßnahmen personalpolitischer Natur sind, ist Diversity ein Querschnittsthema, das sich auf alle Bereiche der Organisation bezieht.

Die personelle Vielfalt der Belegschaft soll sich in Bezug auf alle Geschäftsfelder auswirken und sich erfolgreich für Absatzmärkte, Kundengruppen, Produkte, Lieferanten und andere Geschäftspartner nutzen lassen. Die Vielfalt der Arbeitenden soll sich in der Organisation widerspiegeln- in der Vielfalt ihrer Produkte, ihrer Ideen sowie in der Art, Geschäfte zu betreiben.“¹

Da das Konzept von DiM die ganze Organisation erfassen soll, liegt es nahe, dass zu Beginn der Einführung eines solchen Prozesses – der ja jahrelang dauern kann- die Führungskräfte für Vielfalt in allen Bereichen sensibilisiert werden und ein Top-down Prozess eingeleitet wird. In der Regel wird bei der Auswahl des Personals begonnen. So planten z. B. etliche deutsche Großstädte, in ihren Verwaltungen mehr Migrant/innen auszubilden und einzustellen, um auf diese Weise dem veränderten Kundestamm eine bessere Beratung zu ermöglichen.

Folgende Schritte sieht das Konzept vor:

1.

Ziele definieren – wie profitiert die Organisation durch DiM?

2.

Ist-Zustand ermitteln- Ausgangssituation beschreiben (Zusammensetzung der Mitarbeiter/innenschaft, der Kundschaft, der Lieferanten. Gibt es bereits ungeplant Maßnahmen zur Herstellung und Sicherung der Vielfalt?)

3.

Umsetzung planen- wie kann Diversity in der Organisation eingeführt werden? Welche Lücken gibt es, welche Maßnahmen sollen in welchen Zeitabläufen ergriffen werden?

4.

Umsetzung realisieren – Umsetzungsplan entwerfen, zeitlich festlegen und in der Organisation kommunizieren

5.

Erfolg messen- welche Wirkung haben die Maßnahmen?²

Im Gegensatz zu vielen anderen Managementkonzepten hat sich DiM über Jahre bis heute in vielen, vor allem auch in den international tätigen Großinstitutionen erhalten. Zahlreiche Banken (führend die Commerzbank) setzen intern Diversity unter verschiedenen Gesichtspunkten um: Bei der Zusammenstellung von internen Arbeitsgruppen, Projektgruppen etc. werden neben der inneren Dimension (d.h. die Persönlichkeit wird durch die Kategorie Geschlecht, die sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Alter, physische Fähigkeiten, bisweilen auch Religion bzw. Weltanschauungen bestimmt) je nach Situation und Anwendungsfall auch die äußeren Dimensionen berücksichtigt. Dazu zählen z.B. Familienstand, geografische Lage, Ausbildung, Berufserfahrung, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten sowie

die Stellung und Rolle in den jeweiligen Organisationen. Das Konzept mit seinen klaren, einleuchtenden Schritten scheint den Blick für die Verschiedenheit zu schärfen, mit diesen bewusst umzugehen und zu Wahrnehmungs- und Handlungsveränderungen zu führen.

Vielfalt als Reichtum zu betrachten scheint zu positiven Ergebnissen zu führen, auf der Ebene der Motivation der Mitarbeitenden, bei den Produkten, den Kunden. Wissenschaftlich belegbar sind diese Fakten kaum, sind doch die Ursachen für die Erfolgsmessung zu multifaktoriell, um direkte kausale Zusammenhänge ableiten zu können. In der Praxis sind viele Unternehmen überzeugt von der positiven Wirkung von Diversity Management.

So hat beispielsweise die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration das Projekt „Vielfalt nutzen“ gestartet, um in den öffentlichen Verwaltungen den Anteil der Migrant/innen zu erhöhen, um vor allem die Kundenfreundlichkeit zu erhöhen. Dies ist in einigen Städten und Ämtern (Hamburg/Hannover/ Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) mit Hilfe eines konkreten Maßnahmenkataloges gelungen.³

In diesen kurzen Ausführungen können nicht alle Aspekte des Konzeptes, die zahlreichen Anwendungsbeispiele aufgezählt werden.⁴

Einige kritische Gedanken sollen an dieser Stelle dennoch benannt werden:

- *Es gibt keine einheitliche Definition. Dies wird in der Charta der Vielfalt zwar versucht, aber was unter Vielfalt jeweils gemeint ist, ist Sache der jeweiligen „Definitions-mächtigen“. So wird in internationalen Unternehmen die Sprachenvielfalt häufig auf die englische Sprache reduziert. Im Übrigen impliziert der Begriff selber schon, dass eine Vielfalt an Definitionen in der jeweiligen Situation vorgenommen werden muss.*
- *Es muss ausgehandelt werden (von wem?), wie viel Vielfalt eine Organisation erträgt. Nach welchen Kriterien wird entschieden? Wie viele „bunte Vögel“ – von in Kleidung, Aussehen, Verhalten abweichende Mitarbeitende erträgt eine Bank, eine Kirchengemeinde?*
- *Wo kehrt sich der Vorteil der Vielfalt in einen Nachteil, wenn z.B. die Auseinandersetzungen unter Mitarbeitenden so zunehmen, dass die Konfliktkosten und Reibungspunkte größer werden als die erhoffte positive Außenwirkung? Wenn nicht alle in Harmonie und Frieden miteinander arbeiten können?*
- *Wie lernfähig sind Mitarbeitende, wie werden sie vorbereitet durch z.B. innerbetriebliche Kommunikation?*
- *Wie kann der Erfolg von DiM gemessen werden? Was bedeutet z.B. die Erhöhung der Anzahl der Mitarbeitenden im Bundesamt für Migration? Erhöht es tatsächlich die Kundenzufriedenheit?*
- *Sind divers zusammengesetzte Teams tatsächlich kreativer und leistungsfähiger?⁵*

Die Aufzählung ließe sich fortsetzen. Bei allen Fragen an das Konzept ist – nach meiner Einschätzung- die drohende „Beliebigkeit“ ein durchgängiges Merkmal. Alle Unterschiede sind gleich viel wert – Ausbildung so viel wie die Herkunftsschicht, sexuelle Orientierung so viel wie Kinderzahl, ethnische Herkunft so viel wie Wohnsituation, Geschlecht und Glaube.

Damit werden Unterschiede nivelliert, differenzierte Betrachtungen erschwert. So werden z.B. Konzepte zur Frauenförderung /gender mainstreaming erschwert oder abgeschafft (insbesondere in Unternehmen und Verwaltungen) durch DiM ersetzt und damit die Bedeutung der Genderfrage durch beliebige andere Differenzen (interkulturell) ad acta gelegt.

Trotz dieser kritischen Anfragen gibt es unbestreitbar viele Arbeitsfelder, in denen Diversity management neue Sichtweisen auf Vorhandenes ermöglicht. Dies soll am Beispiel kirchlicher Einrichtungen und Organisationen ausgeführt werden.

DIM – EIN INSTRUMENT FÜR KIRCHLICHE EINRICHTUNGEN?

Kirchliche Einrichtungen und Institutionen bringen nahezu idealtypische Voraussetzungen für DiM mit:

Biblische Grundlagentexte bewerten Vielfalt äußerst positiv: So wird vom Leib und seinen vielen Gliedern gesprochen, die alle gleichermaßen wichtig und wertvoll sind (1. Korinther 12, 12 ff)

Im 1. Petrusbrief 4 Vers 19 heißt es: „Dienet einander, ein jeglicher mit der Gabe, die er empfangen hat, als die guten Haushalter der mancherlei Gnade Gottes“.

Ohne hier auf zahlreiche Auslegungsgeschichten eingehen zu können, lässt sich ableiten, dass der Gedanke „Alle sind gleich wichtig, auch und gerade weil sie verschiedene Fähigkeiten und Eigenheiten mitbringen“ ein Schlüsselgedanke ist.

Überdies gibt es – insbesondere in der evangelischen Kirche – eine Fülle positiver Erfahrungen im Umgang mit Verschiedenheit. (Auch wenn Milieutheorien feststellen, dass nur ein bestimmter gesellschaftlicher Ausschnitt zum Kern kirchlichen Lebens gehört):

- *Jeder Kirchenvorstand setzt sich aus Vertreter/innen unterschiedlicher Professionen, Altersgruppen, aus Männern und Frauen zusammen. Diese Heterogenität zu organisieren ist nicht leicht, gelingt nicht immer – aber wenn es gelingt, entsteht ein kreatives, kompetentes und handlungsfähiges Team.*
- *Jedes Kindergartenteam besteht aus meist Frauen unterschiedlichen Alters und zunehmend mit unterschiedlichen Ausbildungen und vor allem verschiedener ethnischer Zugehörigkeit – für die Kinder und Eltern eine wichtige Anlaufstelle*
- *Jede diakonische Einrichtung – sei es in der Jugendhilfe, der Altenarbeit oder Behindertenhilfe – muss sich schon lange mit der Frage der Unterschiedlichkeit auseinandersetzen: So ist es gut, wenn die Mitarbeitenden in der Jugendhilfe verschiedene Kulturkreise repräsentieren, um im Kollegenkreis sich gut unterstützen und die Jugendlichen kompetent beraten zu können. In der Altenpflege sind zunehmend Migrant/innen beschäftigt – hier gilt es, die Teams zu führen und die Besonderheiten im Umgang mit den alten Menschen zu erlernen. In der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen müssen die Mitarbeitenden auf andere Weise mit den körperlichen, seelischen und geistigen Verschiedenheiten umgehen lernen.*
- *Jede internationale (ökumenische) Konferenz stellt hohe Anforderungen an den Umgang mit Verschiedenheit – im Blick auf Konfessionen, kulturspezifische und interkulturelle Besonderheit bis hin zum Liedgut. Hier haben die Kirchen viel Erfahrung im Umgang mit diesen Verschiedenheiten.*

Managing Diversity also nichts Neues für die Kirchen? Alter Wein in neuen Schläuchen? Die Antwort lautet „ja „ und „nein“ zugleich.

Es kommt darauf an, genau hinzuschauen und bereits vorhandene Erfahrungen zu würdigen und weiter zu entwickeln. DiM einzuführen hieße, ein altes Prinzip bewusst zu machen und systematisch durchzuführen.

Wie ein solcher Prozess aussehen könnte, soll am Schluss beispielhaft beschrieben werden:

Schritt 1: Ziele definieren.

Eine Kirchengemeinde bekommt ein großes Neubaugebiet hinzu, in dem viele junge Familien und viele Spätaussiedler wohnen.

Der Kirchenvorstand möchte, dass das Angebot der Gemeinde viele dieser neuen Zielgruppen erreicht.

Schritt 2: Ist-Zustand ermitteln

Der Kirchenvorstand erstellt eine kleine Sozialraumanalyse. Dabei leiten ihn folgende Fragestellungen:

Wie setzen sich Gremien derzeit zusammen?

Wie sind die „Neuen“ dort repräsentiert (Kirchenvorstand, Elternbeirat Kindertagesstätte, Belegschaft Kindertagesstätte).

Wer besucht den Gottesdienst, wer kommt in den Jugendclub, in den Chor, zum Gemeindefest, zum Altenachmittag?

Welche Aktionen gibt es bereits, um eine größere Vielfalt in der Beteiligung zu erreichen?

Schritt 3: Umsetzung planen

Das Ziel (Schritt 1) mit dem Istzustand (Schritt 2) vergleichen und Differenzen zwischen Soll und Ist beschreiben. Gesamtplan der Maßnahmen und Zeithorizont erstellen.

Maßnahmen könnten sein:

Im Kirchenvorstand die Anzahl der Vertreter der Neuen erhöhen. In der Kindertagesstätte die Zahl der Mitarbeiterinnen aus der ehemaligen UdSSR erhöhen.

Die Arbeit mit jungen Familien ausweiten und nach geeigneten Plätzen für Gemeindeaktivitäten suchen

Beratungsangebote für Jugendliche in Kooperation mit ansässigen Trägern entwickeln...

Maßnahmen bewerten – nach Umsetzungsdauer, Kosten, Wirkung und Risiken.

4. Schritt: Umsetzung realisieren

Einen Umsetzungsplan mit klarem Zeitplan und begleitende Kommunikation entwickeln. D.H. die jeweils Beteiligten müssen die Pläne verstehen, sie unterstützen und mit umsetzen – Einstellung neuer ErzieherInnen, Ansprechen von jungen Eltern, ob sie mitwirken in Ausschüssen oder im Kirchenvorstand, Familienfreizeiten oder -nachmittage mit der Gemeindepädagogin entwickeln usw.

5. Schritt: Erfolg messen:

Welche Wirkung haben die durchgeführten Maßnahmen?

Nach den jeweils geplanten Zeiträumen müssen die Maßnahmen ausgewertet werden. Je nach Erfolg müssen sie variiert, ausgebaut oder eingestellt werden.

Ähnlich könnte es in einer Großstadt durchgeführt werden, in der z.B. der Anteil der Alleinstehenden und/oder gleichgeschlechtlich Lebenden sehr groß geworden ist.

Es könnte auch „kleinräumiger“ geplant werden: Zunächst wird nur ein bestimmtes Gremium (Kirchenvorstand) oder eine Einrichtung (Kindertagesstätte) genauer angeschaut unter dem Aspekt von diversity und jeweils ganz konkrete Maßnahmen geplant.

Einen spannenden Einblick in die multiprofessionelle Teamarbeit von Erzieherinnen gibt Kersti Weiß in ihrem Aufsatz „Verständigung im Team: nicht leicht, aber lohnend“, in dem sie die Chancen und Grenzen auch der einzelnen Mitarbeiterinnen aufzeigt:⁶

FAZIT:

Dabei wird deutlich werden, dass manche Überlegungen und Schritte bereits gegangen wurden (mehr Frauen, mehr junge Leute in den Kirchenvorstand, mehr Männer in Kindertagesstätten). Es geht aber darum, systematisch und strategisch vorzugehen und heraus zu finden, ob es noch Lücken oder blinde Flecken gibt, die mit einem strategischen Konzept leichter aufgespürt werden können.

Insofern ist DiM nicht etwas gänzlich Neues. Es ist ein Instrument, das bedarfsorientiert, d. h. auch in kleinen Schritten eingesetzt werden kann, um Vielfalt auch in kirchlichen Institutionen zu leben.

*Gerhild Frasch, Diplompädagogin,
Fachbereichsleiterin Supervision
am Institut für Personalberatung,
Organisationsentwicklung und
Supervision in der EHK (IPOS)
in Friedberg (seit 1.4.2013)*

Anmerkungen:

- 1) *Charta-der-vielfalt.de/de/diversity/diversity-management.html*
- 2) *Ebda.*
- 3) *Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Vielfalt nutzen Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung- Vorschläge aus der Praxis, Berlin*
- 4) *Anwendungsbeispiele lassen sich zahlreich unter DiM im Internet finden*
- 5) *Vgl. auch Vedder, Günther: Denkanstöße zum Diversity Management in: Arbeit, Heft 1, Jg 14 (2005), S. 34-43*
- 6) *Weiß, Kersti: Verständigung im Team: nicht leicht, aber lohnend, in TPS 8/2009*

DIVERSITÄTSMANAGEMENT für den Pfarrberuf

Ein Ansatz für ein ressourcen-
orientiertes Personamangement
für den Pfarrberuf



1. DIE RELEVANZ VON DIVERSITÄT FÜR DAS KIRCHLICHE PERSONALMANAGEMENT DES PFARRBERUFS

Die Personaldezernate der evangelischen Landeskirchen in Deutschland stehen derzeit vor großen Herausforderungen auf ganz verschiedenen Ebenen. Aufgrund der rückläufigen Einnahme-Situation und einer degressiven Entwicklung der Mitgliederzahlen müssen sie Pfarrstellen abbauen. Gleichzeitig stellt sich ihnen ein Rekrutierungsproblem, das ganz verschiedene Ursachen hat. Einerseits ist der theologische Nachwuchs durch verfehlte personalpolitische Maßnahmen zu Zeiten der so genannten „Theologenschwemme“ verunsichert (Einstellungsstopps, Assessment-Center und Verschärfung der Zugangsvoraussetzungen u.a.)¹. Andererseits ist die Attraktivität des Pfarrberufs bedingt durch einen gesellschaftlichen Wertewandel gesunken. Professionelle Verhaltenszumutungen, wie z.B. die Dienstwohnungspflicht oder Ansprüche an die Lebensführung, vermindern zusätzlich die Attraktivität des Berufs². Die demografische Entwicklung tut ein Übriges, denn durch eine geringere Fertilität der deutschen Bevölkerung stehen immer weniger qualifizierte junge Menschen für den (kirchlichen) Arbeitsmarkt zur Verfügung.

¹Vgl. hierzu Andreas Dreyer; „... und wir dachten, wir hätten ein Amt errungen...“. Die Nachwuchsfrage im Pfarrberuf aus heutiger Sicht; in: Deutsches Pfarrerberlatt 2013; Heft 2; S. 64 ff. Als Download verfügbar unter: <http://www.pfarrerverband.de/pfarrerblatt/index.php?a=show&id=3315>, der hier eine gute Analyse der Geschichte misslungener personalpolitischer Maßnahmen der Vergangenheit liefert.

²Anders als die römisch-katholische Kirche, die gewissermaßen als Global Player agiert, kann die evangelische Kirche diese Rekrutierungsprobleme nicht durch theologischen Nachwuchs aus dem Ausland (Polen, Indien, afrikanische Staaten) kompensieren.

Die inzwischen eingeleitete Verlängerung der Lebensarbeitszeit bzw. die schon seit ungefähr 50 Jahren bestehende Frauenordination helfen das Problem nur teilweise zu lösen. Sie stellen die Personalverantwortlichen vor ganz neue Herausforderungen, die auch durch eine veränderte Gesetzgebung mitbedingt ist³. Die verschiedenen Herausforderungen machen das Thema Diversität bzw. Diversitätsmanagement auch für die Personaldezernate der evangelischen Landeskirchen relevant.

1.1 Die demografische Relevanz von Diversität

Vor allem die demografischen Veränderungen in der westlichen Welt gelten in der Literatur als Hauptargumente für die Einführung eines Diversitätsmanagements⁴.

³ AGG, SGB IX; Elternzeitgesetz u.a.

⁴ Vgl. André Schulz; *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*; Wiesbaden 2009; S. 43

⁵ Vgl. Marco Bambach/Christine Kuhn-Fleuchaus; *Diversity-Management. Unsichtbare Potenziale fördern*; Stuttgart 2014; S. 33 ff und Schulz 2009; S. 44 ff

⁶ So sank die Zahl der Theologiestudierenden in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck in den letzten zwanzig Jahren um 2/3; in 2012 waren nur noch 97 junge Frauen und Männer auf der Liste der Theologiestudierenden der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck eingetragen, damit lassen sich die zu erwartenden Vakanzen durch Ruhestand trotz des Abbaus von Pfarrstellen nicht ausgleichen.

⁷ Vor 10 Jahren waren ca. 30% der kurhessischen Pfarrer/innen zwischen 30 und 40 Jahre als, gut 45 % zwischen 40 und 50 Jahre als und knapp über 20 % zwischen 50 und 60 Jahre alt (Vgl. Rohnke 2009; S. 10), so dürfte sich das Bild inzwischen zuungunsten der jüngeren verändert haben. Die noch nicht abgeschlossene Befragung der Pfarrvertretung der EKKW zeigt (bei aller Vorsicht bzgl. der Validität des bisherigen Datensatzes) einen Rückgang bei den 30–40jährigen auf 22 % und eine Steigerung bei den 50–60jährigen auf 33 %, während die mittlere Altersgruppe noch etwa gleich groß ist.

Dabei werden im Wesentlichen drei Faktoren genannt:

- die steigende kulturelle Vielfalt aufgrund von Migration (für das kirchliche Personalmanagement für den Pfarrberuf weniger relevant)
- der Rückgang der Geburtenrate und die steigende Lebenserwartung
- und sich wandelnde Geschlechterverhältnisse (höhere Frauenerwerbsquote).
- Die Bevölkerungsprognosen für die Bundesrepublik Deutschland rechnen mit einem Bevölkerungsrückgang auf 75 Mio. bis zum Jahr 2050; das entspricht dem Stand von 1963. Die Hälfte der bundesdeutschen Bevölkerung wird dann über 48 Jahre alt sein, ein Drittel sogar über 60 Jahre⁵. Dabei sind der Osten der Bundesrepublik und ländliche Regionen stärker betroffen als der Westen beziehungsweise urbane Ballungsräume. Den Ortschaften in ländlichen Regionen gehen durch die Abwanderung vor allem die 30–55jährigen verloren, die der Arbeit hinterher ziehen; das sind genau diejenigen, die in Vereinen und vielleicht auch in der Kirche aktiv sind, und die nahezu 90 % der Kirchensteuern zahlen. Aber auch die Kinder dieser Altersgruppe fehlen der Landeskirche nicht nur als Gemeindeglieder, sondern auch als potenzieller theologischer Nachwuchs.

Der gesellschaftliche Wertewandel verschärft das sich in den demografischen Entwicklungen andeutende Rekrutierungsproblem. Auf diese Rekrutierungsproblematik⁶ und die steigende Lebenserwartung haben die Landeskirchen mit einer schrittweisen Anhebung des Pensionierungsalters auf 67 Jahre inzwischen reagiert (§ 87 Pfarrdienstgesetz der EKD). Der Nachwuchsmangel und die Anhebung des Pensionierungsalters führen jedoch zu einer Veränderung der Altersstruktur innerhalb der Berufsgruppe.⁷

Alter erhöht zwar nicht zwangsläufig das Krankheitsrisiko, doch müssen Arbeitsbedingungen und -strukturen so verändert

werden, dass die volle Dienstfähigkeit bis zur Pensionierung erhalten werden kann. Aus diesem Grund sind geeignete Maßnahmen eines Altersdiversitätsmanagements (ADM) in ein Gesundheitsmanagement für den Pfarrberuf zu integrieren. ADM wird auch zu einem Thema der Personalentwicklung. Flache Hierarchien innerhalb der kirchlichen Organisation erfordern eine gezielte und altersdifferenzierte Förderung im Rahmen einer horizontalen Personalentwicklung, zum Beispiel durch die Schaffung von Teampfarrämtern und deren inhaltliche Profilierung. Neben der „talent diversity oder Human Resource Diversity Management (HRDM)“⁸ sind entsprechend auch Faktoren wie Flexibilität, Problemlösungskompetenz und Berufserfahrung etwa bei der Stellenbesetzung und der Zusammenstellung regionaler Pfarr-Teams zu berücksichtigen. Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen zum Beispiel, dass altersgemischte Teams die besten Ergebnisse bei der Lösung von Problemen erzielten, da hier der Wissens-Input und die höhere Flexibilität der Jüngeren mit der Erfahrung der Älteren kombiniert werden können.⁹

Seit der Einführung der Frauenordination ist der Anteil der Frauen im Pfarrberuf stetig angestiegen.¹⁰ Neben den inhaltlichen Impulsen, die von Frauen in die Kirche und in den Pfarrberuf eingebracht werden (z. B. Feministische Theologie), haben sich auch Berufsbiografien in der Berufsgruppe deutlich verändert (z. B. Teildienst, Stellenteilung, Elternzeit-Modelle und andere alternative Beschäftigungsmuster, die mit der Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensdomänen zusammenhängen).

Vermutlich abhängig vom gestiegenen Frauenanteil im Pfarrberuf ist der Anteil der berufstätigen Ehepartner/innen von Geistlichen inzwischen deutlich angestiegen, was zur Veränderung klassischer Rollenmuster und Berufsbilder („Evangelisches Pfarrhaus“) führt und ebenfalls einen relevanten Aspekt von Diversität im Pfarrberuf darstellt.

⁸ Manfred Becker; *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*; Stuttgart 2006; S. 39

⁹ Vgl. Becker 2009; S. 40.

¹⁰ Allein in den letzten 30 Jahren hat sich der Frauenanteil in der Pfarrerschaft der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck von 8,6 % im Jahr 1981 auf 39 % in 2012 weit mehr als vervierfacht.

1.2 Die juristische Relevanz von Diversität

Die Entwicklung in den USA zeigt, wie stark die Einführung von Diversitätsmanagement auch von juristischen und politischen Rahmenbedingungen abhängig ist. Als Reaktion auf die Bürgerrechtsbewegung entstand dort eine Reihe von Antidiskriminierungsgesetzen, die von Unternehmen zum Beispiel auch Aktionspläne zur Integration von Minderheiten verlangen.¹¹

Zwar schreibt schon Art. 3 Grundgesetz das Gleichheitsgebot fest und die §§ 611a, 611b und 612, Abs. 2 BGB verbieten die Ungleichbehandlung wegen des Geschlechts, doch dauerte es in Deutschland bis 2006, bis mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ein den U.S.-amerikanischen Standards vergleichbares Anti-Diskriminierungsgesetz geschaffen und die bereits im Jahr 2000 beschlossenen EU-Richtlinien in nationales Recht übernommen wurden. Zentraler Bestandteil des Gesetzes ist der Präventionsgedanke (§ 1 AGG), wonach Ungleichbehandlungen nicht nur abgebaut, sondern bereits im Vorfeld vermieden werden sollen. Mit dieser neuen Rechtsnorm ist es in Deutschland erstmals möglich, gegen Benachteiligungen zu klagen, wobei die Beweislast umgekehrt wurde, das heißt das beklagte Unternehmen muss nachweisen, dass keine Diskriminierung vorliegt.

§ 9 AGG formuliert einen Ausnahmetatbestand und „erlaubt“ den Kirchen eine Ungleichbehandlung wegen Religion oder Weltanschauung. Für den Pfarrerberuf und andere Verkündigungsberufe ist dieser Ausnahme-Tatbestand evident. Für den Bereich anderer kirchlicher Beschäftigten ist die Rechtsprechung jedoch uneinheitlich. Allerdings gilt die Ausnahme ausschließlich für das Kriterium Religion. Die meisten Kirchenleitungen sehen jedoch im § 9 AGG einen Ausweis für die Nicht-Geltung des gesamten Gesetzes im Raum der Kirchen. Dabei berufen sie sich auf Art. 140 Grundgesetz, der den Kirchen große Freiheiten zur Ausgestaltung ihrer Ämter gibt, sie allerdings auch auffordert, eigene Regelungen zu treffen, die einerseits den besonderen kirchlichen Erfordernissen entsprechen, aber andererseits nicht gegen geltende Rechtsnormen verstoßen dürfen.

Bereits vor Verabschiedung des AGG sind in der Bundesrepublik Deutschland eine ganze Reihe von Rechtsnormen entstanden, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern sollen, und damit indirekt auch Maßgaben des Gender Mainstreaming und zur Work-Life-Balance (Vereinbarkeit der Lebensdomänen) beinhalten. Hier sind vor allem das Elternzeit-Gesetz, das Elterngeld-Gesetz und das Teilzeit- und Befristungsgesetz zu nennen.

Im Bereich der Wirtschaft fördern diese Regelungen weiterhin den so genannte „glass ceiling“-Effekt¹², der die Begrenzung des beruflichen Aufstiegs von Minderheiten beschreibt. So veröffentlichte die Frankfurter Rundschau am 11.03.2013 Ergebnisse einer unveröffentlichten Umfrage des Bundesfamilienministeriums, wonach knapp 40 % der Frauen und 28 % der Männer, die Elternzeit in Anspruch nahmen, diesen Schritt wegen Karrierenachteilen be-reuten.¹³

Die genannten Rechtsnormen wurden im kirchenrechtlichen Kontext in das Dienstrecht übertragen (§§ 68 und 69 PfdG.EKD). Bisher sind dem Verfasser keine Nachteile für die Pfarrerinnen und Pfarrer bekannt, die von ihrem Recht auf Elternzeit Gebrauch machten.

Die Beurlaubung erfolgt für maximal 18 Monate, ohne dass damit der Verlust der Pfarrstelle einherginge. Erst bei längerer Beurlaubung verlieren Pfarrer/innen ihre bisherige Pfarrstelle, nicht jedoch die Anstellung.

§ 54 PfdG.EKD verweist auf die Gültigkeit der staatlichen Bestimmungen zu Mutterschutz, Elternzeit, Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen, soweit nicht die Ämter-Autonomie der Kirche dadurch begrenzt wird. Damit wird die grundsätzliche Gültigkeit des Sozialgesetzbuchs IX (SGB IX) für den Bereich des Pfarrberufs festgeschrieben, das Fragen der „Rehabilitation und Teilhabe von behinderten Menschen“ regelt. Das Gesetz beschreibt vor allem die Leistungen, die es Menschen mit Behinderung oder von Behinderung bedrohten Menschen ermöglichen sollen, „Selbstbestimmung und gleichberechtigte Teilhabe am Leben der Gesellschaft zu fördern“ (§ 1). Die §§ 70 ff regeln die Beschäftigungspflicht der Arbeitgeber (Quote), Ausnahmen und Hilfen bzw. Verpflichtungen bei Nicht-Einhaltung der Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung. Von einer festen Beschäftigungsquote ist die Kirche ausgenommen: § 73 definiert für den Begriff des „Arbeitsplatzes“ einen Ausnahme-Tatbestand: „Als Arbeitsplätze gelten nicht die Stellen, auf denen beschäftigt werden, (...) Personen, deren Beschäftigung nicht in erster Linie ihrem Erwerb dient, sondern vorwiegend durch Beweggründe karitativer oder religiöser Art bestimmt ist (z.B. Ordensleute, Diakonissen; Anm. d. Verf.), und Geistliche öffentlich-rechtlicher Religionsgemeinschaften.“ Hier nimmt das Gesetz Rücksicht auf die Ämter-Autonomie der Kirche, die Art. 140 Grundgesetz garantiert, und befreit die Kirchen von der Schaffung einer Behinderten-Beschäftigungsquote bzw. der Zahlung einer Ausgleichsabgabe. Das Pfarrdienstgesetz der EKD nimmt den hier eröffneten Gestaltungsspielraum der Kirchen wahr und setzt die Integrationsbestimmungen in eigenes Recht um, zum Beispiel durch die Möglichkeit zur Schaffung von Schwerbehindertenvertretungen (§ 107 PfdG.EKD). Dort, wo keine eigenen, kirchlichen Regelungen getroffen werden, gilt das staatliche Gesetz (SGB IX).

1.3 Die moralisch-ethische Relevanz von Diversität

Neben den genannten Argumenten können auch moralisch-ethische Argumente zur Begründung eines Diversitätsmanagements herangezogen werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Argumenten, die eine Art ethischen Imperativ formulieren, und Begründungsmustern, die sich von dem Wandel von Werten und moralischen Vorstellungen in der Gesellschaft herleiten lassen.

¹¹ Ausführlich hierzu: Schulz 2009; S. 47 f.

¹² Vgl. Deniz Schobert; *Personalmanagementkonzepte zur Erhaltung und Steigerung des individuellen Leistungspotenzials der Belegschaft. Work-Life-Balance, Diversity Management und Betriebliches Gesundheitsmanagement als Teil einer werteorientierten Unternehmenskultur*; Schriftenreihe Personalwirtschaft, Band 34; Hamburg, 2012; S. 78 und Schulz 2009; S. 128.

¹³ <http://www.fr-online.de/politik/elternzeit-karriere-vier-von-zehn-frauen-bereuen-elternzeit-1472596,22056588.html> (13.03.2013).

1.3.1 Die Relevanz ethischer Imperative

Artikel 4 der UNESCO-Erklärung zur kulturellen Vielfalt verknüpft Diversität mit den Menschenrechten, wenn dort formuliert wird: „Die Verteidigung kultureller Vielfalt ist ein ethischer Imperativ, der untrennbar mit der Achtung der Menschenwürde verknüpft ist.“¹⁴ Aus diesem ethischen Imperativ werden Chancengleichheit, Toleranz, Fairness und Gerechtigkeit abgeleitet, wobei Gerechtigkeit den zentralen Begriff bildet. Es geht darum, dass alle Menschen „gleichwertig aber nicht gleichartig behandelt werden“,¹⁵ also um die Herstellung einer benachteiligungsfreien Unternehmens- oder Organisationskultur.

Hier können kirchliche bzw. christliche Wertvorstellungen unmittelbar anknüpfen. Das jüdisch-christliche Menschenbild geht von der Einzigartigkeit eines jeden Menschen aus dem durch seine Gott-Ebenbildlichkeit eine unverlierbare Würde eigen ist. Der Mensch ist aufgefordert, die Welt zu gestalten mit seinen ihm eigenen Möglichkeiten und Ressourcen. Die christliche Charismenlehre¹⁶ versteht Vielfalt, Unterschiedlichkeit und Individualität als unterschiedliche Gaben und Talente, die dem einen Leib Christi eingegliedert sind und ihn aufbauen. Als „Mitarbeiter Gottes“¹⁷ tragen alle zum Bau der Gemeinde bei. Bestehende Unterschiede sollen dabei nicht trennend wirken.¹⁸ Und auch den Sachverhalt des Diversitätsmanagement im Marketing beschreibt schon Paulus, wenn er „den Juden wie ein Jude; den Griechen wie ein Grieche“ geworden ist, um ihnen das Evangelium zu vermitteln.¹⁹ Ein gerechter und fairer Umgang mit Diversität, gerade auch mit der organisationsinternen Diversität, sind also christliche Werte sui generis, die bei aller berechtigter Kritik im Einzelnen versucht werden umzusetzen.

¹⁴ UNESCO-Erklärung zur kulturellen Vielfalt zitiert nach Schulz 2009; S. 50

¹⁵ ebd.

¹⁶ 1. Kor. 13 par.

¹⁷ 1. Kor. 3, 14ff

¹⁸ Gal. 3,28

¹⁹ 1. Kor. 9, 16-23.

1.3.2 Die Relevanz des gesellschaftlichen Wertewandels

Ein anderes Bild zeigt sich jedoch beim kirchlichen Umgang mit dem Wandel von Werten und Normen in der Gesellschaft. Dieser Aspekt ist für die Kirche in zweierlei Hinsicht relevant: im Blick auf die organisationsexterne Diversität und im Blick auf die organisationsinterne Diversität, also im Wesentlichen das eigene (Pfarr-) Personal.

1.3.2.1 Organisationsexterne Diversität

Im Blick auf die organisationsexterne Diversität steht die Kirche vor der Herausforderung, sich auf einem religiösen „Markt“ behaupten und die eigenen, überkommenen Wertvorstellungen immer wieder in einen konstruktiven Dialog mit einem gesellschaftlichen Wertewandel bringen zu müssen. Insbesondere die Sinus-Milieu-Studie²⁰, aber auch die Mitglieder-Befragungen der EKD²¹ oder der Religionsmonitor der Bertelsmann-Stiftung²² zeigen einen gesellschaftlichen Bedeutungsverlust der Kirchen auf. Die Kirchen haben dabei Anteil an einem gesellschaftlichen Trend, der auch andere Großorganisationen betrifft. Allerdings finden auch christliche Werte nur noch bedingt Akzeptanz in der bundesdeutschen Bevölkerung.²³ Organisationsexternes Diversitätsmanagement könnte hier helfen, die gesellschaftliche Vielfalt gezielter in den Blick zu nehmen und durch geeignete (Marketing-) Maßnahmen die religiösen Bedürfnisse der Bevölkerung besser „bedienen“ zu können.²⁴

Kirchliches Personalmanagement agiert gewissermaßen auf der Schnittstelle zwischen beiden Bereichen. Die soziologischen Studien zeigen den Verantwortlichen, dass es „DIE“ Gemeinde nicht gibt, sondern sich Gemeinden durch ihre milieuhängige Zusammensetzung und ihre Frömmigkeit bzw. ihr Teilhabe-Verhalten mitunter stark unterscheiden. Es muss daher versucht werden, diese Besonderheiten zu erheben, um potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern die notwendigen Informationen geben zu können und dadurch eine möglichst passgenaue Besetzung der Pfarrstellen zu erreichen. Gleichzeitig haben Pfarrerinnen und Pfarrer Anteil am Wertewandel in der Gesell-

schaft, der in seiner Relevanz für ein organisationsinternes Diversitätsmanagement der evangelischen Kirche im Folgenden skizziert werden soll.

1.3.2.2 Organisationsinterne Diversität

Seit zwei Jahrzehnten vollzieht sich vor allem in Westdeutschland ein Wertewandel mit einer klaren Tendenz hin zu Individualisierung und Selbstentfaltung und einer sich verstärkenden Säkularisierung aller Lebensbereiche.²⁵ Inglehart stellte schon 1971 die These eines intergenerationalen Wertewandels auf.²⁶ Er macht eine Verschiebung zu postmateriellen Werten bei der ersten Nachkriegsgeneration aus und führt diesen Wandel auf das „Prinzip des Grenznutzens“²⁷ zurück: nachdem die Gesellschaft der Nachkriegszeit ihre materiellen Bedürfnisse, wie z.B. ökonomische und politische Sicherheit, erfüllt und einen Zustand des materiellen Überflusses erreicht hat, verschiebt sich der Fokus auf postmaterielle Werte, wie z. B. „Emanzipation, Gleichbehandlung, Partizipation, Selbstverwirklichung und Autonomie des Einzelnen, zwischenmenschliche Kommunikation, Toleranz, Selbstbestimmung und Lebensgenuss.“²⁸

Der skizzierte Wertewandel hat Auswirkungen auf ganz unterschiedliche Lebensbereiche²⁹ und stellt das Personalmanagement vor neue Herausforderungen, auch in der Kirche. Einige Herausforderungen seien hier stichpunktartig genannt:

- die Pluralisierung der Lebensformen;
- Veränderung der Familienstrukturen³⁰, sinkende Heiratszahlen, biografisch spätere Eheschließung und Steigerung der Scheidungsquote;³¹
- veränderte Haushaltsgrößen;³²
- gestiegene Erwerbstätigkeit der Frauen u.a.

Neben der Sorge um die Erziehung der Kinder in veränderten familialen Strukturen (Kleinfamilie, Eineltern-Familie, Patchwork-Familien) tritt zunehmend die Sorge um zu pflegende Angehörige³³, was zu einer Zunahme der

außerberuflichen Verpflichtungen führt, die im Übrigen auch durch ein verändertes Freizeitverhalten und dessen größerer Wertigkeit (Lebensgenuss und Selbstverwirklichung) verstärkt an Bedeutung gewinnen.³⁴

²⁰Vgl. hierzu bspw. <http://www.milieus-kirche.de/index.html> (11.03.2013).

²¹Vgl. z.B. Engelhardt et al.; *Fremde Heimat Kirche*.

²²http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_85217.htm (11.03.2013).

²³Vgl. Michael Stuber; *Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren - Zusammenarbeit gestalten*; Köln 2009; S. 56 f

²⁴Die Entfaltung eines organisationsexternen Diversitätsmanagements der Kirche würde den Rahmen dieses Beitrags deutlich überschreiten und kann daher über die hier gemachten Andeutungen nicht hinausgehen.

²⁵Vgl. Stuber 2009; S. 59.

²⁶Vgl. Schobert 2012; S. 24.

²⁷Schobert 2012; S. 25. Hier findet sich auch ein gutes Schaubild, das materielle und postmaterielle Werte gegenüber stellt.

²⁸ebd.

²⁹Vgl. das Schaubild bei Schobert 2012; S. 26.

³⁰So wird heute Familie als „Eltern-Kind-Gemeinschaft“ definiert: „Ehepaare, nichteheliche (gemischtgeschlechtliche) oder gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften, sowie allein erziehende Mütter und Väter mit ledigen Kindern im Haushalt“. Definition des Statistischen Bundesamtes, zitiert nach Schobert 2012; S. 29: „Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Trend von der nuklearen Familie zur erweiterten multilokalen Mehrgenerationenfamilie zu einer Steigerung der Familienverantwortung führt, indem intergenerationelle Hilfeleistungen die tägliche Arbeitsbelastung erhöhen.“ (ebd. S. 31).

³¹Vgl. Stuber 2009; S. 64 f.

³²Vgl. Stuber 2009; S. 61 f.

³³Vgl. Schobert 2012; S. 30.

³⁴Vgl. Schobert 2012; S. 26 f.

Die höhere Erwerbstätigkeit der Frauen und die Pluralisierung der Lebensformen führen zu einer Veränderung der Erwerbsformen, zumeist der Frauen, die noch immer die Hauptlast der Familienarbeit zu tragen haben.³⁵ Neben längeren Phasen der Teilzeit-Tätigkeit treten Elternzeit oder Beurlaubungen aus familiären Gründen, zum Beispiel zur Pflege von Angehörigen. Die Berufsbiografien der Frauen sind daher vielfältiger und weniger geradlinig und damit auch die Karrierechancen schlechter als bei den Männern

*Stuber*³⁶ beschreibt die Konsequenzen des Wertewandels für die Wertigkeit der Arbeit. Neben materiellen Werten, wie zum Beispiel Sicherheit und Gehalt, treten zunehmend postmaterielle Werte, wie Selbstverwirklichung, berufliche Autonomie und die Möglichkeit zur Partizipation aber auch Freiheiten für Privates. Der Beruf wird zum zentralen Baustein des Selbstentwurfs. „Arbeit wird zum unverwechselbaren Baustein der geistigen, seelischen und körperlichen Subjektbildung.“³⁷ Arbeit und Beruf sind relevant für soziales Ansehen und die eigene Zufriedenheit. Sie bestimmt nicht unmaßgeblich die Identität, so dass *Stuber* in diesem Zusammenhang von „Berufspersönlichkeit“ spricht.³⁸ Entsprechend steigen die Ansprüche an die Arbeit.

Von Berufspersönlichkeiten lässt sich auch im Pfarrberuf sprechen, ohne dass diese Kategorisierung einen Wertewandel anzeigen würde. Schon immer ist der Pfarrberuf ein Beruf, der den ganzen Menschen fordert und aus Berufung ergriffen und ausgeübt wird, und der in den traditionellen Berufsbildern, die sich auch in den Bestimmungen des Dienstrechts zur Lebensführung widerspiegeln,³⁹ die ganze Pfarrfamilie in die Berufstätigkeit mit einbezieht.

Der Pfarrberuf bietet ein sehr hohes Maß an berufliche Autonomie und die Möglichkeit zur Partizipation und Selbstverwirklichung. Das schätzen die Mitglieder der Berufsgruppe an ihrem Beruf.⁴⁰ Materielle Werte spielten bei der Berufswahl schon immer eine eher untergeordnete Rolle. Viel bedeutender ist die hohe intrinsische Motivation für den Beruf. Das mag auch die Ursache dafür sein, dass die Pfarrerbefragungen der letzten Jahre trotz vielfältiger Kritik im Einzelnen relativ hohe Werte bei der Zufriedenheit mit dem Pfarrberuf verzeichnen konnten.⁴¹

Materielle Werte spielen auch beim theologischen Nachwuchs nur eine untergeordnete Rolle,⁴² doch viele Theologiestudierende lassen sich von den professionsbedingten Verhaltenszumutungen des Berufs abschrecken. Die hohen Erwartungen an die Lebensführung von Pfarrerinnen und Pfarrern sowie die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben und Fragen nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden von den Studierenden als größte Hemmnisse genannt, den Pfarrberuf zu ergreifen.⁴³ Insbesondere die Entgrenzung von Privatleben und Beruf wird auch von Mitgliedern der Berufsgruppe selbst als Problem benannt. Hierbei ist die Wohnsituation ein wesentlicher Faktor.⁴⁴ Gemeindepfarrerinnen und -pfarrer unterliegen der Dienstwohnungspflicht, d.h. sie müssen in Pfarrhäusern wohnen, die oft genug allein durch die bauliche Situation keine klare Trennung von Privat- und Dienstbereich zulassen. Schon einfache bauliche Veränderungen in den Pfarrhäusern könnten hier eine merkliche Entlastung bringen.

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Erwerbstätigkeit der Partner/innen von Pfarrern und Pfarrerinnen weist jedoch das Problem der Entgrenzung von Privatleben und Beruf auf eine weitere Veränderung im Wertesystem des Pfarrberufs hin: durch die Berufstätigkeit der Ehepartner/innen und die veränderten Rollenmuster in der Ehe auch der Pfarrerin oder des Pfarrers verliert das Modell des Evangelischen Pfarrhauses⁴⁵ zunehmend an Bedeutung.

Im Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Pfarrberuf wurden in den letzten Jahren eine ganze Reihe rechtlicher Regelungen im Dienstrecht und darüber hinaus geschaffen. Doch die Pluralisierung der Lebensformen muss zum Thema eines diversitäts-orientierten Personalmanagements für den Pfarrberuf werden, wenn man den Beruf auch für folgende Generationen attraktiv erhalten will. Zwar wurden im Zusammenhang mit der Einführung des neuen Pfarrdienstgesetzes der EKD in einigen Landeskirchen das Gemeindepfarramt auch für Geistliche geöffnet, die in eingetragenen Lebenspartnerschaften leben, doch wirken die Bestimmungen des Dienstrechts bezüglich Lebensführung, Konfession des Partners und Ehescheidung (§ 39 PfdG.EKD) auf Theologiestudierende eher abschreckend.

Ein unter Umständen sehr tiefgreifender Wertewandel vollzieht sich derzeit bezüglich der Berufsbilder zum Pfarrberuf. So konnte in der kurhessischen Pfarrer-Befragung eine Abkehr vom Bild des Pfarrers als Generalisten nachgewiesen werden.⁴⁶ Ob angesichts der Unterschiede zwischen Pfarrerinnen und Pfarrern im Funktions- oder Gemeindepfarramt bzw. im Vollzeit- oder Teildienst noch von einem einheitlichen Beruf⁴⁷ gesprochen werden kann, wird dort ebenfalls diskutiert und die Frage nach einer stärkeren Spezialisierung und Profilierung im Pfarrberuf gestellt.

Im Rahmen eines Diversitätsmanagements für den Pfarrberuf muss diese Veränderung der Berufsbilder unbedingt Berücksichtigung finden. Damit könnte ein Beitrag geleistet werden für eine sinnvolle (horizontale) Personalentwicklung, gerade angesichts der flachen Hierarchien in der evangelischen Kirche, die eine „klassische“ Karriereplanung i.S. einer vertikalen Personalentwicklung schwierig machen.

³⁵Vgl. Schobert 2012; S. 27, die in diesem Zusammenhang von der „second shift“ spricht.

³⁶Stuber 2009; S. 59 ff.

³⁷Stuber 2009; S. 60.

³⁸ebd.

³⁹§ 39 PfdG.EKD. Hier wirkt immer noch das Ideal des Evangelischen Pfarrhauses nach.

⁴⁰Dieter Becker et al. Berufszufriedenheit im heutigen Pfarrberuf. Ergebnisse und Analysen der ersten Pfarrerrzufriedenheitsbefragung in Korrelation zu anderen berufssoziologischen Daten; Empirie und kirchliche Praxis, Band 1; AIM Verlag; Frankfurt/Main, 2005; S. 82 f.

⁴¹Vgl. z. B. Andreas Rohnke; Pfarrberufe heute – Typologien pastoraler Berufsgestaltung. Eine empirisch-theologische Studie zur Ausdifferenzierung des Pfarrberufs; Reihe: Empirie und kirchliche Praxis, Band 6; Hg. von Becker, Dieter; Frankfurt/Main, 2009; S. 13 und 27: knapp die Hälfte der Befragten würden ihrem Kind zu einem Theologiestudium züraten und 37,5 % waren mit ihrem Beruf vollkommen oder sehr zufrieden.

⁴²Höchsten im Blick auf die Bildungsrendite sind materielle Werte hier ein Thema. Vgl. Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck; Personalbericht zu Tagesordnungspunkt 1 der 5. Tagung der 12. Landessynode; http://www.ekkw.de/media_ekkw/downloads/syn1201_personalbericht_praelatin.pdf; S. 4.

⁴³Vgl. Personalbericht 2012; S. 3.

⁴⁴Vgl. Rohnke 2009; S. 25; im Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Wohnsituation auch S. 140 ff.

⁴⁵Das klassische Modell sah vor, dass der Pfarrer in der Gemeinde tätig war und seine nicht berufstätige Ehefrau in der Gemeindegemeinschaft mithalf. Vgl. Martin Greiffenhagen Das Evangelische Pfarrhaus. Eine Kultur- und Sozialgeschichte; Stuttgart 1984.

⁴⁶Vgl. Rohnke 2009; Kapitel 3. Dazu auch Karle 2001 und Karle 2011.

1.4 Die ökonomische Relevanz von Diversität

Im Zusammenhang der Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft rückt zunehmend die ökonomische Relevanz der Diversität in den Fokus. Unternehmen orientieren sich primär an ökonomischer Effizienz und Produktivität; ethisch-moralische und juristische Argumente für die Einführung eines Diversitätsmanagements lassen sich gut mit ökonomischen verbinden. Diversität ist im Bereich der Wirtschaft vor allem eine Frage der Personal- und Beschaffungs- sowie der Absatzmärkte, auf denen man sich durch die Steigerung der (kulturellen) Vielfalt bessere Marktchancen ausrechnet.⁴⁸

Für den Bereich der evangelischen Kirche erscheinen ökonomische Argumente auf den ersten Blick zunächst weniger relevant, zumal Effizienz- und Produktivitätskriterien zur Messung des Grads der Zielerreichung nur bedingt anwendbar sind, und die Organisationsziele nicht vorrangig im ökonomischen Bereich liegen. Dennoch stellen sich auch für die Kirchenleitungen wirtschaftliche Fragen zur Überlebenssicherung der Organisation Kirche, zum Beispiel Fragen zur Mitgliederbindung und Gewinnung neuer Mitglieder respektive Kirchensteuerzahler. In diesem organisationsexternen Bereich nimmt die Diversität einen immer größeren Rang ein, wenn es etwa darum geht, milieu-spezifische Angebotsformate zur Mitgliedergewinnung zu entwickeln.⁴⁹

An der Schnittstelle zwischen interner und externer Diversität kommt der Personalrekrutierung eine entscheidende Bedeutung zu. Einerseits wird dieses Thema angesichts der demografischen Entwicklung immer bedeutender (Fachkräftemangel), da sich auch Kirche und Diakonie fragen müssen⁵⁰, wie lange sie etwa im Bereich der Pflege die Forderung nach einer Mitgliedschaft der Mitarbeitenden in der evangelischen Kirche, oder zumindest einer Kirche in der Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen, „leisten“ können.

Unter ökonomischen Gesichtspunkten wird im Personalmanagement für den Pfarrberuf auch ein Alters-Diversitäts-Management (ADM) relevant. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordert gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung und des Gesundheitsmanagements, um die Leistungsfähigkeit der Pfarrerinnen und Pfarrer bis zur Pensionierung zu erhalten und so Krankheitskosten und Kosten medizinisch indizierter Frühpensionierung möglichst gering zu halten.

Maßnahmen zur Vereinbarkeit der Lebensdomänen, insbesondere zur Schaffung familienfreundlicher Arbeitsverhältnisse, zeigen ebenso ökonomisch positive Effekte wie alle Maßnahmen zur Schaffung von Work-Life-Balance. Sie tragen zu Steigerung der Arbeitsmotivation und zur Minimierung des Krankenstands und der Krankheitskosten bei.⁵¹

Im Bereich der Inklusion von Menschen mit Behinderung hat die evangelische Kirche inzwischen schon wichtige Veränderungen eingeleitet, die auch ökonomisch relevant sind. Durch die Schaffung des Rechtstatbestands der „begrenzten Dienstfähigkeit“ (§ 90 PfdG. EKD) folgt man dem Grundsatz „Verwendung vor Verrentung“ und ermöglicht auf diese Weise Pfarrerinnen und Pfarrern mit einer Schwerbehinderung einen Dienst, welcher der persönlichen Leistungsfähigkeit entspricht. Gleichzeitig hilft diese Maßnahme Versorgungskosten zu minimieren und gibt den Betroffenen die Möglichkeit, weitere Anwartschaften zur Altersversorgung zu erwerben.

Diversität ist also ein relevantes Thema für die evangelische Kirche. Im Bereich der organisationsexternen Diversität entstehen beispielsweise in Folge der Impulse der Milieuforschung inzwischen milieu-spezifische Angebotsformate zur Mitgliedergewinnung. An der Schnittstelle von externer und interner Diversität steht das Personalmarketing, insbesondere die Personalrekrutierung, die im Blick auf die Gewinnung von theologischem Nachwuchs für den Pfarrberuf noch wenig diversitäts-orientiert ist. Nicht unwesentlich bei der Personalgewinnung bzw. im Personalmarketing ist das Image der Organisation wie

auch der Tätigkeit oder des Berufs. Jung⁵² zählt daher auch die Verbesserung des Images und des Ansehens einer Organisation zu den Zielen der Personalentwicklung.

Eine gute Öffentlichkeitsarbeit, aber auch die Wertschätzung und Förderung des Personals können durchaus erheblich zu einem Imagegewinn des Arbeitsgebers Kirche beitragen.

Daher soll zum Abschluss Diversitätsmanagement im Blick auf die Personalentwicklung im Pfarrberuf skizziert werden.

⁴⁷Hierzu vgl. auch Becker et al (2005); S. 103 ff.

⁴⁸Vgl. Schulz 2009; S. 53 ff; in einem Schaubild (S. 54) stellt er übersichtlich die ökonomischen Faktoren von Diversität dar.

⁴⁹Vgl. hierzu die Ausführungen im Kapitel 3.3.2.1.

⁵⁰dazu ausführlich Bambach et al.

⁵¹Vgl. Schobert 2012, Kapitel 2.3.

⁵²Hans Jung Personalwirtschaft; München 2019; S. 253.

2. DIVERSITÄTSMANAGEMENT ALS ANSATZ EINER RESSOURCEN-ORIENTIERTEN PERSONALENTWICKLUNG FÜR DEN PFARRBERUF

2.1 Ziele und Aufgaben von Personalentwicklung

„Ziel der Personalentwicklung soll ein Ausgleich der Interessen sein, indem sie versucht, die persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele der einzelnen Mitarbeiter in die allgemeinen Ziele der Unternehmung zu integrieren.“⁵³ Als weitere Ziele nennt Jung⁵⁴:

- *Verbesserung der Arbeitswelt durch Entwicklung einer Unternehmenskultur zur Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen;*
- *die Erhöhung der Bereitschaft der Mitarbeitenden zu Neuerungen, um Veränderungen als Chance wahrzunehmen;*
- *Lernen zu lernen, um die fachlichen und sozialen Kompetenzen zu entwickeln;*
- *und die Verbesserung von Image und Ansehen, um die Fluktuation der Belegschaft zu minimieren und die Chancen des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.*

Folglich ist es Aufgabe von Personalentwicklung, die „vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter zu erkennen, zu entwickeln und zu fördern, um sie mit den jeweiligen Erfordernissen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen.“⁵⁵ Dazu bedarf es der Bestimmung von Entwicklungszielen, der Erhebung des Entwicklungsbedarfs und der Evaluation der verabredeten Maßnahmen. Als Instrumente von Personalentwicklung nennt Jung Personal-Marketing/-rekrutierung; Zielformulierungen in Stellenbeschreibungen, Fort- und Weiterbildungen und eine gezielte Karriereplanung; die Weiterentwicklung der Organisation gehört für ihn ebenfalls zu den Instrumenten der Personalentwicklung.⁵⁶

2.2 Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung im Pfarrberuf

Für eine Personalentwicklung im Pfarrberuf galt bislang das Prinzip des „Management by Polaroid: Jeder entwickelt sich selbst!“⁵⁷ In den letzten Jahren hat sich auch für den Bereich des Pfarrberufs die Einsicht in die Notwendigkeit der Personalentwicklung durchgesetzt, wobei es dazu viele Ansätze bereits seit der Reformation gab (etwa die Visitation und der Pfarrkonvent) und weitere Instrumente ebenfalls seit Jahrzehnten bestehen, bisher aber nicht unter dem Label Personalentwicklung firmierten. So gibt es seit langem eine Fortbildungspflicht für Pfarrerinnen und Pfarrer⁵⁸ und eine verpflichtende Fortbildung in den ersten Amtsjahren (FEA), mit der seit einigen Jahren auch eine Supervisionspflicht in den ersten Dienstjahren verbunden ist.

Vor ca. zehn Jahren wurden in den Landeskirchen Jahresgespräche für alle Geistlichen eingeführt, welche die Wahrnehmung und Wertschätzung des Dienstes in den Mittelpunkt stellten und den Vorüberlegungen der dienstrechtlichen Kommission der EKD folgten⁵⁹. Inzwischen werden nun sukzessive die Jahresgespräche durch Personalentwicklungsgespräche abgelöst und neu profiliert. In diesem Sinne formuliert auch das PfdG. EKD: „Maßnahmen der Personalentwicklung sollen Pfarrerinnen und Pfarrer *in ihrem Dienst würdigen* und helfen, die für den Dienst *erforderlichen Gaben zu entdecken, zu fördern und zu entwickeln*.“⁶⁰

Einer Personalentwicklung für den Pfarrberuf sind jedoch gewisse Grenzen gesetzt. Zwar geht es auch hier um die Wahrnehmung von Leistungspotenzialen und den Versuch eines Ausgleichs von persönlichen Ziele und Zielen der Organisation,⁶¹ doch kann es angesichts flacher Hierarchien innerhalb der Kirche kaum um Karriereplanung i.S. eines beruflichen Aufstiegs mit besserer Vergütung gehen. Sinn der gaben- oder ressourcen- und potenzialorientierten Personalentwicklung kann nur der zielgenaue Einsatz von Gaben und Qualifikationen sein. Doch auch hier sind durch das Lebenszeitprinzip und das Gemeinewahl-Prinzip

enge Grenzen gesetzt. Die hohe berufliche Autonomie des Pfarrberuf bietet jedoch Chancen zur Entwicklung innerhalb der übertragenen Stelle, die in anderen Berufen kaum gegeben sind, so ist es z.B. möglich inhaltliche Schwerpunkte des Dienstes etwa an eine altersbedingt veränderte Leistungsfähigkeit anzupassen oder aus in Fort- und Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten neue Schwerpunkte der Gemeindearbeit zu entwickeln, ohne das strikte Stellenbeschreibungen hier Grenzen setzen würden.

Kirchlicher Personalentwicklung für den Pfarrberuf geht es weniger um Karriereplanung und effizienten Personaleinsatz, als vielmehr um Personalentwicklung i.S. des Human Resource Diversity Management (Talent Management) aber auch als Maßnahme zur Organisationsentwicklung und des Gesundheitsmanagements. Daher soll zum Abschluss der Ansatz des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs von Heinrich Geißler⁶² kurz dargestellt werden, der alle drei der genannten Aspekte verbindet und eine hohe Kongruenz zu christlich-kirchlichen Werten aufweist.

2.3 Der Anerkennende Erfahrungsaustausch als Instrument kirchlicher Personal- und Organisationsentwicklung und eines Gesundheitsmanagements für den Pfarrberuf

Der Bregenzer Arbeitswissenschaftler Heinrich Geißler möchte mit seinem Ansatz des Anerkennenden Erfahrungsaustauschs einen „Paradigmenwechsel im Human-Ressourcen-Management“ beschreiben. Er versteht Human-Ressourcen-Management (HRM) als Talent-Management. Ausgehend von der Beobachtung, dass bislang im Personalmanagement der eher defizit-orientierter Blick des Fehlzeiten-Managements vorherrscht, und die Fehlenden und Kranken bekannter sind, als diejenigen Mitarbeiter, die sich durch eine hohe Anwesenheitsquote auszeichnen, möchte er den Fokus der Vorgesetzten und Führungspersonen auf die Gesund(et)en und deren Ressourcen lenken.

Mitarbeitende werden für ihn zu internen Kunden und Beratern/innen der Unternehmensleitung. Im Anerkennenden Erfahrungsaustausch

wird nicht nur mit so genannten Rückkehrern geredet, um Informationen über krank machende Strukturen und Arbeitsverhältnisse zu gewinnen. Vielmehr werden regelmäßig Gespräche mit allen Mitarbeitenden geführt, gerade auch mit den Leistungsträgern. Auf diese Weise können Vorgesetzte am Wissen der Mitarbeitenden über die Organisation und an deren Ressourcen teilhaben. Sie gewinnen ein vollständigeres, und weniger defizit-orientiertes Bild der Organisation.

⁵³ Jung 2011; S. 252.

⁵⁴ Vgl. Jung 2011; S. 254.

⁵⁵ Bambach et al.; S. 126.

⁵⁶ Vgl. Jung 2011; S. 226 ff.

⁵⁷ Bambach et al.; S. 127

⁵⁸ aktuell § 55 PfdG.EKD

⁵⁹ http://www.ekd.de/download/dienstrechtlicheaspekte_von_personalentwicklung_und_personalentwicklungsgespraech.pdf

⁶⁰ § 55, Abs. 2 PfdG.EKD, Hervorhebungen vom Verfasser

⁶¹ Vgl. Kapitel 4.1 dieser Arbeit

⁶² Vgl. Heinrich Geißler; *Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung. Von der Fehlzeitenverwaltung zum Produktivitätsmanagement*; Frankfurt/New York 2003

⁶³ Geißler 2003; S. 47

Geißler nimmt in seinem Ansatz die Ideen Denise Rousseaus zum psychologischen Arbeitsvertrag auf, wonach in einem Arbeitsverhältnis immer zwei Verträge geschlossen werden:⁶⁴

- *den juristischen Arbeitsvertrag, der das Gehalt, die Arbeitszeit und die Aufgabe betrifft;*
- *und den emotionalen/psychologischen Arbeitsvertrag, der auf der Beziehungsebene geschlossen wird und Faktoren wie zum Beispiel Erwartungen, Bedürfnisse, Status, Gefühle, Ideale, Zugehörigkeit und Identifikation betrifft, und der sich im Laufe des Lebens verändert.*

Beide Arbeitsverträge können als geschlossen betrachtet werden, wenn Vertragsinhalt und Wirklichkeit übereinstimmen und sich keine der Vertragsparteien „überevorteilt“ fühlt. Ist der Hiatus zwischen erwarteter und vorgefundener bzw. erlebter Berufswirklichkeit zu groß, kann es zur Unzufriedenheit mit dem Beruf, zu Erkrankungen und zur inneren Kündigung kommen. Im Laufe eines Arbeitslebens verändert sich der psychologische Arbeitsvertrag bedingt durch private Veränderungen (Familie etc.), äußere Faktoren (Wertewandel etc.) oder auch durch gesundheits- bzw. altersbedingte Veränderungen des Leistungsvermögens von Mitarbeitenden.

Vor diesem Hintergrund gewinnt der Anerkennende Erfahrungsaustausch (i.e. Personalentwicklungsgespräche) an Bedeutung. Die regelmäßigen Gespräche ermöglichen es, nicht nur die Stärken und Potenziale der Mitarbeitenden zu ermitteln, sondern auch Stärken und Schwächen der Organisation in den Blick zu bekommen. Die „gesunde(n) Mitarbeiter können das Management (...) im Hinblick auf ihre positive Arbeitsbeziehung beraten (...). Die Gesunde(te)n können zur Beantwortung wichtiger Fragen des Managements kompetent beitragen“.⁶⁵ Gerade auch mit Blick auf die demografischen Herausforderungen (Veränderung der Altersmischung in der Organisation und Probleme bei der Personalrekrutierung) stellt sich für das Management einer Organisation die entscheidende Frage: „Welche Stärken sehen meine Mitarbeiter, und wie kann ich ihr Wissen nutzen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen?“⁶⁶ Insofern erfüllt dieser Ansatz gleich zwei wesentliche Aufgaben von Personalentwicklung: die Verbesserung der Personalrekrutierung und durch Imageverbesserung wird die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber auch i.S. eines Retentionsmanagements erhöht.

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch kann als wichtiger Baustein im Rahmen eines kirchlichen Diversitätsmanagements für den Pfarrberuf das nötige Instrumentarium liefern, ressourcen-orientierte Personalentwicklung für den Pfarrberuf zu betreiben. Die vielfältigen Herausforderungen, die sich durch die verschiedenen Paradigmen von Diversität stellen (Gender Mainstreaming, Inklusion von Menschen mit Behinderung, Wertewandel, Alters- oder demografische Diversität), werden hier als Ressource und Potenzial begriffen, auf dessen Basis sich die Organisation Kirche weiterentwickeln kann. Zum Einen werden wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen, welche Bedürfnisse und Ansprüche der jeweilige Dienstnehmer an seinen Arbeitsplatz hat, um zufrieden und gesund arbeiten zu können; zum anderen können vielleicht auch verborgene Schwächen der Organisation aufgedeckt und behoben werden.

Für die Personalentwicklung im Pfarrberuf ist der Anerkennende Erfahrungsaustausch m.E. ein bestens geeignetes Instrument, innerhalb der beschriebenen Grenzen (flache Hierarchien, Gemeindevahl-Prinzip, Pfarrer/innen als Generalisten) einerseits eine gabenorientierte berufliche Schwerpunktsetzung innerhalb der jeweiligen Stelle oder aber auch eine Spezialisierung durch Stellenwechsel zu fördern. Hierzu sind die Dienstvorgesetzten, zumeist die Dekaninnen und Dekane, entsprechend zu schulen. Ihnen kommt eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Geistlichen und Kirchenvorständen einerseits und der Kirchenleitung andererseits zu, indem sie Potenziale und Veränderungswünsche der ihnen Untergebenen wahrnehmen und fördern und gegebenenfalls in die Leitungsgremien der Gemeinden hinein vermitteln und gleichzeitig das organisationale Wissen der Pfarrerinnen und Pfarrer für gesamtkirchliche Aufgaben und Zusammenhänge nutzbar machen.

So werden Potenziale der Geistlichen wahr- und ernstgenommen und deren Organisationswissen über die Kirche wertgeschätzt, um die Organisation Kirche weiter zu entwickeln, organisationale Schwächen zu beheben und somit auch flexibel auf die organisationsexterne Diversität zu reagieren.

Beinahe schon als positiver Nebeneffekt wird die Berufszufriedenheit der Pfarrerinnen und Pfarrer und die Verbundenheit mit ihrem Dienstgeber gefördert und damit ein wichtiger Beitrag auch für ein Gesundheitsmanagement im Pfarrberuf geleistet, denn insbesondere salutogenetisch orientierte Untersuchungen zur Betrieblichen Gesundheitspolitik zeigen, wie eng der Zusammenhang von Berufszufriedenheit und Identifikation mit der eigenen Tätigkeit bzw. der Organisation und der Gesundheit der Beschäftigten ist. Zufriedene Pfarrerinnen und Pfarrer sind der stärkste Faktor für ein positives Image der Kirche und des Pfarrberufs.

⁶⁴ Vgl. Geissler 2003; S. 61ff. Der Ansatz Denise Rousseaus beschreibt auf der arbeitspsychologischen Ebene den Sachverhalt, den Isolde Karle professionstheoretisch „package deal“ nennt.

⁶⁵ Geißler 2003; S. 57.

⁶⁶ Geißler 2003; S. 58.

Andreas Rohnke

Jg. 1962; zurzeit Jugendpfarrer in Hanau und seit über 10 Jahren Vorsitzender der Pfarrvertretung der EKKW. Im Rahmen eines Aufbaustudiums in Sozialmanagement beschäftigte sich der Autor mit Fragen des Personal- und Gesundheitsmanagements. Derzeit wertet er die Befragung „Gesundheitsressourcen und Belastungspotenziale im Pfarrberuf“ aus.

**SYSTEMISCH-INTEGRALE
BETRACHTUNGEN ZU
INNERKIRCHLICHEN
REFORMPROZESSEN¹**



Wer sich die nun schon über Jahre von statten gehenden Reformanstrengungen und -diskussionen in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihren Landeskirchen anguckt, wird an ein paar Beobachtungen nicht vorbeikommen. Die Tendenz geht hin zu größeren Einheiten: bei Landeskirchen, bei Kirchenkreisen oder Dekanaten, in Gemeinden oder auch Verwaltungseinheiten und Einrichtungen. Größer, weiter, schneller, effizienter, komplexer, unübersichtlicher, zunehmend losgelöst von Menschen vor Ort – ein Muster, das wir alltäglich in unserer Gesellschaft erleben, ein Muster, das wirtschaftlichen Erfolg und Wohlstand ohne Frage ermöglicht hat. Die Reformbemühungen innerhalb der EKD und den protestantischen Landeskirchen weisen immer öfter eben solche Tendenzen zu größeren Einheiten und übergeordneten Strukturen auf. Der vermutlich dahinterliegende Wunsch ist verständlich: durch Zusammenlegung von Kapazitäten sollen neue Handlungsspielräume eröffnet, eine größere Professionalität durch Spezifizierung ermöglicht, ein einheitliches und gleichbleibend für Qualität sorgendes Bild nach außen erreicht und zugleich die Steuerbarkeit in komplexen Systemen erhöht werden. Unter diesen Gesichtspunkten sind viele der Maßnahmen, die landauf, landab in den letzten Jahren auf den Weg gebracht wurden, gut verständlich und angemessen.

Es ist lohnenswert, sich diese Entwicklung unter Beraterischen Blickwinkeln einmal anzusehen. Gewählt ist hier der systemisch-integrale Blickwinkel, denn er ist in besonderem Maße geeignet, bei hoher Diversität der Beteiligten komplexe Sachverhalte genauer zu analysieren und auch Wege zu einem Handeln aufzuzeigen, das der Verschiedenheit der Menschen und Situationen in noch einmal anderer Weise gerecht wird. Ein wichtiger Schlüssel in diesem Modell ist die Annahme, dass unterschiedliche Werte Menschen zu sehr verschiedenen Handlungsfolgen im Äußeren führen. Da das Modell des integralen Denkens noch recht jung ist, soll es zunächst in einem ersten Teil kurz vorgestellt und anhand von Beispielen des Reformprozesses, wie er sich derzeit in der Rheinischen Landeskirche vollzieht, erläutert

werden. Denn mit diesem Blickwinkel stellen sich die entwickelten Lösungen noch einmal in einem neuen Licht dar. Dann erscheinen die meisten Reformanstrengungen als Lösungen, die aus dem Paradigma der Moderne stammen und genau diesem Denkmuster folgen. So verlockend es auch erscheint, weil es scheinbar in der Lage ist, die strukturellen und finanziellen Probleme zu lösen, es bietet keine nachhaltigen Lösungen. In längeren Zeiträumen gedacht vermag es keine Prozesse in Gang zu setzen, die Kirche in der Gesellschaft einen guten Platz verschaffen. Und dies liegt an mehreren Faktoren: Zum einen ist der zu zahlende Preis für kurz- und mittelfristige Entlastung insbesondere im finanziellen Bereich viel zu hoch. Darüber hinaus werden funktionierende Strukturen zerstört, die notwendig wären für energiegelades und kostensparendes Handeln in Gemeinden. Ferner ist es ein Paradigma, das den tradierten Werten von Kirche an vielen Stellen widerspricht. In seiner extremen Ausprägung wird es oft genug in kirchlichen Verlautbarungen zu Recht angegriffen, weil Menschlichkeit und Menschenwürde nachrangig angesehen werden gegenüber dem finanziellen Gewinn.

Und letztlich wird eine Unterordnung unter dieses Paradigma der Verschiedenheit der Menschen in den Gemeinden und der Gesellschaft nicht gerecht. Im Gegenteil, all jene Menschen, die sich durch diese mit solchem Handeln verbundenen Werte nicht vertreten fühlen – und derer gibt es eine Menge im Raum Kirche – werden sich mehr und mehr abwenden.

Das integrale Denkmodell als Grundlage für eine systemisch-integrale Betrachtungsweise

Seit Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts nahm zunehmend Kontur an, was wir heute die Integrale Weltsicht nennen. Sie bietet „Lösungen für viele der heutigen Probleme, weil darin das innere Universum wie nie zuvor erkennbar wird. Die integrale Weltsicht erreicht dies durch eine Neuinterpretation der Wirklichkeit, die die Evolution von Bewusstsein und Kultur klarer hervorhebt. Diese neue Sichtweise ermöglicht etwas, was wir vielleicht als ‚Wissenschaft des inneren Universums‘ bezeichnen können“². Worum geht es in dieser Weltsicht?

Der Grundgedanke geht auf den amerikanischen Philosophen Ken Wilber zurück. Aus dem Bemühen heraus, zu einer Zusammenschau der unterschiedlichsten Erklärungsansätze von Wissenschaften zu gelangen, entwickelte er die sogenannte Integrale Landkarte. Sie umfasst vier grundsätzlich verschiedene Zugänge zur Beschreibung von Wirklichkeit und wird im inneren Kern zusammengehalten durch den Gedanken einer evolutionären Entwicklung vom Kleinen zum Großen. Grundgerüst der Integralen Landkarte sind die vier Quadranten mit ihren Blickwinkeln, welche aber untrennbar miteinander verbunden sind, wenn es um die Beschreibung unserer Welt geht. Diese vier Quadranten haben zum einen mit dem Ich des Einzelnen zu tun, beschreiben seine innere Subjektivität und Wahrnehmungen. Werte, Glaubensüberzeugungen, die Sicht auf die Welt, Vorannahmen und Persönlichkeitsmerkmale haben hier ihren Ort.

¹ Die Ursprungsfassung dieses für die Zeitschrift der GBOE noch einmal anders akzentuierten Beitrags zu kirchlichen Reformprozessen erschien als Beitrag von Ingrid Schneider im Deutschen Pfarrerblatt 1/2013 unter dem Titel: Plädoyer wider die Einheitslösungen. Ein systemisch-integraler Blick auf die Reformen in der EKIR.

² Steve McIntosh, *Integrales Bewusstsein und die Zukunft der Evolution. Wie die Integrale Weltsicht Politik, Kultur und Spiritualität transformiert*, Hamburg 2009, S. 206.

Die äußere Seite hiervon umfasst all das, was wir in unserer wissenschaftlichen Welt gewohnt sind als Fakten zu beschreiben. „Objektive Realität“, so kennen wir diesen Blickwinkel. Hierzu gehören letztlich auch das individuelle sichtbare Handeln der Einzelnen und ihre Kompetenzen. Sind zwei der Quadranten dem Individuum und seiner Wahrnehmung gewidmet, so befassen sich die anderen beiden Quadranten mit den systemischen Aspekten des Lebens, wiederum unterteilt in die innere Kultur des Systems / der Gruppe / Gesellschaft und die äußerlich sichtbaren Erkennungsmerkmale von Systemen. Zur inneren Kultur, welche vor allem von der Soziologie und der Anthropologie beschrieben werden, gehören kollektive Werte, historische Prägungen, Milieudifferenzen oder auch Leitbilder in Gruppen. Kybernetik und Systemtheorie hingegen beschreiben schwerpunktmäßig sichtbare Gesamtstrukturen eines Systems und damit Prozesse und Regeln, die ein Gruppenverhalten beeinflussen. Diese vier Perspektiven existieren (anders als wir das gelegentlich wahrnehmen) nur in gegenseitiger Beeinflussung voneinander und repräsentieren erst zusammen ein vollständiges Ganzes.

Mit diesem Modell im Kopf wird schon erkennbar, dass allein diese unterschiedlichen Perspektiven auf eine Sache vielfach schon für lebhaftige Diskussionen sorgen und oftmals dazu führen, dass Menschen scheinbar aneinander vorbei reden, wenn sie versuchen, sich auf ein gemeinsames Handeln zu verständigen. Wo zuerst anpacken – bei den Strukturen oder bei der Kultur, bei individuellen Fähigkeiten oder den so unterschiedlichen Werten? Verschärfte Konflikte in der Auseinandersetzung kommen dann hinzu, wenn die Perspektiven zugleich noch von unterschiedlichen Wertesystemen geprägt sind. Denn die Füllungen dieser vier Bereiche sind keine statischen Größen, sondern wandeln sich im Laufe der Zeit. Und dies ist abhängig davon, was Menschen in Anpassung an sich verändernde Lebensbedingungen als Idealvorstellung und Handlungsmöglichkeiten für diese verschiedenen Perspektiven in sich tragen.

Dem Entwicklungspsychologen Clare Graves ist das grundlegende Theoriemodell dieser sich verändernden Entwicklung zu verdanken³. Er „konnte auf der Basis von jahrelangen sozialpsychologischen Studien nachweisen, dass weltweit und kulturübergreifend immer die gleichen typischen Entwicklungsstufen erscheinen. Sie bauen aufeinander auf und bilden Wertesysteme“⁴, welche immer auch eine spezifische Kultur menschlicher Zusammenarbeit ausprägen. Durch einen Wandel in den Lebenssituationen der Menschen entstand so im Laufe der Jahrtausende ein nach oben hin offenes System sich einander ablösender, und dennoch neben einander her existierender Wertesysteme, die Strukturen des Zusammenlebens prägen. Diese stehen, weil es bislang acht solcher bekannten Entwicklungsstufen gibt, auch in Konkurrenz zueinander und geben sehr unterschiedliche Antworten auf die Frage, welches Handeln denn in welcher Situation angezeigt ist. Die in unserer Gesellschaft am stärksten ausgeprägten Entwicklungsstufen werden als traditionelle, moderne und postmoderne Denk- und Verhaltensweisen wahrgenommen. Wer 40 Jahre zurück denkt, wird wahrnehmen, wie sehr sich in Deutschland die Dominanz dieser Werte in dieser Zeit verschoben hat. Das hat spürbare Konsequenzen für alle Bereiche des täglichen

Lebens und Auswirkungen auf die Entwicklungen im Raum Kirche.

Die Reformen in den Landeskirchen offenbaren bei einer solchen integralen Betrachtungsweise mehrere Schwierigkeiten. Sie betreffen zumindest die Bereiche der inneren Systemkultur, hier insbesondere die Frage der Kultur der Kommunikation, und die sichtbar zu schaffenden Strukturen in ihren Auswirkungen auf die sich dort bewegenden Menschen. Diese aber können nicht so einfach ohne Berücksichtigung der individuellen Werte der Menschen realisiert werden. Hinzu kommen Überlegungen, welche Werteparadigma nötig wären, um langfristig tragfähige Lösungen zu entwickeln und Stabilität im kirchlichen Raum zu ermöglichen. Diese Überlegungen deuten schon an, dass Reformprozesse im Raum Kirche zu Kultur herausfordernden Prozessen mit hoher Diversität und Komplexität geworden sind, ähnlich vergleichbar mit interkulturellen Firmenfusionen oder Entwicklungsprozessen im europäischen Raum.

Die Kultur der Kommunikation und des Selbstverständnisses

Reformen im Raum Kirche, seien es Veränderungsprozesse in einer Kirchengemeinde oder auf landeskirchlicher Ebene, bringen sehr schnell die Frage nach einer geeigneten Kommunikation an die Oberfläche. Entscheidungen von Leitungsgremien werden oftmals radikal in Frage gestellt, einfach weil das Grundbedürfnis nach Einbezogen-Werden nicht aufgenommen wurde. Hier zeigt sich, dass Menschen unserer Zeit in vielen Fällen sich selber als viel mündiger erleben und als solche auch gesehen werden möchten, als dieses von den klassischen Strukturen des synodalen Prinzips her vorgesehen ist. In ihrem Bedürfnis sind Gemeindeglieder, oft genug unbewusst, geprägt von den Einflüssen der modernen Kommunikationsmöglichkeiten auf das Denken von Menschen. Wahlen alleine sind für viele keineswegs mehr wie noch vor 20 Jahren Ausdruck von demokratischen Strukturen, die möglichst große Beteiligung und Repräsentanz gewährleisten. Partizipatorische

Ansätze über alle legitimen Ämter hinweg sind inzwischen unumgänglich, soll etwas als demokratischer Prozess wahrgenommen werden. Die immer wieder einmal aufbrechende kirchliche Unzufriedenheit hinsichtlich von Reformen ist Spiegelbild dessen, was wir aus dem öffentlichen Raum seit etlichen Jahren kennen. So wie sich dort Bürger dagegen wehren, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden wird, so wollen auch Menschen aus den Ortsgemeinden an Entscheidungen, die ihre ureigenste Zukunft der Gemeindegemeinschaft betreffen, aktiver beteiligt werden. Denn hier geht es nicht nur darum, gehört und wahrgenommen zu werden mit den je unterschiedlichen Bedürfnissen.

Die vielen partizipatorischen Ansätze, die in Wirtschaft und dem öffentlichen Raum heutzutage schon gelebt werden, machen deutlich, dass mit der Beteiligung der Betroffenen die Qualität der Ergebnisse steigt und zugleich passgenauere Lösungen entstehen – allerdings regional oder sogar lokal sehr verschiedene.

³ Dieses Modell der Entwicklung von Erwachsenen ist inzwischen bekannt geworden unter dem Begriff „Spiral Dynamics“. Zwei Schüler von Prof. Dr. Clare W. Graves haben es in verschiedenen Kulturräumen sowie Organisationskontexten weiter erprobt und angewandt.

⁴ Marion Küstenmacher, Tilmann Haberer, Werner Tiki Küstenmacher, Gott 9.0. *Wohin unserer Gesellschaft spirituell wachsen wird*, Gütersloh 2010, S. 21. Das Buch stellt die unterschiedlichen Entwicklungsstufen bezogen auf den Glauben im Einzelnen ausführlich dar.

Voraussetzung für eine solche andere Art der Lösungsentwicklung ist eine Haltung der Offenheit für die Kompetenzen der jeweils anderen und ein Selbstverständnis von Leitung, das sich selber in den eigenen Grenzen kritisch wahrnimmt. Es stellt nicht Ämter und noch so legitime Strukturen in den Vordergrund, sondern sieht sich viel mehr in der Rolle des Dienstleisters oder Ermöglichers. Delegation und Ausschussarbeit kann die Qualität der Lösungen und Intensität der Gespräche, die durch die partizipativen Methoden erreicht werden, nur selten leisten, denn die Begrenzung des eigenen Blickwinkels und der eigenen Interessen verhindern solche von vielen getragenen Lösungen. Vielfältige Erfahrungen aus dem Bereich der Gemeindeberatung insbesondere in komplexen Veränderungsprozessen zeugen davon, dass es hierzu keine Alternative in unserer Gesellschaft, wie sie sich derzeit darstellt, gibt.

Wie sehr sich durch eine solche Änderung des eigenen Leitungsverständnisses die Arbeit verändert, zeigen Beispiele aus dem öffentlichen Leben. Nur zwei Beispiele seien hier exemplarisch genannt: Die Weltbank geht mehr und mehr dazu über, mit den Impulsen der Menschen vor Ort und einer dialogischen Projektentwicklung Fördergelder anders zu investieren; das Land Vorarlberg in Österreich nutzt partizipative Prozesse aktiv, um eine von den Bürgern als attraktive empfundene Zukunft der Regionen zu entwickeln. Entscheidender Faktor für die Beschlüsse ist das, was vor Ort als hilfreich und unterstützend erlebt wird. Am grünen Tisch ausgehandelte standardisierte Lösungen widersprechen diesen Bedürfnissen lokaler Passung.

Schwachstellen des eingeschlagenen Reformweges

Das Paradigma, das die gegenwärtigen Reformbemühungen zumindest in der EKIR kennzeichnet, entspricht an sehr vielen Stellen dem Paradigma der Moderne im Sinne der Gravesschen Entwicklungsstufen. Ob Qualitätsverbesserung, Neues Kirchliches Finanzwesen, Verwaltungsstrukturreform, Personalplanung, Fusion oder Mitarbeitengespräche – immer geht es um eine Vielzahl von Handlungen, die darauf gerichtet sind, zielgerichteter mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen, eindeutiger vorher definierte Ziele zu erreichen, eine bessere Steuerbarkeit zu erlangen, qualitätvolle Leistungen anzubieten und über Interventionen Einfluss nehmen zu können. Dem entspricht die Intention auf Seiten der EKD, gegen den Rückbau von Kirche einen Impuls zu setzen, der Aufbruch mit einer kirchlichen Strategieplanung verknüpft und „auf negative Trends und rückläufige Zahlen offensiv und mit Phantasie“⁵ reagiert. Es macht viel Sinn, dass Menschen im Raum Kirche sich diesen Herausforderungen stellen und fragen, was sie aus diesen gesellschaftlich anerkannten Werten für ihr eigenes Handeln lernen können. Und es ist sogar unvermeidbar, dass Gemeinden und kirchliche Ebenen sich daraus erwachsende Kompetenzen aneignen, wollen sie auch in Zukunft Zugang zu den Lebenswirklichkeiten und mentalen Denkmustern von einem Teil der Kirchenmitglieder haben. Diese Werte des modernen Handlungsparadigmas aber für das Nonplusultra zu halten und sie als die Lösung für kirchliche Fragen zum Thema Stabilisierung von Mitgliedschaft und interner Organisation anzusehen, entspricht derselben Falle, der das Paradigma der Moderne ständig unterliegt und dessen Folgen wir in der Wirtschaft tagtäglich beobachten können. Dieses Paradigma unterliegt der Illusion, es gäbe tatsächlich die eine beste Lösung für bestimmte Probleme, und diese Lösung würde überall funktionieren. Dahinter scheint eine zweite Illusion auf, welche von einer grundsätzlichen Steuerbarkeit im Sinne eines linear-kausalen, deterministischen Modells menschlichen Handelns ausgeht, als ob Menschen Maschinen wären. Und dieses bringt ein drittes Problem an die Oberfläche, welches

mit den Stichworten kurzfristige Ziele, ständige Optimierung und Nachsteuerung umrissen werden kann.

An ein paar Beispielen sei hier auf die Grenzen dieses modernen Denk- und Handlungsmodells im Kontext der Reformen eingegangen.

1.

Der im modernen Paradigma angelegte Zwang, durch kurzfristige Ziele zu ständiger Optimierung und Nachsteuerung gezwungen zu sein, ist in einem System, das auf die Kontinuität ehrenamtlicher Arbeit angewiesen ist, zumindest fragwürdig. Jeder weiß, dass Systeme mit ehrenamtlich engagierten Menschen langsamer in der Umsetzung von Veränderungen sind als straff durchorganisierte Organisationen, in denen von oben eine Veränderung verordnet werden kann. Welche Form der Veränderung nachhaltiger ist, steht dabei auf einem anderen Blatt. Doch wenn das presbyterial-synodale Prinzip und damit eine starke Gemeindebasis nicht völlig ausgehöhlt werden soll, dann müssen die Strukturen den Handlungsmöglichkeiten der Menschen angepasst werden und nicht umgekehrt. Sonst wird es zu einem zunehmenden Auseinanderdriften von hauptamtlicher und ehrenamtlicher Leitung kommen. Reibungsverluste zwischen den Ebenen und ein Verlust der gemeindlichen Identitäten sind die Folge.

2.

Im Handlungsmuster der Moderne geht es darum, effizient mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen. Der Zeithorizont, der dabei in der Regel im Blick ist, umfasst ein bis fünf Jahren. Keiner wird wohl ernsthaft behaupten, dass dies im Raum Kirche als zufriedenstellende Denkgröße betrachtet werden soll. Darum mag es erlaubt sein zu fragen, welche Folgen sich vermutlich in den nächsten 20 Jahren auf tun, wenn Reformprojekte wie z.B. immer größere Einheiten oder Strukturreformen in der Verwaltung wie angedacht umgesetzt werden. Was für Konsequenzen hat es, in dem eingeschlagenen

Weg weiter zu gehen? Welche Beziehungen binnengemeindlich und bezogen auf die Kommunalgemeinde bleiben auf der Strecke? Welche wertvollen Schätze gemeindlichen Lebens werden übersehen und finden keinen Raum im Neuen? Welche Ressourcen werden verschlissen, ohne dass adäquat ein anderer Wert dafür entsteht? Deutlich ist gegenwärtig schon, dass die Umstellung auf das Neue Kirchliche Finanzwesen zumindest in der Umstellungsphase erheblich mehr Geld kostet und hier und dort die vorhandenen Kräfte überfordert. Vom schonenden Umgang mit den finanziellen und personellen Ressourcen kann erst mal nicht die Rede sein. Dieses aber kostet nicht nur Geld, sondern auch Vertrauen in ein System, das wesentlich von einem Vertrauensvorschuss lebt und hieraus Kräfte schöpft.

3.

Tendenziell ist zu beobachten, dass Kooperation und Fusion zur Herausbildung größerer Einheiten bevorzugte Handlungsoptionen im kirchlichen Raum zur Lösung aktueller Schwierigkeiten geworden sind. Durch die Schaffung dieser größeren Einheiten wird zugleich die Komplexität erhöht, in denen zukünftig Entscheidungen getroffen werden müssen. Der systemisch-integrale Blick wirft in diesem Kontext Fragen auf, woher die Menschen kommen sollen, die in der Lage und willens sind, sich dieser Komplexitätserweiterung und den veränderten Handlungsanforderungen zu stellen. Denn wir haben es hier mit einem mehrfachen Dilemma zu tun. Wenn es derzeit genug Menschen gäbe, ob Haupt- oder Ehrenamtlich, denen diese Komplexität vertraut ist, dann würden selbstverständlich schon heute eine Vielzahl von Entscheidungen im Sinne der Reformen getroffen. Wenn dieses Muster aber eher fremd ist, dann sorgen alleine die Veränderung von Strukturen sowie Programme noch nicht dafür, dass auch wirklich so gehandelt wird.

⁵ Nikolaus Schneider, *Kirche der Freiheit gestalten*, in: Jörg Rauber (Hg), *Kirche der Freiheit gestalten. Herausforderungen für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung*, Neukirchen-Vluyn 2013, S. 5.

Im Gegenteil, dann werden Strukturveränderungen viel wahrscheinlicher zu einem Bumerang werden, weil noch deutlicher wird, was heute schon sichtbar ist: dass es binnenkirchlich nicht genug Menschen gibt, die im Rahmen der komplexen Zusammenhänge agieren und dabei den Überblick behalten. Offensichtlich waren zumindest in der jüngeren Vergangenheit die innerkirchlichen Strukturen und Angebote nicht attraktiv genug für Menschen, die sich mühelos in diesen Handlungsdimensionen bewegen. Unter diesem Gedanken drängt sich die Frage auf, was sich verändern müsste, damit solche Menschen ihr Engagement in die Kirche einbringen wollen.

4.

Dieses berührt einen vierten Aspekt, der nicht zu unterschätzen ist. Das Handlungsparadigma der Moderne ist ein Ich-zentriertes Muster. Individualisierung und persönlicher Gewinn sind hierbei handlungsleitende Motive. Entsprechend fragen Menschen, die aus diesem Muster agieren: „Was kann ich gestalten? Wo kann ich mich verwirklichen? Was habe ich davon?“ Ein solches Denken aber widerstrebt sehr stark den kirchlich gelebten und verkündeten Werten, bei denen es eben nicht um individuellen Gewinn und individualisierte Selbstverwirklichung geht. Wenn aber durch Strukturen und Reformen die Werte dieses Paradigmas bedient werden, dann muss Kirche den Menschen auch auf der individualisierten Ebene etwas als Gegenleistung anbieten. Aber ist das gewollt und was könnte das sein? Hier entsteht zumindest ein Spannungsfeld kirchlichen Handelns. Es trägt tendenziell die Gefahr in sich, dass sich noch mehr Menschen von Kirche abwenden, wenn Erwartungshaltung, kirchliche Grundüberzeugungen und gelebte Wirklichkeit nicht zusammen passen.

Die kurze Zusammenschau dieser Überlegungen kann nur in die Richtung weisen, dass auch in der evangelischen Kirche gilt, was V. Dessoj für die Reformen in der römisch-katholischen Kirche konstatiert: „Das bisherige (moderne) Reformparadigma, binnensorientiert den fortschreitenden Ressourcenmangel durch immer weitergehende Verdichtungs- und Konzentrationsprozesse auszugleichen, um den Status Quo, das tradierte Portfolio flächendeckend für ein schwindendes Publikum aufrecht zu erhalten, ist offensichtlich nicht geeignet, der Kirche einen Weg in die Zukunft zu erschließen. ... Die Komplexität von Zusammenhängen und die Dynamik von Prozessen im Rahmen vernetzter und globalisierter Umwelten lassen sich mit den traditionellen Instrumenten einer plandeterminierten Unternehmenssteuerung nur unzureichend darstellen“⁶. Vielmehr wird es darum gehen, ein erweitertes Organisationsdenken und -handeln zu entwickeln, das über die gegenwärtig vertrauten Handlungsmuster hinausgeht. Dieses muss in sich in der Lage sein, die Komplexität der Herausforderungen besser abzubilden, die Verschiedenheit der lokalen Bedürfnisse besser zu berücksichtigen und der Unterschiedlichkeit der Menschen eher gerecht zu werden.

Weniger komplex werden wir in dieser komplexen Welt uns nicht mehr leisten können, das Leitungshandeln zu verstehen und zu leben. An Reformen führt also kein Weg vorbei. Die Frage ist eher, welche und wie dahin gelangen.

⁶ V. Dessoj, *Die Reform reformieren. Wie Kirche lernen kann, strategisch zu denken und prozessorientiert zu handeln*, in: *Diakonia* 1 (2010), S. 66.

Veränderung in welche Richtung?

Wer sich in unserem Land umschaute, wird entdecken, dass der Spagat zwischen den verschiedenen Wertekulturen von zumindest traditionell, modern und postmodern eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung ist. Im weltweiten Kontext klaffen die Differenzen noch weiter auseinander und noch mehr unterschiedliche Wertekulturen sind miteinander in Einklang zu bringen. Da die integrale Theorie ursächlich genau auf Grund der Beobachtung dieser Differenzen entstand und es ein erklärtes Ziel dieser ist, weiterführende Lösungen anzubieten, lohnt es sich, hier genauer hinzusehen und sich mit den dort geltenden Prinzipien für Organisationen vertraut zu machen. Grundsätzlich decken sie in der Zusammenschau die verschiedenen Dimensionen des Seins ab, entfalten mal nach innen und mal nach außen Wirkung, fördern mal Strukturen und mal die Kultur und lassen in alledem Raum für Entwicklung und Veränderung. Sieben der meist genannten seien hier kurz vorgestellt und im Kontext von Kirche und Beratung angedacht:

1.

Verschiedenheit kultivieren: Die Natur lehrt uns, dass lebendige Systeme sich grundsätzlich durch Diversität auszeichnen. Als solche bestehen sie aus verschiedenen Teilen, welche unterschiedliche Aspekte und Impulse in ein System einbringen. In Ergänzung und einem Miteinander, das den einzelnen Teilen seine Individualität lässt, zugleich aber deren partielle Funktion innerhalb des Gesamtsystems erkennt, entwickelt sich ein Ganzes, das überlebensfähig, stabil und wandlungsfähig zugleich ist. Das, was für lebendige Systeme in der Natur gilt, ist auf das System Kirche übertragbar. Denn auch Kirche war von Anfang an ein lebendiges, sich kontinuierlich veränderndes System unterschiedlichster Beteiligter. Das berühmte Bild des Leibes mit seinen vielen Gliedern bringt dieses treffend zum Ausdruck.

Es wird also darum gehen, dass Strukturen erhalten oder auch geschaffen werden, in welchen die einzelnen Teile in ihrer Individualität existie-

ren können, zugleich aber ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass nur gemeinsam das Gesamtsystem Kirche lebendig gehalten werden kann. In gemeindeberaterischen Zusammenhängen heißt das, immer wieder danach zu fragen, inwieweit unterschiedliche Teil- und Subsysteme einander ergänzend wirken können und was ihr besonderer Beitrag zum großen Ganzen ist.

2.

Menschen vor Ort die Macht geben, selber zu handeln: Letztlich sind es Menschen in den Gemeinden, die Gemeindefarbeit vor Ort selber gestalten, verantworten und leben müssen. Sie erfüllen die Funktion, die in der Natur einzelne Spezies wahrnehmen, um wenn nötig Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen zu erreichen. Ohne diese Menschen, die nicht nur die Landkarte, sondern wirklich das existierende Gelände kennen, werden schwerlich funktionierende und angemessene Lösungen entstehen. Gemeindeberatung nutzt dieses Wissen seit Jahren unter dem Motto: „Betroffene zu Beteiligten machen“. Sie dabei von Leitungsseite aus durch strukturelle Hilfen und Servicedienste zu unterstützen mag eine gute Möglichkeit sein, ihre Befähigung, die notwendigen Aufgaben angemessen zu erfüllen, zu fördern und Menschen zu erweiterten Kompetenzen und Fähigkeiten zu verhelfen. Leitung insbesondere aus anderen Hierarchieebenen fällt damit die wertvolle Aufgabe zu, unterstützende Hilfestellungen mit zu initiieren und angemessen zu vermitteln.

3.

Ständige Veränderung ermöglichen: Veränderungen brauchen, sollen sie kontinuierlich gelebt werden, das Element der regelmäßigen Rückmeldungen und Nachsteuerung dort, wo es nicht gut läuft. Das Element der Kommunikation ist darum essentiell für kontinuierliche Entwicklung. Vorbild für das, was nötig ist, kann wieder die Natur liefern. In einem lebendigen System, z.B. unserem Körper, kennen die einzelnen Elemente einander und tauschen ständig Informationen miteinander aus. Im System angelegte Rückmeldeschleifen ermöglichen

schnelle Nachjustierungen, wenn es denn nötig ist, und das System aus seiner Balance heraus fällt. Übertragen in Kommunikationsprozesse unter uns Menschen bedeutet dieses, dass Rückmelde- und Reflexionsebenen in den Organisationen nötig sind, in denen genau geschaut wird, was gut läuft und beizubehalten ist und wo Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen nötig sind. Diese müssen regelmäßig und in nicht zu großen Abständen stattfinden, sollen sie wertvolle Informationen und Gelegenheit zur Nachsteuerung bieten. Organisationen, die so handeln, tragen hierdurch auch dazu bei, ihre Flexibilität zu erhöhen und sich offen zu halten für neue technologische und gesellschaftliche Entwicklungen.

4.

Gesunde Systeme entwickeln: Systeme in der Natur sind dann gesund, wenn sie einander ergänzen und miteinander in eine Symbiose eintreten, in der einer von der Existenz des anderen profitiert. So entstehen Netzwerke von Zusammenarbeit, welche Vorteile für die unterschiedlichsten Beteiligten liefern. Übertragen auf kirchliche Organisationseinheiten heißt dieses, dass Zusammenarbeit und Arbeitsteilung, Ergänzung und einander Fördern Hand in Hand gehen müssen. Letztlich bedeutet dieses in den unterschiedlichsten Hierarchieebenen, dass es immer wieder nötig ist zu überprüfen, wie nützlich und förderlich für andere im unmittelbaren und mittelbaren Umfeld das ist, was getan, beschlossen, gesagt oder implementiert wird. Dieses kann verschiedenste Bereiche von Inhalten, Strukturen, Aktionen, finanziellen Ressourcen, der aufzuwendenden Energie und etliches mehr betreffen. Zu beachten ist hierbei eine Balance unterschiedlicher Interessen zwischen den Einzelnen und dem Ganzen.

5.

Veränderungsbedarf erspüren: Es ist eines der herausragenden Merkmale menschlichen Daseins, nicht nur auf Gegebenheiten reagieren, sondern sich Gedanken um die Zukunft machen zu können. Und als solche sind Menschen in der Lage, konstruktivistisch auch Ideen zu entwickeln, die für existierende oder sich abzeichnende Probleme Lösungen anbieten. Diese Fähigkeit auszubauen, ist eine der großen Chancen, die unsere Zeit mit all ihrem Wissen uns bietet. Die Fülle an Informationen, die uns unsere Gesellschaft bereitstellt sowie Beraterische Zugänge zu subtilen Energien, welche als vorkognitives Wissen uns zur Verfügung stehen, ermöglichen uns viel schneller, als dieses in früheren Zeiten der Fall war, Veränderungsbedarf wahrzunehmen. Im Rahmen von Strategieplanungen wird es darum auch darauf ankommen, sich durch entsprechende Prozesse Zugang zu diesen vorhandenen Informationen zu verschaffen. Partizipative Prozesse mit vielen Beteiligten zu fokussierten Fragestellungen können hierzu gute Beiträge leisten, sind gerade sie in der Lage, kollektives Wissen an die Oberfläche zu holen. Dieses auftauchende Wissen nachfolgend in eine Gesamtstrategie mit einzubinden ist eine der vordringlichen Aufgaben von Leitungsorganen in unserer schnelllebigen Zeit.

6.

Eine eigene Identität entwickeln: Ein Bewusstsein über die eigene Identität ist ein besonderes Privileg der Gattung Mensch. Wir existieren nicht nur, wir können auch in die Selbstreflexion gehen und aus dem Wissen um die eigene Identität unser Handeln ableiten. Sich als kirchliche Organisation den Fragen stellen: „Wer sind wir? Was ist unser spezifischer Beitrag in dieser Gesellschaft? Als wer wollen wir wahrgenommen werden? Was ist unser Auftrag?“, ist die Chance, zu der wir qua Mensch-Sein begabt sind. Gerade in der Klärung dieser Frage können wir die unterschiedlichsten Perspektiven zusammenbringen, die Binnensicht, die Wahrnehmung durch andere, die Anfragen aus den gesellschaftlichen Verhältnissen

und vieles mehr. Somit trägt die Frage nach der Identität viel dazu bei, wirklich die Wahrnehmungsperspektiven zu erweitern und das eigene Handeln in einen größeren Kontext zu stellen. Auch wenn die Identitätsfrage jeweils neu auf den unterschiedlichen strukturellen Ebenen zu stellen ist und je nach Kontext verschiedene Impulse für das Handeln daraus entstehen, wird diese erweiterte Sicht dazu beitragen, dass evangelische Kirche als solche deutlicher erkennbar werden wird.

7.

Spiritualität bzw. Religiosität eine neue Aufmerksamkeit schenken: Spiritualität wahrzunehmen und einen Zugang dazu zu finden, zählt zu den Grundeigenschaften menschlichen Lebens, und das nicht erst, wenn die rein physiologischen Bedürfnisse sowie die Bedürfnisse nach Sicherheit und Anerkennung gestillt sind. Allerdings wird Spiritualität von Menschen unterschiedlicher Entwicklungsstufen sehr verschieden inhaltlich gefüllt. Und die Formen, diese zum Ausdruck zu bringen sowie ihnen im Alltag einen Ort zu geben, könnten kaum unterschiedlicher sein. Hier ist ein weites Feld, das Kirche in besonderer Weise neu füllen kann, erwarten viele Menschen doch gerade von einer Institution des Glaubens hilfreiche Impulse in diese Richtung. Wichtig wird es zunehmend werden, die Unterscheidung zwischen Spiritualität und Religion zu vermitteln und hieraus auch eine Offenheit für verschiedene Formen der Spiritualität erwachsen zu lassen. Dies führt letztlich dazu, sich auf einen Lernweg einzulassen, der binnenkirchlich, interkonfessionell und interreligiös neue Möglichkeiten gelebten Glaubens hervorbringen wird. Gemeindeberatung kann diese Öffnung hilfreich durch Fragen und thematische Impulse, aber auch durch Arbeitsformen unterstützen.

Mit diesen zeitgleich wirkenden Prinzipien die Entwicklung von Kirche zu gestalten bedeutet, neue Wege für Reformen einzuschlagen. Es erfordert andere Vorgehensweisen, um über das ins Gespräch zu kommen, was jetzt dran ist und die nächsten Schritte sind. Doch nur so wird es gelingen, der evangelischen Kirche ein inhaltliches und strukturelles Ankommen im 21. Jahrhundert zu ermöglichen.

Veränderung ja, aber wie diese angehen?

Die vorhergehenden Erwägungen lassen ahnen, dass es unumgänglich ist, sich auf einen tiefgreifenden Prozess für Veränderung einzulassen und anzuerkennen, dass gegenwärtige Verfahren nicht die langfristig tragfähigen Lösungen hervorbringen. Weder binnenkirchlich vertraute Handlungsmuster und Entscheidungsstrukturen noch rein kognitive Arbeitsformen noch die bisher gelebten Wahrnehmungsperspektiven werden diesen Weg alleine zu gestalten vermögen. Sie alle stammen aus Zeiten, in denen partielles Denken ausreichend zur Lösung der Probleme war, Veränderungen und Entwicklungen eher langsam von statten gingen und es genügend Zeit gab, jeweils auf eine gegebene Situation zu reagieren. Dieses ist nicht mehr unsere Situation zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Ähnlich wie in gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen brauchen wir darum Neuansätze, die mit den gegenwärtigen Herausforderungen angemessen umgehen.

Integrale Organisationsentwicklungsansätze, die in den letzten zehn Jahren weltweit vor allem im gesellschaftlichen Kontext entwickelt wurden, weil dort ähnliche Herausforderungen wie im kirchlichen Raum zu bewältigen sind, lassen deutlich erkennen, wie nächste Schritte anzugehen sind. Sie lassen die Grundlage entstehen, um darauf aufbauend die zuvor genannten Prinzipien für flexible und wandlungsfähige Organisationen realisieren zu können.

Grundlegende Muster dieser Veränderungsarbeit gehen in eine dreifache Richtung: nötig ist zum einen ein intensiver Austausch mit dem Umfeld, in dem Kirche und Gemeinden sich bewegen. In Dialog treten und aufmerksam die Rückmeldungen von Menschen wahrnehmen, die aus ganz anderen gesellschaftlichen Bezügen auf Kirche blicken sind Teil einer offenen Haltung, die Ideen entstehen lässt, wohin Kirche sich entwickeln kann oder sollte. Und dieses gilt in der Regel individuell verschieden vor Ort in den unterschiedlichen Lebensräumen. Erstaunlicherweise vermögen Menschen am Rande von Systemen oft viel präziser zu benennen, worin sie das Besondere und Spezifische einer Organisation sehen und zugleich Schwächen zu benennen, die der Innenblick verstellt.

Eine zweite Komponente wird die Fähigkeit sein, bisherige Denkmuster hinter sich zu lassen und sich mit den gegenwärtig vertrauten Handlungen in Frage stellen zu lassen. Müssen wir, muss Kirche eigentlich tun, was sie gegenwärtig tut? Stimmen unsere heutigen Antworten noch im Kontext unserer Zeit? Welche Fragen stellen die Zeitgenossen an Kirche und Christentum? Wo berühren sich religiöse Sehnsucht der Menschen und kirchliches Handeln? Letztlich bedeutet dieses, radikal die Fragen zuzulassen: „Wie religionsfähig ist heute kirchliches und gemeindliches Christentum? ... In welchen Formen wird es Teil der spätmodernen Lebenswelt?“⁷

Das dritte Element, wohl die größte Herausforderung, ist schließlich, sich letztlich von allen bisher bekannten Antworten zu verabschieden und das Feld des Nicht-Wissens, der Unwissenheit, zuzulassen. Hieraus kann ein gemeinsamer Suchprozess entstehen, der zunächst vorläufig ist und danach in kleinen Schritten in eine neue Zukunft von Kirche führt. Dieses ist ein ungewisser und im Grunde auch System gefährdender Prozess, denn konsequent zu Ende gedacht könnte das heißen, sich selber aus den bisherigen Formen zu lösen und potentiell an der Abschaffung vieler gegenwärtiger Strukturen zu arbeiten. Zugleich wirft er Kirche zurück auf Grundfragen des eigenen Selbstverständnisses und Daseinszweckes.

Mit Recht mag man fragen, ob das derzeit angemessen, kirchlich gewollt oder realisierbar ist. Doch ohne zumindest diese Blickerweiterung zu wagen, wird Kirche, und mit ihr auch Gemeinden, auf veränderte Rahmenbedingungen immer nur reagieren und nicht selber gestaltende Kraft entfalten.

Vielleicht ist es ermutigend sich zu vergegenwärtigen, dass ohne diese Offenheit und Weite die Geschichte des Christentums nicht denkbar ist. Wesentliche Impulse erwachsen immer dann, wenn Menschen genau diese Haltung wagten. Zugegeben, die Biographien etlicher Mystiker zeugen davon, dass dieses zumindest in der eigenen Zeit nicht immer verstanden und wertgeschätzt wurde.

Ingrid Schneider ist Pfarrerin, Gemeinde- und Organisationsberaterin sowie Coach aus Düsseldorf. Sie ist Mitarbeitende beim deutschsprachigen Center for Human Emergence.

ORGANISATIONSKULTUR IN KIRCHLICHEN FUSIONS- UND VERÄNDERUNGSPROZESSEN



Regionalisierung und Fusionen von Gemeinden und kirchlichen Einrichtungen: damit kennen wir Gemeindeberaterinnen und -berater uns aus. Und wir wissen auch, dass der Erfolg derartiger Zusammenschlüsse nicht nur von den sog. „harten Fakten“ bestimmt wird, sondern auch von dem, was wir mitunter etwas schwammig „die Organisationskultur“ nennen. In der Managementliteratur unserer Tage wird Organisationskultur gemeinhin als ausschlaggebender Faktor für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmenszusammenschlüssen gewertet. Was Organisationskultur eigentlich ist oder sein kann, wie es sich damit in Fusions- und Veränderungsprozessen in der Kirche verhält, und was sich daraus für uns Beraterinnen und Berater an Fragen ergibt – davon handelt dieser Beitrag.¹

1. Organisationskultur – zum Begriff

Seit den späten 70er Jahren des 20. Jahrhunderts erzielten japanische Firmen auf den Weltmärkten unerwartete und sensationelle Verkaufserfolge mit Kameras, Fernsehern, Autos und anderen Konsumgütern. Die bisher marktbeherrschenden amerikanischen und europäischen Produzenten wurden massiv zurückgedrängt. In der westlichen Unternehmenswelt löste diese Offensive der Japaner große Unruhe und Besorgnis aus. Offensichtlich gab es neben den bekannten Wettbewerbsfaktoren noch andere, schwerer fassbare Faktoren, die in der „Kultur“ des Unternehmens, vielleicht sogar in der Kultur des Landes oder in seiner Religion begründet sein könnten.

¹ Der Beitrag wurde in gekürzter Form als Vortrag zur Eröffnung der D.A.CH.-Tagung der Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater in Deutschland, Österreich und der Schweiz vom 18.-21. Februar 2013 in Breklum / Nordfriesland gehalten. Das Thema der Tagung lautete: „Rauft Euch zusammen – der Zusammenprall von Organisationskulturen in Fusions- und Strukturveränderungsprozessen und die Rolle von Beratung“.

In diesem Kontext entstand eine in der Managementliteratur bis heute geführte Diskussion, die Organisationskultur in erster Linie als einen Wettbewerbsfaktor zwischen Unternehmen sieht.²

Wenn die Bedeutung technischer und ökonomischer **Wettbewerbsfaktoren** sich abschwächt, so die Überlegung, kann die Kultur eines Unternehmens als die Art und Weise, wie Menschen gemeinsam „Wert schöpfen“, einen bedeutenden Unterschied machen, wie sich dieses Unternehmen auf dem Weltmarkt positionieren kann – vorausgesetzt, das Unternehmen macht es besser als die Konkurrenz.

Seitdem ist eine unübersehbare Menge an Publikationen zum Thema entstanden. Von Anfang an gibt es zwei Sichtweisen, durchgesetzt hat sich jedoch zunächst die eine, nämlich die Vorstellung: Organisationen **haben** eine Kultur.

² So etwa Deal und Kennedy, die 1982 in ihrem gleichnamigen Buch mit dem Untertitel „Riten und Rituale des Unternehmenslebens“ erstmals von „Unternehmenskultur“ sprachen. Auch die berühmte Untersuchung von Peters und Waterman aus dem gleichen Jahr, „In Search of Excellence“ behauptete, dass die sog. „weichen“ Führungsaspekte in Wirklichkeit „harte“ Erfolgsfaktoren seien.

1.1. Organisationskultur als „kritische Variable“

In dieser Sicht gilt Organisationskultur als eine sog. kritische Variable, eine Größe, die das Management eines Unternehmens optimieren muss, aber auch kann, damit das System erhalten bleibt bzw. erfolgreich ist. Ob eine Kultur anzupassen ist, entscheidet sich danach, ob sie weiterhin als funktional oder zweckmäßig eingeschätzt wird.³

Dementsprechend wird Organisationskultur hier als etwas Einheitliches, logisch Zusammenhängendes, Kohärentes, etwas eindeutig Bestimmbares und Widerspruchsfreies angesehen. Ed Schein, amerikanischer Organisationsentwickler und Prozessberater (* 1928, Prof. em. am MIT Cambridge / Mass.), spricht von grundlegenden Annahmen, die alle Mitarbeiter einer Organisation teilen; Geert Hofstede, der sich als „Organisationsethnologe“ Jahrzehnte lang mit Interkulturalität beschäftigt hat, bezeichnet Kultur als „kollektive Programmierung des Geistes“⁴.

Unterschieden wird häufig zwischen „starken“ und „schwachen“ Kulturen“:

- Als stark – und erfolgreich – gelten Kulturen, die prägnant, klar, umfassend verbreitet, langfristig stabil sind.
- Als „schwach“ gelten Kulturen mit differenzierten Verhaltensregeln, Flexibilität in der Anwendung, häufigen Anpassungen. Es wird erwartet, dass diese Unternehmen am Markt schlechter abschneiden.

So wurden in vielen Unternehmen in den letzten 30 Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um unter den Mitarbeitenden eine starke, konsistente und eindeutige Kultur zu schaffen.

Empirisch haben sich diese vermuteten Zusammenhänge allerdings bis heute nicht bestätigen lassen.⁵

1.2. Organisationskultur als Kommunikationsprozess

In der neueren Diskussion wird Organisationskultur differenzierter gesehen. Der funktionale Ansatz der 80er Jahre wurde weitgehend abgelöst.

Neuere Konzepte heben darauf ab, dass Kulturen individuell und organisch wachsen und dass Organisationen Kulturen sind, deren Gewohnheiten man genau wie die von Stämmen, Nationen oder anderen Gruppen beschreiben kann.

In diesem Verständnis wird die Kultur einer Organisation durch sämtliche Systemmitglieder produziert und geprägt und entzieht sich weitgehend gezielter Steuerung durch einzelne Akteure⁶.

Wichtige Begriffe in diesem neueren Kulturverständnis sind solche, die uns aus dem systemischen Denken vertraut sind, etwa

- **Emergenz** als eine spontane systemautonome Form von Ordnung, hervorgegangen aus der Verarbeitung von Störungen, von Interventionen, etwa Gestaltungsmaßnahmen des Managements.
- **Differenz:** Inzwischen gilt als anerkannt, dass in allen komplexeren Kollektiven „nicht nur Vielfalt, sondern Verschiedenheit, Uneinheitlichkeit, Abweichungen und Widersprüche“ herrschen.⁷ Differenz wird sogar als Grundlage für die Erzeugung des Individuellen gesehen; Kultur gilt als Vorrat voneinander abweichender Angebote, der im Kontakt mit der Innenwelt der Individuen seine individuelle Ausprägung erfährt.⁸

Wenn aber alles voneinander abweicht, kann es dann je so etwas wie eine kulturelle Stabilität geben?

³ vgl. Baitsch, Christoph / Nagel, Erik: Organisationskultur – das verborgene Skript der Organisation. In: Meissner, J. / Wolf, P./ Wimmer, R. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Heidelberg 2008, S. 3

⁴ Hofstede, Geert / Hofstede, Gert Jan: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München 2011, S. 369.

Vgl. auch Rathje, Stefanie (1): Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. In: Barmeyer, C./Bolten, J. Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels 2009 (Wissenschaft und Praxis). (zitiert nach www.stefanie-rathje.com, pdf S. 3).

⁵ So konnte bereits Anfang der 90er Jahre eine Untersuchung an mehr als 200 US-Unternehmen empirisch nur einen äußerst schwachen Zusammenhang zwischen der Stärke der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg nachweisen; stattdessen gab es eine große Anzahl ausgeprägt gegenläufiger Fälle (Kotter, J.P./Heskett, J.L. Corporate Culture and Performance, New York 1992, S. 15, zitiert nach Rathje (1), S.5). Andere Untersuchungen (Schreyögg, G., Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2000, S. 463 ff., zitiert nach Rathje (1), S. 5) betonen die Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit starker Unternehmenskulturen und relativieren die Vorstellung von Kohärenz als erstrebenswertem Ziel der Unternehmenskulturentwicklung (vgl. Rathje (1) S. 5).

⁶ Steinmann, H. /Schreyögg, G., Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1993, zitiert nach Baitsch S. 5

⁷ Klaus P. Hansen: Kultur und Kulturwissenschaft, Paderborn 2000, zitiert nach Rathje, Stefanie (2): Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung. Interculture Journal (01) 2006, S. 103-122, zitiert nach www.stefanie-rathje.com, pdf S. 10

⁸ Ebda.

*Im neueren Kulturverständnis entsteht kulturelle Stabilität weniger aufgrund allgemeinverbindlicher Werte und Normen, sondern durch die Erzeugung von Normalität. Eine Kultur, „das ist ... ihre wirkungsvollste und tiefste Leistung, definiert **Normalität**, und diese Normalität wirkt auf ihre Art ebenso bindend und verbindlich wie soziale und politische Strukturen.“⁹*

Der Zusammenhalt von Kulturen ergibt sich damit nicht aus ihrer Kohärenz, sondern gerade aus der Bekanntheit und Normalität ihrer Differenzen. „Wir kennen die divergenten Standpunkte, und wenn wir sie hören, wissen wir, dass wir zu Hause sind... So viele es gibt und so divergierend sie sind, fügen sie sich dennoch in einen Rahmen des Üblichen...“¹⁰

- Ein dritter Begriff ist in dem neueren Kulturverständnis wichtig: der der **Kohäsion** als eines Gefühls von Zusammengehörigkeit, das Gruppenmitglieder miteinander verbindet.

Kohäsion – wörtlich Zusammenhalt - spielt eine wichtige Rolle in der interkulturellen Kommunikation. Eine hohe Kohäsion erleichtert einer Gruppe den Erfolg bei der Erreichung von Zielen. Einheitlichkeit im Sinne von Kohärenz ist dafür offenbar nicht erforderlich.¹¹

Zugehörigkeit zu einer Organisationskultur entsteht typischerweise so, dass die Mitglieder ab ihrem Eintritt in die Organisation durch Kommunikation mit anderen die Gewohnheiten der Organisation kennenlernen und sie nach einer bestimmten Zeit als normal empfinden. Inwieweit diese Gewohnheiten homogen oder unterschiedlich sind, ist dabei offenbar unerheblich.

Weil die Kommunikation so bedeutend ist, um sich in eine Organisation hineinzufinden, beschreibt der Kulturanthropologe Clifford Geertz (1926 – 2006) Organisationskulturen in Anlehnung an Max Weber als Kommunikationsräume, die mittels der Interaktion ihrer Mitglieder „selbstgesponnene Bedeutungsgewebe“¹² weitergeben.

Es geht um das Deuten und Verstehen, nicht um eine Suche nach universellen Regeln und Gesetzen. Das System von Bedeutungen ist nicht widerspruchsfrei und nicht harmonisch. Dominante Elemente einer Kultur und solche, die diesen entgegenwirken: beide sind Aspekte eines Systems. Die Bedeutungen stehen zueinander in Beziehung und sind Teil eines komplexen Gefüges.

Die anfängliche, teilweise euphorische Vorstellung von der Steuerbarkeit von Kulturen hat sich also weder in der Praxis der Unternehmensführung noch in der Wissenschaft als tragfähig herausgestellt. Der Glaube an die direkte Steuerbarkeit von Organisationskultur wird heute von kaum jemandem mehr unmittelbar vertreten. Geblieben ist die Überzeugung, dass es sich bei der Kultur eines sozialen Systems um einen wesentlichen Gestaltungsbereich handelt, den das Management oder die Leitung eines Systems ernst zu nehmen hat.¹³

⁹ Ebda.

¹⁰ Ebda., vgl. Rathje (2) S. 11

¹¹ Vgl. Rathje (1) S. 7

¹² Clifford Geertz: *Dichte Beschreibung – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt 1999, zitiert nach Rathje (1), S. 6. Bei wikipedia heißt es über Clifford Geertz: *Insbesondere seine Definition von Kultur ist heute in Kulturwissenschaften populär. Er verwendet seit 1973 einen „semiotischen“, d. h. einen auf zeichenhaften Bedeutungen beruhenden, Kulturbegriff. Geertz vertritt ein offenes, flexibles Konzept von Kultur, wobei er direkt Bezug auf Max Weber nimmt und dessen Bild von einem „selbstgesponnenen Bedeutungsgewebe“ in dem der Mensch verstrickt ist, übernimmt. Kultur ist das Gewebe, welches sich ständig in Herstellung und Wandlung befindet und jederzeit umdeutbar ist. „Kultur“ unterliegt ständig neuen Interpretationen und Bedeutungen, ist niemals objektiv und zeigt sich im alltäglichen Tun des Menschen. Kultur ist überall, jedoch ist die Kultur des Deutens unabdingbar zur Existenz der Definition von „Kultur“. Geertz spricht auch von einem Code, dessen symbolischer Gehalt entschlüsselt werden muss.*

¹³ Vgl. Baitsch u.a. S. 4

2. Organisationskultur – zwei Ansätze und deren Anwendung

2.1. Das „Schichtenmodell“ der Organisationskultur von Ed Schein

Unter BeraterInnen und in der Managementliteratur viel populärer als der Ansatz von Geertz ist das sog. Schichtenmodell der Organisationskultur von Edgar H. Schein geworden. Es ist ein funktionales Modell, das auf der Idee einer einheitlichen Organisationskultur basiert.

Aber es verdeutlicht sehr gut, dass Organisationskultur verschiedene Ebenen an Gewohnheiten einer Organisation umfasst und sich keineswegs nur auf die Gestaltung eines harmonischen Betriebsklimas beschränkt.

Organisationskultur, so Schein, reicht viel tiefer und ist sehr stabil über die Zeit.

Schein definiert Organisationskultur als die

„Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe oder eine Organisation in ihrer Geschichte bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat, die sich bewährt haben und somit als bindend gelten, und die daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben werden.“¹⁴

Schein unterscheidet drei viel zitierte Ebenen der Organisationskultur:

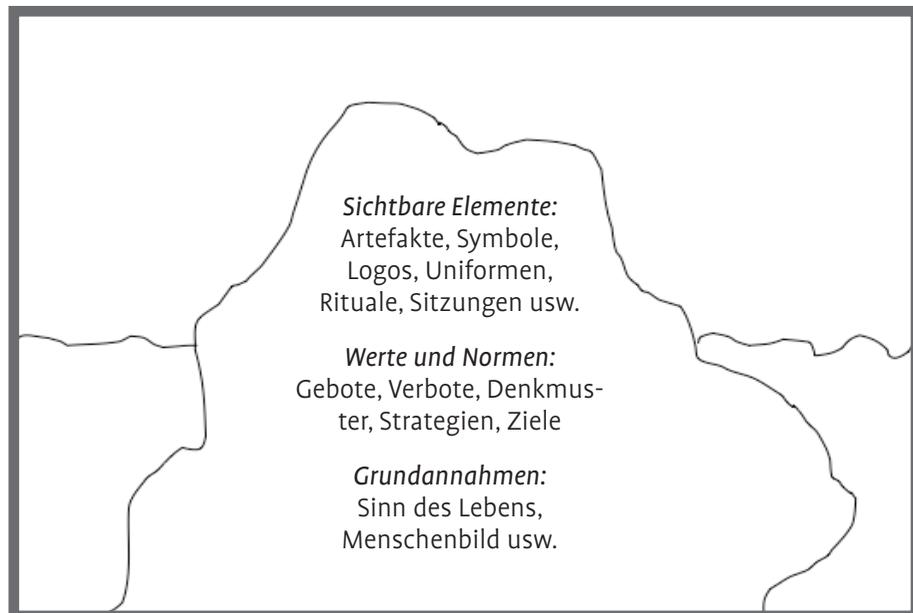
- **„Artefakte“ als sichtbare Organisationsstrukturen und –Prozesse, z. B.**
 - *Kleidungsvorschriften, Organigramme und Logos, Art und Häufigkeit von Sitzungen,*
 - *die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Entscheidungsverfahren, die Art der Kommunikation,*
 - *Rituale und erzählte Mythen – also alles, was sichtbar ist oder sich in irgendeiner Weise physisch manifestiert.*
- **Eine Ebene tiefer: öffentlich propagierte Werte, Strategien, Ziele und Philosophien einer Organisation (Schein nennt sie auch „propagierter Rechtfertigungen“).**

Es geht hier um Einstellungen, die das Verhalten der Mitglieder bestimmen sollen.

Werte, Strategien, Ziele stehen häufig in deutlichem Widerspruch zur erlebten Praxis. Sie sind nicht immer offensichtlich, können aber leicht ins Bewusstsein gebracht werden und brauchen eine Interpretation hinsichtlich ihrer Bedeutung.

¹⁴ Schein, Edgar H.: Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«, EHP Bergisch Gladbach, 2003

- **Grundlegende unausgesprochene Annahmen** sind unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle über das Verhältnis von Mensch und Welt, Realität und Wahrheit, über das Wesen des Menschen, menschliche Beziehungen, über Zeit und Raum. Diese Grundannahmen werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden. Sie bilden die Essenz oder die Tiefenstruktur der Organisationskultur.



Die zugrunde liegenden Annahmen müssen bei der Betrachtung oder Veränderung von Organisationskultur überhaupt erst einmal erschlossen und dem Bewusstsein der Mitglieder zugänglich gemacht werden. Wir erkunden sie in der Beratung mithilfe von Bildern, biblischen Geschichten, Gegenständen oder in Gesprächen.

Wie ändert sich Organisationskultur, und was passiert bei Fusionsprozessen?

In einem funktionalen Verständnis von Organisationskultur gibt es in Fusionsprozessen drei logische Möglichkeiten für das Aufeinandertreffen von Kulturen zweier Organisationen:

- Die beiden Kulturen existieren unabhängig voneinander weiter
- Die eine Kultur dominiert die andere und absorbiert sie schließlich
- Aus der Verschmelzung beider Kulturen entsteht eine neue Kultur.

In der Regel wird die Verschmelzung propagiert, ohne dass eine der beiden Kulturen notwendig als dominant behandelt wird. Erschwert wird die Verschmelzung jedoch dadurch, dass die neue Einheit keine gemeinsame Geschichte hat. Somit muss in dem einen oder anderen Bereich mit dem Gefühl der Minderwertigkeit, der Bedrohung, des Zorns oder der Abwehr gerechnet werden.¹⁵

Typische Fusions-Fehler oder „Kultur-Fallen“ sind nach Schein folgende:

- Das wahre Ausmaß gegenseitigen Verstehens wird anfangs überschätzt. Das ermöglicht, eine Weile lang möglicherweise schmerzhafteste Prozesse der Neufindung von Identität abzuwehren.
- An der eigenen Arbeitsweise wird jedoch dann unbedingt festgehalten, sobald gravierende Unterschiede zwischen den Kulturen deutlich werden – die eigene Art der Arbeit wird dann für die einzig richtige gehalten; es kommt zu Festlegungen und Klischeebildungen.
- Schließlich lässt sich über Meinungsverschiedenheiten und Klischees nicht mehr reden, ohne die andere Seite zu beleidigen oder sich selbst in schlechtes Licht zu rücken. Von diesem Punkt an ist die Fusion – oder mindestens die Verschmelzung der Kulturen – ernsthaft bedroht.¹⁶

Was hilft denn nun für eine konstruktive Begegnung zweier Kulturen?

- Bereits vor der Fusion möglichst viel über die eigene Kultur zu wissen, ist sicher hilfreich, reicht aber für den Erfolg einer Fusion nicht aus.
- Sobald die neue Organisation gebildet ist, sei es essenziell, so Ed Schein, Dialoggruppen einzurichten, die die gemeinsamen Annahmen gegenseitig untersuchen und miteinander in einen reflexiven Dialog eintreten. Es geht dabei nicht um schnelle Lösungen von Problemen, sondern um eine Verlangsamung, um ein Aufeinander Hören und um ein Verstehen, wo sich Denken und stillschweigende Annahmen auf tieferer Ebene unterscheiden.
- Ein dritter Schritt schließlich sei es, gemischten Teams zwingende gemeinsame Aufgaben zu geben, so dass sie gemeinsam ein neues Set von Annahmen aufbauen können.

¹⁵ Schein, S. 163

¹⁶ Viel zitiert wird denn auch die Tatsache, dass bei der Hälfte aller Firmenzusammenschlüsse nicht unerhebliche Unternehmenswerte vernichtet werden, in mehr als der Hälfte internationaler Fusionsvorhaben die angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden, viele Fusionen scheitern, weil Kulturunterschiede zwischen den Partnern bei der Planung nicht oder nur unzureichend berücksichtigt wurden, vgl. Rathje (2), S. 1

2.2. Dynamiken der Organisationskultur nach Stephanie Rathje

Stephanie Rathje, Professorin für Unternehmensführung und Kommunikation in Berlin, kritisiert an den Überlegungen von Schein vor allem die Vorstellung, es müsse in Fusionen eine einheitliche, eine homogene Organisationskultur entstehen. Ihre Frage lautet: *Wie entsteht in der neuen Organisation so etwas wie Zusammenhalt, ohne Einheitlichkeit vorauszusetzen?*²⁷

Aufgrund eigener interkultureller Forschungen unterscheidet Rathje vier Dynamiken, von denen die ersten beiden bei einer Fusion eher zu einer Homogenisierung der Kultur beitragen, während die beiden anderen vorhandene Differenzen erhalten oder sogar verstärken:

1. **Anpassung als kommunikativer Prozess:** hier werden bestimmte Denk- und Verhaltensweisen von einem Teil der Organisation – häufig der Leitung - vorgegeben und von einem anderen Teil der Organisation übernommen. Mit Anpassung soll vor allem Kontinuität in Bereichen gesichert werden, die von den Beteiligten als so wichtig empfunden werden, dass eine Anpassung durchgesetzt wird - und auch durchgesetzt werden kann.

Es geht z. B. um Befolgung von Sicherheitsvorschriften, um Einhaltung etwa von Qualitätsstandards oder unabdingbaren Verhaltenscodes oder auch um Übernahme bestimmter Ansichten und Wertvorstellungen.

2. **Integration** beschreibt einen kommunikativen Aushandlungsprozess, bei dem sich Organisationsmitglieder, die in bestimmten Denk- oder Verhaltensweisen voneinander abweichen, einander annähern und eine gemeinsamen Grad an Übereinstimmung erreichen. Dabei entstehen oft spezifische Formen der Zusammenarbeit, die vorher so nicht bestanden und daher für die MitarbeiterInnen einen eigenen Sinnzusammenhang besitzen. Die Integrationsdynamik erfüllt die Funktion, reibungslose Zusammenarbeit überhaupt erst zu ermöglichen. Das sind die auch von Schein geforderten Teams mit einer zwingenden gemeinsamen Aufgabe.

Beispiele finden sich in den Steuerungsgruppen von Fusionsprozessen, die eine eigene „vorauslaufende“ Kultur und manchmal sogar Identität entwickeln; in „Diversity“ oder Gender Mainstreaming Programmen usw.

3. Die Dynamik der **Abwehr bzw. der Abwehrtoleranz** bezeichnet die Möglichkeit, bestimmte Denk- oder Verhaltensweisen (z.B. der Unternehmensführung, der Abteilungsleitung, der Gruppenmehrheit) in einer Art Schutzreaktion nicht übernehmen zu müssen, ohne dafür Konsequenzen befürchten zu müssen. Abwehrtoleranz soll vor allem die Integrität des einzelnen Mitarbeiters / der einzelnen Mitarbeiterin schützen. Sie tritt dort auf, wo in starkem Maße individuelles Wohlbefinden berührt wird.

So können Mitarbeiter lieber in gemeinsamen Büros arbeiten statt in Einzelbüros, die ihnen vom Status her zuständen, in denen sie sich aber isoliert fühlen. Anderen kann erlaubt werden, sich bestimmten Gruppenritualen wie einem gemeinsamen Saunabesuch oder Zahlungen in eine betriebliche Geburtstagskasse zu entziehen; Eltern jüngerer Kinder können von bestimmten betrieblichen Pflichten befreit werden usw.

Diese individuellen oder gruppenspezifischen Wünsche als Abweichung von der „Norm“ werden von anderen Teilen der Organisation respektvoll behandelt und im Alltag der Organisation berücksichtigt.

4. Hybridisierung bezeichnet einen kommunikativen Prozess, bei dem abweichende Denk- oder Verhaltensweisen eines Individuums oder einer Gruppe von einer anderen Gruppe – z.B. der Leitung – unterstützt werden, ohne notwendigerweise selbst übernommen oder auch nur verstanden zu werden. Es handelt sich hier um eine Art nicht-instrumentell verstandenes Fördern von Andersartigkeit. Die Funktion von Hybridisierung ist es, die Identität von Mitarbeitenden unabhängig von bestimmten Inhalten anzuerkennen.

Typische Beispiele von Hybridisierung sind etwa das Angebot vegetarischer Speisen in einer Kantine oder die Einrichtung muslimischer Gebetsräume im Betrieb.

Angebote der Hybridisierung müssen nicht gemacht werden, entfalten aber gerade deshalb eine starke kommunikative Wirkung.

Der gefühlte Zusammenhalt – oder die Kohäsionskraft – einer Organisationskultur, so Rathje, entsteht genau in diesem Wechselspiel zwischen einheitsfördernden und differenzhaltenden Dynamiken. Wo Mitglieder der Organisation sich in ihren Bedürfnissen ernst genommen oder anerkannt fühlen, steigt ihre Bereitschaft, sich in anderen Bereichen anzupassen oder konstruktiv nach Kompromissen zu suchen.

Die Erhaltung und Unterstützung von Differenz bewirkt damit paradoxerweise eine Erleichterung von Integration bzw. bringt diese mitunter erst hervor.

Organisationskultur in Fusionsprozessen kann also durchaus gestaltet werden, so Rathje – allerdings müssen unterschiedliche kommunikative Dynamiken aktiviert werden, solche, die Einheitlichkeit fördern und andere, die Differenzen vertraut machen und erhalten.¹⁷

Sie macht hierzu eine Reihe von Vorschlägen, die wir hochinteressant auch für kirchliche Einrichtungen und Gemeinden finden – übrigens nicht nur für Fusionen, sondern auch für andere Veränderungsprozesse. So schlägt sie vor, sämtliche Elemente einer Organisationskultur, die gewünschten, aber auch die nicht gewünschten, systematisch zu untersuchen:

- Ist dieses Element unabdingbar für den Erfolg der Organisation? Dann ist Anpassung zu fordern.
- Steht das Element in Widerspruch zu anderen Elementen, und gibt es hier Konfliktpotenzial? Falls nein, kann es seiner Eigendynamik überlassen werden. Falls doch, ist weiter zu fragen:
- Ist das Element verhandelbar? Dann können Integrationsprozesse angestoßen werden.
- Besteht für Einzelne oder Gruppen eine Notwendigkeit zur Abgrenzung? Dann ist bewusst gewählte Abwehrtoleranz einzusetzen.
- Bietet das Element die Möglichkeit einer Unterstützung durch die Leitung? Dann sollte über aktive Ansätze der Hybridisierung nachgedacht werden.

Soweit die Vorschläge aus der Wissenschaft.

Zusammenhalt in Unterschiedlichkeit

Einheitlichkeit und aushandeln:
– Anpassung
– Integration



Differenzen vertraut machen und bewahren:
– Abwehrtoleranz
– Hybridisierung

¹⁷ Rathje (2), S. 11

3. Schlussfolgerungen für kirchliches Handeln und Beraten

3.1. Offene Fragen

Kleinere Systeme orientieren sich vielleicht intuitiv am Zusammenhalt, größere Organisationen brauchen dafür Konzepte.

Wie steht es damit in der Kirche?

„Vielfalt“ hat in kirchlichen Ohren ja einen guten Klang – aber was ist, wenn Vielfalt auch Dissonanzen mit sich bringt?

Wie viel Einheitlichkeit brauchen, wie viel Differenz vertragen kirchliche Organisationen?

An welchen Stellen ist der Homogenitätsdruck in der Kirche besonders hoch?

Was erleichtert, was erschwert Begegnung zwischen verschiedenen kirchlichen Organisationskulturen? Was erleichtert eine Anpassung kirchlicher Kulturen an gesellschaftliche Veränderungen?

Wo überhaupt beobachten wir in kirchlichen Systemen einen bewussten Umgang mit dem Thema Organisationskultur?

Welche Bilder bestimmen den Umgang mit diesem Thema?

Ist Zusammenhalt in Verschiedenheit überhaupt eine angemessene Vorstellung für Kirchengemeinden und andere kirchliche Systeme?

Wie lässt sich ein Zusammentreffen verschiedener Milieus, Stile, Grundannahmen, etwa in einer Fusionsgemeinde, in einer fusionierten Verwaltung überhaupt in dem Sinn vorstellen, dass alle „ohne Angst verschieden sein“ können – und die Arbeit gut gemacht wird?

Und schließlich: Wie stehen wir als GemeindeberaterInnen zu solchen Überlegungen?

Welches Verständnis von Organisationskultur haben wir?

Und wie können wir Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen wirksam darin unterstützen, auszuprobieren, was den inneren Zusammenhalt tatsächlich fördert?

Zu derartigen Fragen wünsche ich der Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in einer Kirchenlandschaft, in der größere Einheiten / Kooperationen / Fusionen vielfach als Königsweg betrachtet werden, fruchtbare Diskussionen und Einsichten.¹⁸

¹⁷ Als Gegenbegriff zu Konzepten, die in erster Linie auf Homogenisierungsdruck und Integration setzen, schlägt sie das Konzept der Inklusion vor – die Ermöglichung der Teilhabe an einer Gruppe gerade durch Wahrnehmung und Wertschätzung von Abweichungen und Differenzen. Die Teilhabe an einer Organisation erfordere einerseits, dass wirtschaftliche Grundlagen gesichert sind und funktionsfähige Arbeitsprozesse bestehen (Anpassung und Integration). Auf der anderen Seite werde diese Teilhabe durch Toleranz abweichender Denk- oder Verhaltensformen bzw. ihre besondere Unterstützung (Abwehrtoleranz, Hybridisierung) erst ermöglicht. Dies, so Rathje, gelte für internationale Zusammenhänge ebenso wie für jeden anderen Organisationszusammenhang, in dem immer Menschen zusammenarbeiten, die neben ihrer Organisationszugehörigkeit gleichzeitig zu unterschiedlichen Kollektiven (z.B. Geschlecht, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft, Alter, Branche, Funktion, Behinderung, Migrationshintergrund) gehören. Unter dem Titel „Zusammenhalt in der Zwischenzeit“ macht Rathje eine Reihe von Vorschlägen für die Berücksichtigung von Organisationskultur in der Planung von Fusionen, die sich teilweise mit denen von Schein decken, teilweise – etwa in Forderungen nach eigenen Zeitbudgets oder einem Fusions-Masterplan – auch darüber hinausgehen. Vgl. Rathje (2), S. 13 ff.)

3.2. Kirchliche Veränderungskontexte

Organisationskultur ist nicht nur in Fusionsprozessen wichtig. Das Thema taucht in zahlreichen anderen aktuellen kirchlichen Kontexten auf. Teilweise wird heftig um die kirchliche Kultur gerungen. Auch und gerade für Beratung eröffnen sich hier Felder, die an dieser Stelle nur angedeutet werden können:

Gute Arbeit

Beschäftigungsverhältnisse in Kirche und Diakonie: Vieles deutet darauf hin, dass kirchlich-diakonische Arbeitsverhältnisse instabiler werden; sinkende Kirchensteuereinnahmen sorgen bei der verfassten Kirche für Stellenreduktion, der Wettbewerb auf den Sozialmärkten bei diakonischen Arbeitgebern für eine Zunahme von prekären Arbeitsverhältnissen, in einigen Berufsgruppen verzeichnen wir beginnenden Fachkräftemangel, kirchliche Belegschaften sind häufig überaltert – wie können die hier auftauchenden personalpolitischen Fragen in eine Debatte um die Organisationskultur („Gemeinschaft der Dienste“) und um „gute Arbeit“ in Kirche und Diakonie überführt werden?

Nachhaltige Veränderung

Von kirchlichen Organisationen heißt es in der Regel, sie würden sich nur sehr langsam und zögerlich verändern und seien nicht hinreichend aufgeschlossen gegenüber notwendigen Veränderungen wie auch gegenüber neuen Mitgliedern. Dafür sind ihre Kernmitglieder jedoch sehr loyal, die Kultur von Kirchengemeinden ist häufig ausgesprochen stabil. Unter dem Stichwort „Organisationale Achtsamkeit“ wird seit etwa 10 Jahren diskutiert, wie Organisationen Stabilität und Flexibilität miteinander verbinden können. Das Dilemma ist bekannt: zu viel Stabilität lässt eine Organisation träge und unaufmerksam werden und führt tendenziell zu Erstarrung und Abschottung, umgekehrt führt ein Zuviel an Veränderung zu Instabilität, Fehlern, sinkender Loyalität und Zerrüttung einer Organisation.

Organisationale Achtsamkeit bezeichnet die systematische Aufgeschlossenheit einer Organisation für Veränderungspotenziale und –grenzen sowie ungeplante Folgen geplanter Veränderungen. Bezogen sich erste Untersuchungen vor allem auf Organisationen, die unter hohen und unkalkulierbaren äußeren Risiken besonders zuverlässige Leistungen abzuliefern haben – wie etwa Fluggesellschaften, Rettungsdienste, Atomkraftwerke, Polizei, Katastrophenschutz usw. –, wird organisationale Achtsamkeit heute weitergehend als Gestaltungsinstrument auch in anderen Organisationen und Betrieben diskutiert.

Für kirchliche Organisationen, seien sie „reformerprobt“ oder eher eigensinnig-widerständig gegenüber Veränderungen, könnte das Konzept interessant sein: es setzt auf sog. Stabilitätsanker, Vertrauensanker, auf Förderung von Perspektivenvielfalt, Auseinandersetzungskultur und nachhaltige Arbeitsqualität. In Studien wird deutlich, dass eine stabile Organisationskultur und ein hohes Vertrauen der Beschäftigten in diese Kultur notwendige Veränderungen auch deutlich behindern können. Daher propagiert der Ansatz der organisationalen Achtsamkeit so etwas wie eine „Veränderungsförderliche Vertrauenskultur“. Die Kirchen müssten hier über gute Voraussetzungen verfügen – hier und an anderen Stellen sind enge Verbindungen zum Thema Organisationskultur in der Kirche gegeben.

Kirchliche Gebäude

Ein Praxisfeld der Zukunft könnte für Beratung die (Um)Nutzung von Kirchengebäuden werden: angestoßen aus Klimaschutzgründen, vor allem aber aus finanzieller Not – Gebäude können nicht mehr unterhalten werden –, stellen sich hier in den Fragen nach dem Umgang mit kirchlichen Gebäuden, nach ihrer faktischen und symbolischen Bedeutung und nach der Qualität von Planungs- und Umnutzungsprozessen letztlich Fragen nach der Organisationskultur, aber auch nach Identität und Image von Kirche.

Identität – Image - Kultur

Bisher eher noch theoretischer Natur sind die Veröffentlichungen seit etwa Mitte der 80er Jahre zum Thema „Identität einer Organisation“ – also zu jenen Charakteristika einer Organisation, die zentral, unverwechselbar und dauerhaft sind. Mittlerweile rückt man auch hier von der Vorstellung einer eindeutigen, widerspruchsfreien und konsistenten Organisationsidentität ab und beschreibt Widersprüchlichkeiten und Konflikte, aber auch die Wandlungsfähigkeit, Dynamik und den pluralen Charakter von Organisationsidentitäten. Und es wird davon ausgegangen, dass organisationale Identität ein relationales Konstrukt ist, d.h. sie formt sich in Interaktion mit anderen. Eher aus einer Außenperspektive fragt das „Image einer Organisation“ nach wesentlichen Eigenschaften einer Organisation. Image und Identität als Konzepte liegen nahe beieinander, in der Praxis gibt es oft erhebliche Unterschiede. Bei leichten Dissonanzen zwischen Image und Identität, zwischen Fremd- und Selbstbild, hilft möglicherweise die Image-Kampagne; bei gravierenden Unterschieden muss in der Regel das Selbstverständnis der Organisation revidiert werden.

Neben dem Image trägt vor allem die **Organisationskultur** zur Identität bei und beeinflusst die Dynamik, mit der sich die Identität einer Organisation entwickelt. Während Kultur die häufig unbewussten Wertannahmen und Glaubensüberzeugungen in der Tiefenstruktur einer Organisation umfasst, bezeichnet Identität diejenigen Eigenschaften der Organisation, die von ihren Mitgliedern bewusst als konstitutiv wahrgenommen werden.

Für BeraterInnen stellt sich die Frage, was wir eigentlich beraten, wenn wir in einer Gemeinde tätig sind – Image, Kultur oder Identität?

Susanne Habicht, Diplomvolkswirtin, Gestaltpädagogin, und Gemeindeberaterin

Als Mitarbeiterin der Arbeitsstelle Institutionsberatung der Nordkirche in Hamburg und Kiel ist sie u.a. für kirchliche OE- und PE-Prozesse sowie für die Ausbildung und Vermittlung von Gemeindeberatung zuständig.

Sie ist Geschäftsführerin der Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung e.V. (www.gfgo-nordkirche.de)

RAUFT EUCH ZUSAMMEN



Der Zusammenprall von Organisationskulturen bei Fusionen und Strukturveränderungen und die Rolle von Beratung

Nordfriesland – Zwei Koogbauern

Zwei Nordfriesische Koogbauern treffen sich jeden Tag und gehen den weiten Weg gemeinsam zu Fuß zum Außendeich. Sie begrüßen sich mit „Moin“ und sie verabschieden sich mit „Moin“ – der Rest ist Schweigen. Eines Tages bringt der eine einen Dritten mit. Sie begrüßen sich mit „Moin“ und gehen schweigend wie immer zum Außendeich. Dort angekommen lassen die Drei ihre Blicke lange über das Wattenmeer und die vor ihnen liegende Halligwelt schweifen. „Watt scheun“ sagt der Dritte. Sie gehen schweigend zurück und verabschieden sich mit „Moin“. Als der Dritte seines Weges gegangen ist, sagt der eine Koogbauer zum anderen: „Den bringst Du aber nicht wieder mit“. „Wieso“, fragt der Andere. „Zu sabbelig!“ sagt der Eine.

Nigeria – Der Pastor und der Imam

Der eine ist ein Pastor, der andere Imam. Früher waren sie erbitterte Feinde und bekämpften sich jahrelang bis aufs Blut. Der Pastor war mit verantwortlich, das der Imam durch Christen die rechte Hand verlor. Die Milizionäre des Imam haben Christen – u. a. Familienmitglieder des Pastors umgebracht. Heute vermitteln James Wuye und Mohammad Ashafa im Norden Nigerias zwischen Christen und Muslimen. Sie haben sich versöhnt - das war nicht einfach – und beide arbeiten heute gemeinsam als Friedensstifter im religiös tief gespaltenen Nigeria. Diese Personenkonstellation ist bereits ein Modell für andere FriedensstifterInnen in aller Welt. Davon berichtete eindrucksvoll der Journalist und Ashoka-Fellow Michael Gleich als erster Referent auf der DACH-Tagung anhand von Fotografien und er schlug einen weiten internationalen Bogen zum aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturen (nachzulesen in diesem Heft ab Seite 57, sowie u.a. in seinen Reportagen „Frieden ist heilig“ bei peace counts und in Chrismon 10 / 2012).

„Rauft Euch zusammen – Der Zusammenprall von Organisationskulturen bei Fusionen und Strukturveränderungen und die Rolle von Beratung“ - was haben die zwei Nordfriesischen Koogbauern und die beiden nigerianischen Geistlichen damit zu tun? Was passiert, wenn kulturelle Unterschiede und Gegensätze aufeinander prallen, und was könnte dann hilfreich und zukunftsfördernd, friedensstiftend und kooperationsanregend sein? Gibt es Zusammenhänge und Ähnlichkeiten zwischen internationalen Herausforderungen wie in Nigeria und regionalen Unterscheiden in Nordfriesland, zwischen den beiden Koogbauern und den unterschiedlichen Geistlichen auf der einen und den internen Fusionen von Systemen und Organisationen wie Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Landeskirchen in Norddeutschland auf der anderen Seite? Gibt es signifikante Themen und Konflikte die überall dort vorkommen wo, Unterschiedliches aufeinander prallt, und es gilt: „Rauft Euch zusammen“, „Kooperiert miteinander“, „Entdeckt Gemeinsamkeiten“, „Schafft Lösungen“, „Macht Frieden“, „Arbeitet konstruktiv und zukunftsweisend zusammen“.

Welche Rolle kann Beratung haben in Veränderungsprozessen und auf Mediationswegen - was ist zu beachten und zu ermöglichen? Was ist hilfreich und förderlich? Was führt zu akzeptierten, dauerhaften und tragfähigen Lösungen – was wirkt krisen- und konfliktüberwindend?

Was da ist: die sichtbare Spitze des Eisbergs – und das Unsichtbare darunter

(siehe auch Materialkoffer)

Sichtbar sind **Zahlen, Daten, Fakten** – ZDF: Finanzen - Haushalte, Einnahmen, Ausgaben, Spenden; Gebäude und Grundstücke; Personal und Stellenpläne; Strukturen und Entscheidungswege - ein Organigramm; die rechtlichen Rahmenbedingungen - Gesetze und Verordnungen, Verträge mit Kooperationspartnern; die inhaltliche und thematische Ausrichtung - das Selbstverständnis als Leitbild aufgeschrieben oder in Stellenanzeigen erkennbar, vielleicht noch die Ziele des Systems, das was die Organisation erreichen will. Ein Flyer oder eine Broschüre, eine Homepage im www und Jahresberichte.

Unsichtbar sind alle Gefühle der beteiligten Personen. Ängste und Befürchtungen, Verletzungen und Leidensgeschichten, Freude und Vertrauen in die Zukunft, Trauer und Wut, Listiges und Hinterhältiges, persönliche Interessen und Konkurrerendes, Verlustängste und Bedenken, Destruktives und Konstruktives, Abwertendes und Aggressives, Unsicherheiten und der Wunsch nach Halt, alte Rechnungen und Rachewünsche, Verurteilendes und Misstrauen, Gerüchte und Vermutungen, Schlechtrede und fiese Gedanken, Benachteiligungen und Ignoranz, Freundfeinddenken und Sieg – Niederlage – Spiele, Forderungen und Erwartungen, Wünsche und Träume, Realistisches und Unrealistisches, Harmonie und Dissonanzen, Hunger nach Gelingendem und Ängste vor dem Scheitern, der Wunsch nach Anerkennung und Ausgrenzungserfahrungen, Neid und Missgunst, ...

Mit der Realität des Eisbergs ist zu rechnen in Veränderungsprozessen, Fusionen und Konflikten, insbesondere unter der Wasserlinie. Der Eisberg ist anzuerkennen über und unter der Wasserlinie und mit den Unter-Wasser-Themen ist offen umzugehen, auch wenn es tabuisierte Themen sind. Eine wichtige Aufgabe für Beratung in Veränderungs- und Fusionsprozessen ist es, dies aktiv für Klärungen und neue Perspektiven zu nutzen und für die Bearbeitung und Befreiung von Störungen.

1. Verstehen durch Wahrnehmen

Ich kann jemand anderen nur verstehen, wenn ich ihn wahrnehme in seiner ganzen Vielfalt und Buntheit, mit all seinen Gaben und Macken, Talenten und Schrullen, Begabungen und Ecken, Stärken und Schwächen, Spezialitäten und Kanten, dem Schönen und dem Sperrigen, dem Ähnlichen und dem Fremden, dem Liebenswerten und dem Abstoßenden. „Bevor Du einen anderen verstehen kannst, bevor Du Dir ein Urteil bildest, musst Du erst drei Monde in seinen Mokassins gelaufen sein – und ihn wahrgenommen haben“. So eine Indianische Weisheit, sinngemäß. Was passiert wenn wir uns in die Mokassins der anderen stellen, der anderen Kirchengemeinde, des anderen Kirchenkreises, der anderen Landeskirche, der anderen Religion (des Islam, des Christentums z. B.), der Ostkultur, der Westkultur, der Kollegin 4 km weiter und des Kollegen dort am nächsten Kirchturm - und drei Monde darin laufen? Was nehmen wir dann wahr, was verstehen wir dann besser, welche Lichter gehen uns auf, welche Aha-Erlebnisse dürfen wir erleben, was bemerken wir? Was spüren wir von dem anderen / der anderen und von den anderen Personen. Welche neuen Perspektiven eröffnen sich uns? James Wuye und Mohammad Ashafa haben die Verletzungen, Wunden und Leiden des jeweils anderen und der anderen gefühlt, wahrgenommen und verstanden. Sie konnten sie nicht mehr abspalten. Jede und jeder hat für ihre / seine Sicht der Dinge und für sein Verhalten Gründe, gute Gründe – auch wenn sie für Dich, für mich selbst befremdlich und befremdend sind. Was bedeutet das, wenn wir dies auf Organisationen und Systeme wie Kirchengemeinden und Einrichtungen, Kirchenkreise und Landeskirchen übertragen und auf ihre jeweilige Geschichte und ihre Selbstverständlichkeiten, auf ihre Stärken, auf ihre Schätze und ihre Entscheidungen, auf ihre Rituale, Besonderheiten und Spezialitäten, (neudeutsch Alleinstellungsmerkmale genannt). Wo kämen wir hin, wenn wir gingen – auf diesem Weg des Verstehens und Wahrnehmens, auf diesem Weg der konstruktiven Kooperation hin ins Neue? „Vertraut den neuen Wegen...“ heißt es in einem Hit der neueren geistlichen Musikliteratur, entstanden 1989 VOR dem Mauerfall,

verfasst von Klaus – Peter Hertzsch für einen privaten Anlass, eine Trauung, gesungen zu vielen Fusions- und Veränderungsfeierlichkeiten! – Vertrauen wir den neuen Wegen oder singen wir das nur, weil es so gut klingt und so harmonisch und rhythmisch daher kommt? Was hindert uns daran und was kann uns ermutigen? Was weckt unsere Neu-gier, mutig voran zu gehen in das helle, weite Land.

2. Erkunden statt Beurteilen

Offensein für Anderes, für Neues, für Andere, für Neue. Neu-gierig auf Unbekanntes und Erweiterndes. Welche Haltung ist die des Erkundens? Wenn ich etwas Neues erkunde, was tue ich dann? Ich rieche und schmecke, ich höre und fühle, ich taste und sehe was da ist in der für mich neuen und fremden Welt. Ich bin aufmerksam, achtsam, ansprechbar und offenherzig, ich sauge die vielen Eindrücke in mich auf und ich lasse mich ein, ich schnuppere und erspüre, ich lerne und nehme auf, z. B. auf einer Reise in eine für mich neue Stadt. Ich beurteile nicht, ich werte nicht, ich urteile nicht, ich werte nicht ab, ich lasse mich ein, ich bin offen und nehme wahr. Wie wäre das, wenn sich Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Organisationen, Landeskirchen, gegenseitig erkunden würden, wertschätzend und vorbehaltlos – ohne zu bewerten, ohne zu beurteilen, ohne zu verurteilen. „Ich bin OK – Du bist OK“ als Organisationsentwicklungsprinzip- und weg. Die Grundhaltung, die ich einnehme, die wir einnehmen in unseren Veränderungsprozessen vor Ort, gleichgültig auf welcher Ebene, ist spielentscheidend. Die „Wertschätzende Erkundung – Appreciative Inquiry“ als Fundament und Grundmuster unserer Arbeit und unseres Umgangs miteinander, bei Fusions- und Veränderungsprozessen genauso wie bei Visitationen von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen.

Appreciative Inquiry – AI, ist ein werteorientierter Ansatz mit einer wertschätzenden und affirmativen Grundhaltung der Erkundung, in der vier Phasen gemeinsam als Prozess zu durchschreiten sind:

- *Discovery – entdecken und verstehen, durch Interviews das Beste erkennen.*
- *Dream – träumen und visionieren, was im besten Fall sein könnte.*
- *Design – entwerfen der Zukunft, bearbeiten was sein könnte – entscheiden.*
- *Destiny – umsetzen und festlegen was sein soll – neue Ideen verwirklichen.*

3. Reden vor Schreiben

In Fusions- und Veränderungsprozessen werden sehr große Mengen von Papieren geschrieben, produziert und veröffentlicht, um bei den harten Fakten und Rahmenbedingungen wie Finanzen, Gebäuden, Personal, Gesetzen und Verordnungen trag- und zukunftsfähige Fundamente zu bauen. Diese Arbeiten sind wichtig, notwendig und unerlässlich. Es geschieht auf allen Ebenen.

Die Basis für eine zukünftige gute, konstruktive und reibungslose Zusammenarbeit, für gegenseitiges Vertrauen und für Konfliktlösungsstärke in Belastungssituationen sind aber persönliche Begegnungen, Gespräche, Dialoge des gegenseitigen Kennenlernens, der Wertschätzung über alle Unterschiede hinweg. Die Geschichte ist wichtig und prägend und die Geschichten wollen erzählt werden, persönliche und institutionelle. Hilfreich sind mehr persönliche Gespräche als Vorlagen, mehr direkte Telefonate als Emails, mehr informelle Begegnungen als ausführliche schriftliche Erläuterungen. Besonders in Meinungsverschiedenheiten und Streitfragen sind Email-matches wenig hilfreich. Sich aufmachen, hinfahren und reden, ist oft weit zielführender in Fusions- und Veränderungsprozessen und beim Lösen von Konflikten.

4. Das DIALOGprinzip

Freeman Dhority hat den DIALOG in den USA in den 1980iger Jahren weiter entwickelt und wachsen lassen zu dem was er heute ist. Er geht zurück auf David Bohm und William Isaac, Peter Senge und Carl Rogers, Martin Buber und Sokrates. Martina und Johannes Hartkemeyer haben ihn in Mitteleuropa in den letzten 25 Jahren verbreitet.

Die zehn Grundpfeiler des DIALOG sind in Kürze:

- *Erkunden – wie entwickle ich eine erkundende Haltung?*
- *Radikaler Respekt – wie stelle ich mir radikalen Respekt vor?*
- *Generatives Zuhören – wie höre ich so zu, das ich neues generiere?*
- *Produktives plädieren – wie nehme ich jemanden mit auf meinen Denkweg?*
- *Haltung eines Lernenden – wie nehme ich die interessierte Lernhaltung ein?*
- *Von Herzen Reden – was heißt es für mich, von Herzen zu sprechen?*
- *Verlangsamung – was passiert, wenn ich ausreden lasse, warte bis ich rede?*
- *Suspendieren – was geschieht wenn ich meine Meinung in der Schwebelage halte?*
- *Beobachten der Beobachterin – was kann das für mich bedeuten, bewirken?*
- *Offenheit – was bedeutet für mich Offenheit und Transparenz im DIALOG?*

Es ist erstaunlich und oft überraschend, welch hohes Gesprächsniveau sich durch diese einfachen Regeln erreichen lässt: Was wegbleibt, was unterlassen wird, was nicht stattfindet, und was stattdessen entsteht und wächst an Vertrauen, Akzeptanz und gegenseitiger Wertschätzung durch achtsames Hin-hören und Verstehen.

5. Hilfreich in Fusions- und Veränderungsprozessen und in Konflikten

In den Systemen und Organisationen vorhandene Stärken und Begabungen, Talente und Fähigkeiten, Schätze und Spezialitäten gilt es zu sichern, aufzuheben und mitzunehmen in die neue Form der Organisation.

Schwierigkeiten, Konfliktpunkte und Tabuthemen sind frühzeitig zu benennen und es ist zu verabreden, wie sie gemeinsam, konstruktiv und professionell bearbeitet werden sollen mit dem Ziel einer Einigung, einer Duldung oder eines Interessenausgleichs.

Auf den Weg der Veränderung sollte viel Energie und Achtsamkeit, Geld und (Wo)Manpower in eine professionelle Prozessbegleitung investiert werden – in das „WIE - machen wir das: ...?“ „ Es ist spielentscheidend, dass der Prozess gut läuft und als Basis eine allseitige hohe Akzeptanz erhält, dann sind die Schwierigkeiten und Herausforderungen unterwegs besser zu meistern; hinzu kommt eine gute, transparente Ergebnisdokumentation nach innen sowie eine verständliche, aktive Öffentlichkeitsarbeit nach außen, die regelmäßig, offen und konstruktiv in Bildern und Worten informiert in Printmedien und im Netz.

Hilfreich ist es auch gegenseitig die Geschichte wahrzunehmen und zu verstehen und sich die wesentlichen Geschichten der unterschiedlichen Organisationen in Ruhe zu erzählen. Dies trägt mit zu einer angenehmen und wertschätzenden Atmosphäre bei. Die Betonung liegt dann auf den Gemeinsamkeiten, die in der Regel bei 80 % liegen.

Darüber hinaus gilt:

- *Für einen Umgang des Vertrauens sorgen und den DIALOG als Chance nutzen.*
- *Gemeinsam essen und trinken, feiern und sich freuen an dem Erreichten.*
- *Persönliche Begegnungsräume schaffen und das Wesentliche direkt und in Ruhe mit ausreichend Zeit besprechen.*

6. Mögliche Rollenelemente von Beratung

BeraterInnen sorgen dafür, dass die Themen und Inhalte, benannt in Kapitel 5. Raum haben, dass sie überhaupt stattfinden und dann angemessen wahrgenommen werden. Sie weisen auf die Reflexionsmöglichkeiten auf der Metaebene hin und bieten diese aktiv und gewinnend an.

Was läuft gut? Was führt zu Schwierigkeiten? WAS kann WIE verbessert werden?

Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist nachhaltig zu verankern und in verschiedenen Phasen und auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder zu betreiben und zu nutzen. Er schafft Klarheit, zeigt Perspektiven auf und wirkt motivierend. Darüber hinaus ist es die Aufgabe der BeraterInnen für S.M.A.R.T.e Ziele zu sorgen und diese zu überprüfen.

S.M.A.R.T.e -Ziele sind:

- **Spezifisch** – eindeutig definiert, so präzise wie möglich
- **Messbar** – es ist möglich sie zu messen, es gibt Kriterien dafür
- **Akzeptiert** – angemessen, attraktiv, ausführbar für die Empfänger
- **Realistisch** – möglich sein, umsetzbar
- **Terminiert** – es muss klar sein, bis wann das Ziel erreicht werden soll

Ziele sind nur dann dann S.M.A.R.T., wenn sie alle fünf Kriterien erfüllen.

Prozessstrukturpläne und Aktionspläne sind in der Umsetzungsphase ebenfalls hilfreiche Instrumente der verbindlichen Verabredungs- und Umsetzungskultur. Darüber hinaus haben BeraterInnen die Aufgabe,

- *Instrumente die Selbstcontrolling ermöglichen vorzustellen und zu installieren, wie regelmäßige Überprüfungen und follow ups*
- *Die Leitungsebene zu beraten und zu begleiten (z. B.: Lenkungsgruppe), inhaltlich, prozessual und persönlich*
- *Auf die Kommunikation zu achten, z. B.: nach Fr. Schulz von Thun*
- *In schwierigen Situationen für Gesprächsfähigkeit und für Lösungsorientierung zu arbeiten und zu sorgen.*

Zum Schluss

Vielleicht darf der Dritte Koogbauer beim nächsten Spaziergang zum Außendeich ja doch wieder mit, obwohl er sabbelig ist. Der Pastor und der Imam sind ja schon ein ermutigendes Vorbild auf dem Wege der Kooperation über Grenzen hinweg, in diesem Fall sogar für Gewaltüberwindung und Versöhnung.

Was entstehen und wachsen kann wenn Menschen aus sehr unterschiedlichen Kulturen optimal mit ihren Talenten und Begabungen zusammen arbeiten, statt gegeneinander zu konkurrieren, über alle Grenzen hinweg, zeigt das Beispiel von drei sehr unterschiedlich geprägten Menschen aus drei Kulturkreisen, die für verschiedene Musikrichtungen- und Kulturen stehen:

Der 1942 in Yorkshire, England, geborene Rockgitarrist John McLaughlin,

der 1947 in Cadiz, Spanien, geborene Flamencogroßmeister Paco de Lucia und

die 1954 in New Jersey, USA, geborene Italo-amerikanische Jazzlegende Al di Meola.

Ihr gemeinsames, 1981 eingespielte Live-Album „Friday Night in San Francisco“, ca. 2 Millionen mal verkauft, ist ein beredtes Klangbeispiel für Kulturgrenzen übergreifende, wunderbare Zusammenarbeit. Über alle Genres und Grenzen hinweg wurde mit den Fähigkeiten und Besonderheiten der einzelnen kooperiert. So war es möglich, dass ein Meilenstein der modernen Gitarrenmusik des 20. Jahrhunderts entstand und wahr wurde – etwas Faszinierendes was es vorher noch nicht gab, etwas ganz Neues: „di dididididi dididi – di dididididi dididi – da dadadadadada dadada – da dadadadadada dadada ...“

Christoph von Stritzky,
Diplom-Sozialpädagoge und Diakon
im Ev. Regionalzentrum Westküste (ERW), ist seit 1995 PE / OELer im ländlichen Raum, im Kirchenkreis Nordfriesland. Seit 15 Jahren ist er Trainer von MQF - Mitarbeitende Qualifiziert Führen - im Christian-Jensen Kolleg in Breklum und als Gemeindeberater wirkt er im Vorstand der GfGO der Nordkirche mit. Bei der Kirchenkreisfusion in Nordfriesland von 2005 – 2009 hat er verantwortlich die Geschäfte geführt.

Quellen:

der-story-teller.de

www.peace-counts.org

appreciativeinquiry.edu

DIALOG

Ziele - S.M.A.R.T.

Wikipedia

EINE ART WUNDER

Vorbemerkung

Dass es beim Zusammentreffen unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Werten und Lebensmustern zu Reibungen und Konflikten kommen kann, weiß jeder. Dass diese Unterschiede, wenn es gelingt, sich ruhig mit ihnen zu befassen und sie gegenseitig wertzuschätzen, eine Beziehung oft genug bereichern: Diese Einsicht ist schon weniger verbreitet. Dass Unterschiede auch für Organisationen sinnvoll zu nutzen sind: davon gehen häufig nur OptimistInnen aus – z. B. wir als OrganisationsberaterInnen.... Wenn allerdings die Konflikte über ein bestimmtes Maß hinaus eskalieren, kommen wir BeraterInnen mit Moderation, Mediation und Prozessberatung oft deutlich an unsere Grenzen. Deshalb mutet es fast wie ein Wunder an, was der Journalist Michael Gleich in der folgenden Reportage von ehemals tief verfeindeten Menschen in Nigeria berichtet: vor dem Hintergrund tödlichen Hasses, wechselseitig begangener unvorstellbarer Grausamkeiten geht es um – Versöhnung. Wie das?!

Michael Gleich arbeitet für das Netzwerk Peace Counts, ein Zusammenschluss von Friedenspädagog/innen, Journalist/innen und Friedens- und Konfliktforscher/innen. Peace Counts interessiert sich für die Menschen, die sich in den Konfliktregionen der Welt erfolgreich für den Frieden engagieren.



Peace Counts entsendet Reporter und Fotografen in Konflikt- und Postkonfliktregionen. Sie berichten über erfolgreiche Friedensmacher und ihre Methoden. Im Fokus stehen mögliche Lösungen von Gewaltkonflikten. Bislang arbeiteten die Teams in mehr als 30 Ländern. Die Reportagen werden crossmedial veröffentlicht: in Qualitätsmagazinen, Hörfunk, Fernsehen und im Internet.

Getragen und geführt wird das Netzwerk von Berghof Foundation/ Friedenspädagogik Tübingen, Zeitspiegel Reportagen und Advanced Journalism Academy. Die Arbeit von Peace Counts wird gefördert vom Auswärtigen Amt bzw. vom Institut für Auslandsbeziehungen (ifa).

Nähere Informationen: www.peace-counts.de.

EINE ART WUNDER

Der eine ist Pastor, der andere Imam. Früher, als Milizionäre, haben sie einander erbittert bekämpft. Heute vermitteln James Wuye und Muhammad Ashafa im Norden Nigerias zwischen Christen und Muslimen. Die Geschichte einer dramatischen Versöhnung.

Die Ruinenstadt wäre ein guter Ort, um alte Wunden wieder aufzureißen. James und Ashafa dringen immer tiefer in die Gassen ein. Vorbei an kohlschwarzen Hausskeletten und verwaisenen Brunnen. Durch die Trümmer von Lehmziegelmauern, an denen seit Wochen Wind und Regen nagen. Einziger Farbtupfer ist ein bunter Vorhang, der in die Gasse hinaus flattert. Er ersetzt die Tür in einem Haus, das dem Mob und den Flammen standhielt. „Das war ein quicklebendiger Ort,“ flüstert James. „Hier hat kein einziger Muslim überlebt“, fügt Ashafa leise hinzu. Wer nicht fliehen konnte, wurde massakriert.

James, einen Kopf kleiner als Ashafa, ist mit seiner Schiebermütze aus Leder sofort als Christ erkennbar, Ashafa in seinem wallenden arabischen Gewand und mit zauseligem Kinnbart weithin als Muslim auszumachen. James' Blicke tasten nervös die Umgebung ab. Immer wieder dreht er sich um. Eine Gruppe junger Männer folgt ihnen. Es werden immer mehr. Sie tuscheln mit düsteren Mienen, sie rücken bedrohlich nah.

James fasst mit der Linken nach Ashafas Hand. Wo einmal seine Rechte war, sitzt heute eine Prothese. Ein muslimischer Milizionär hat ihm die Hand abgehackt, vermutlich einer von Ashafas Männern. Vor 18 Jahren, im Kampf, mit einer Machete.

Die beiden beschleunigen ihre Schritte, bis sie einen kleinen Armeeposten erreichen. Die Männer, die ihnen gefolgt sind, bleiben zurück, warten erstmal ab. Gemeinsam bitten James und Ashafa um Geleitschutz. Ein junger Corporal willigt ein. Drei Soldaten marschieren vorweg, die Kalaschnikows lässig umgehängt, drei sichern nach hinten. Sie kehren zu ihrem Kleinbus zurück, unversehrt. Auch innerlich. Die alten Wunden sind nicht aufgerissen. „Peace is divine“ steht in großen Lettern am Busheck: Frieden ist heilig.

„Wir müssen das Frühwarnsystem verbessern. Das hier darf nicht noch einmal passieren“, sagt Ashafa, nachdem der Fahrer gewendet hatte und dem Van eine Spur durch die Menschenmenge freihupt. In Jos, Hauptstadt des Bundesstaates Pleateau, haben die beiden Teams geschult, die aus angesehenen Vertretern beider Religionen bestehen und bei den ersten Anzeichen von Ausschreitungen Alarm schlagen. „Vor allem brauchen wir die Unterstützung der Geistlichen“, sagt James. Frieden ist heilig: So lautet der Wahlspruch ihrer Organisation, des Interfaith Mediation Centre (IMC). Pastor James Wuye und Imam Muhammad Ashafa vermitteln seit mehr als zehn Jahren in den religiösen Konflikten Nigerias, mit international beachteten Erfolgen. Sie sagen: Die Essenz von Koran und Bibel ist die gleiche, beide Bücher verkünden die Botschaft von Frieden und Nächstenliebe. Das ist die gemeinsame spirituelle Grundlage ihrer politischen Mediationen. Sie organisieren Workshops zu gewaltfreier Konfliktlösung für diejenigen, die im Lande die Entscheidungen fällen: religiöse Führer, Politiker, Unternehmer und Beamte. Immer beginnen sie mit einem Gebet, jeder zu seinem Gott, Wenn ihr wahre Christen und echte Muslime sein wollt, so schwören sie die Teilnehmer ein, dann liebt und achtet ihr einander, denn so gefällt es dem Allmächtigen, „Ameen“ und „Amen“.

Sie berühren die Menschen, weil sie leben, was sie predigen. Man hört ihnen zu, nicht nur in Nigeria, sondern auch im Sudan und Kenia, in der Schweiz und in Deutschland, auf dem Balkan. Für ihre Erfolge wurden sie 2005 mit dem Bremer Friedenspreis ausgezeichnet, 2009 mit

dem „Prize for Conflict Prevention“ der Fondation Chirac in Paris. James und Ashafa strahlen Autorität aus, weil sie selbst einen weiten Weg gegangen sind. Unruhestifter waren sie als junge Männer, Erzfeinde, die einer Religion der Rache huldigten.

Gedemütigt haben sie uns. Beleidigt haben sie Gottes Namen. Unsere Leute haben sie umgebracht, sogar Frauen, Kinder, Greise, alle. Niemand konnte sich wehren. Oh, diese Ohnmacht. Ich hasse sie, diese Bastarde. Sie sollen leiden, so wie unsere Br ¨ ́s and Sistas gelitten haben. Nein, schlimmer! Erschlagt sie wie Hunde. Zündet ihre Häuser an. Zur Hölle mit ihnen. Wir sind Gottes Werkzeug, wir leihen seiner Rache das Schwert. Das Brennen in meinem Bauch soll aufhören, endlich.

James kennt dieses innere Kochen, der Groll, der ihm den Magen zusammenballt wie einen Stein. „Ich bin damit aufgewachsen.“ Schon als zehnjähriger hat er am liebsten Soldat gespielt. Den Vater, der als Berufsoffizier im Biafra-Krieg kämpfte, sah er selten. Umso mehr wollte er ihm gefallen. Stark sein, ein Held, unüberwindlich. Und umso demütigender empfand er die Schläge seiner Mutter, wenn er etwas ausgefressen hatte. Dieses Gefühl der Ohnmacht, schwor er sich, wolle er nie wieder erdulden müssen. Als Sechsjähriger bastelte er aus Blechtellern Helme, aus Isolatoren und Pfeffer die ersten „Handgranaten“. In der Jungsbande des Viertels gab James den Hauptmann.

Dass er einen Kopf kleiner als die anderen, machte er durch Verwegenheit wett. Beim Kicken auf dem staubigen Bolzplatz, bei den Prügeleien, bei nächtlichen Sauf Touren. Seine Augen vom Alkohol gerötet, seine Finger gelb von den Zigaretten, so betrat er eines Sonntags die Kirche seines Stadtviertels. Du verschwendest dein Leben! schrie der Prediger. Du achtest dich selbst nicht! Aber Jesus nimmt dich an, ER

trägt dich! „Bei jedem dieser Sätze fixierte er mich. Ich fragte mich, verdammt, woher weiß dieser Kerl, wie es in mir aussieht?“

Die Predigt traf ihn mitten ins Herz. Fortan zog er sich sonntags seinen einzigen Anzug an und besuchte die Messe. Er entwickelte bald den Ehrgeiz, frömmer als die anderen zu sein. Doch die Wut im Bauch blieb. Sie suchte ein Ventil. „Nachdem ich vorher dem Teufel gedient hatte“, sagt James heute, „wollte ich nun alles in den Dienst Gottes stellen.“ Als Missionar, der an den so genannten Kreuzzügen der Evangelisten teilnahm, konnte er beides: stark sein und seine Redekunst einsetzen. Es ging gegen die „Heiden“ im Norden Nigerias, die Muslime. Die Wut, die bisher chaotisch gebrodelt hatte, bekam eine Richtung. Er fühlte sich als Racheengel in Jesu Namen, Hallelujah!

James wurde Anführer evangelischer Jugendverbände. Einige davon hatten sich heimlich bewaffnet und wurden militärisch ausgebildet. Er befahl die christlichen Milizen in Kaduna, eine Millionenstadt im umkämpften Middle Belt Nigerias. Eines Tages spürten seine Leute einen alten Sufi-Weisen auf, der außerhalb der Stadt lebte. Der Muslim war der spirituelle Lehrer Ashafas – ihm, dem Anführer der feindlichen Milizen, den sie nicht zu fassen bekamen, galt die Attacke eigentlich. Sie zerrten den alten Mann aus dem Haus, warfen ihn in den Brunnen und ließen so lange dicke Steine auf ihn herabprasseln, bis er erstickte. Er hatte für Ashafa alles bedeutet. Das ist sein größter Verlust, der ihn an James bindet.

Wie James hatte auch er sich im Recht gefühlt, als Verteidiger des einzigen wahren Glaubens, Allahu akbar! „Den Hass, der damals in mir brannte, habe ich nicht selbst entwickelt“, sagt Muhammed Ashafa, „ich habe ihn geerbt.“ Der Imam liegt auf dem Fußboden, den Ellbogen auf ein rundes Kissen gestützt, und kaut trockenes Toastbrot. Eine kurze Pause, zwischen Morgenbet und vielen Gesprächen, die er im Laufe des Tages mit Mitgliedern seiner Moschee in Kaduna führt. Für sie ist er Seelsorger, politischer Führer, Ehe- und Gesundheitsberater.

„Mein Vater war Geistlicher, in der 14. Generation, ein weithin geachteter Mann. Er las und sprach fließend arabisch.“ Doch dann kamen die Briten, und er wurde zum Analphabet im eigenen Lande, weil er die Sprache der neuen Herren nicht beherrschte. „Diese Kränkung ließ ihn alles Westliche verabscheuen. Die Kleidung, die Musik und vor allem den christlichen Glauben.“

Deshalb weigerte er sich zunächst, seinen Sohn auf die einzige Schule im Umkreis zu schicken: Sie wurde von Methodisten geführt. Freunde überredeten ihn schließlich. In der Grundschule lernte Ashafa die Bibel kennen, die er auch später immer wieder studierte. Aber nur, um sie zu widerlegen. Der Junge, groß gewachsen, mit kräftiger Stimme, stieg in einem muslimischen Jugendverband bald zum Generalsekretär auf. Wie James wurde er heimlich Milizionär, wie er war er ein geborener Anführer, und im gleichen Jahr, als James seine rechte Hand einbüßte, verlor Ashafa seinen Sufi-Lehrer und zwei Brüder – durch Kampfgruppen, die James befehligte.

Ein paar Jahre später wurde er in die Residenz des Gouverneurs eingeladen. Es ging um eine Impfkampagne gegen Polio. Islamische Verbände hatten geargwöhnt, sie diene dazu, ihre Leute heimlich zu sterilisieren. In einer Pause nahm ihn plötzlich der Journalist Idris Musa beiseite und führte ihn zu James. Der alte Musa legte die Hände der beiden ineinander und sagte: „Ich kenne euch, ihr seid harte Jungs. Aber euch beiden traue ich zu, in diesem Land Frieden zu stiften.“

Ashafa lächelte den Pastor an.

Jetzt hab' ich den Schweinehund. Er hat mir meinen Lehrer genommen. Das Liebste, was ich hatte. Nun kommt die Stunde der Rache.

Und James nickte freundlich zurück.

Du bärtiger Fundamentalist, du falsche Schlange. Wenn du weißt, wo ich nachts schlafe, schickst du mir deine Männer. Die hacken mir erst den anderen Arm ab, und schneiden mir die Kehle durch.

Gesichter wie Tarnnetze. Während sie sich noch die Hand geben, entstehen in den Köpfen die ersten Angriffspläne.

Heute, 17 Jahre später, behaupten beide, sie würden ihr Leben für den anderen riskieren. Trotz aller Unterschiede. Ashafa kutschert einen uralten Diesel, James fährt einen modernen Geländewagen. Dem Pastor geht es schwer auf die Nerven, wenn der Imam unpünktlich ist, und er schüttelt mit dem Kopf, dass der Imam gerade zum 16. Mal Vater geworden ist, „das kann der sich doch gar nicht leisten“. Ashafa schmunzelt über die Kleinfamilien der Christen, er will vier Ehefrauen und viele weitere Kinder, „hey James, du wirst sehen, zwei Fußballteams kriege ich noch voll“.

Das Morden und Brandschatzen, dessen Spuren die beiden in Jos zwischen den Ruinen recherchiert haben, war ein Vergeltungsakt. Für ein Blutbad an Christen, vorher, woanders. Das wiederum einen Angriff auf Muslime rächte. Vorher, woanders. Eine Kettenreaktion des Hasses, die den Bundesstaat Plateau erschüttert. Die Täter inszenieren sich regelmäßig und mit ähnlicher Rhetorik als die eigentlichen Opfer. Tief liegen die Wurzeln eines Konflikts, sie lassen sich in der Geschichte Jahrhunderte zurückverfolgen, und wie im Nahen Osten, wie auf dem Balkan, wie auf den Philippinen, geht es nur vordergründig darum, ob Kreuz oder Halbmond für den wahren Gott stehen. In den südlichen Bundesstaaten Nigerias dominieren christliche Gemein-

schaften, im Norden muslimische. Und im Mittelgürtel, Fluch der geografischen Lage, prallen die Religionen wie driftende Kontinentalplatten aufeinander. Tektonische Spannungen, die sich immer wieder in Gewaltausbrüchen entladen.

Nigeria gilt als eines der religiösesten Länder der Welt. 95 Prozent der Einwohner, so ergab eine Umfrage im Auftrag der BBC, würden für den Gott sterben, an den sie glauben. Offiziell ist knapp eine Hälfte islamisch, die andere christlich, mit einer verschwindenden Minderheit von Animisten. Aber schon die Zahlen sind Gegenstand erbitterter Debatten.

Doch Religion ist nur der Auslöser, nur die soziale Demarkationslinien. In Wirklichkeit geht es um Geld und Einfluss. Egal ob Aufträge oder Kredite, Studienplätze oder Jobs, alles wird nach religiösem Proporz vergeben. Ist der Staatspräsident Muslim, muss sein Stellvertreter Christ sein. Das Gefälle zwischen dem wohlhabenderen, christlichen Süden und dem ärmeren, muslimisch dominierten Norden verschärft den Konflikt. Wie so oft bei Auseinandersetzungen, die gewaltsam eskalieren, fühlen sich beide Seiten an den Rand gedrängt, die Alten ihrer Würde beraubt, die Jungen um Lebenschancen betrogen.

Im Interfaith Mediation Centre haben James und Ashafa zehn Pastor-Imam-Teams aufgestellt; die meisten von ihnen waren ebenfalls früher Milizionäre. Heute streiten sie für friedliche Lösungen, Koexistenz, so predigen sie in einem Land, wo Predigten noch zählen, ist nichts anderes als Lob und Preis Gottes!

Auch ihre Gegenspieler nutzen die Macht der Religion. Junge Männer werden von fanatischen Predigern und Politikern aufgehetzt, sie saufen sich Mut an und dann rotten sie sich in Mobs zusammen, zu allem bereit.

So wie im Jahr 1992, das im Leben der damaligen Milizionäre James und Ashafa einen Wendepunkt markiert. Im Middle Belt erreicht die Spannung zwischen Muslimen und Christen einen Höhepunkt. Sie entlädt sich auf dem Marktplatz eines Provinznests, eine Prügelei unter Händlern, die zum Massenmord an Muslimen

ausartet. Dutzende Leichen werden in die weit entfernte Stadt Kaduna gebracht und öffentlich ausgestellt, ganz entgegen dem muslimischen Bestattungsritus. Das seien Überlebende, die erst in Kaduna gestorben sind, heißt es von islamischer Seite. Das sei eine gezielte Provokation, um einen Flächenbrand anzufachen, empören sich christliche Verbände.

Wir müssen uns vorsehen. Ich traue keinem Muslim mehr. Diese mittelalterlichen Barbaren! Sie glauben allen Ernstes, dass eine Sonnenfinsternis die Endzeit verkündet. Wir müssen uns vorsehen, bei der nächsten Eklipse geht es uns an den Kragen. Wir brauchen mehr Waffen. Nochmal lassen wir uns von diesen Hunden nicht willenlos abschlachten. Das gelobe ich, James Movel Wuye, bei allem, was mir heilig ist.

Der Kampf bricht aus. In den südlichen Vierteln der Stadt, wo das Kreuz die Oberhand hat, zünden sie Häuser von Muslimen an, verbrennen sie bei lebendigem Leib, lassen bei den Moscheen keinen Stein auf dem anderen. Wo der Halbmond herrscht, werden die christlichen Nachbarn ermordet. James gerät in einen Hinterhalt, sein Leibwächter wird umgebracht. Als er im Krankenhaus aus der Bewusstlosigkeit aufwacht, fehlt ihm der rechte Arm. Mit Machetenhieben abgetrennt. Die Wunde brennt, aber mehr noch schmerzt das Gefühl der Niederlage. Schnell versucht er, wieder auf die Beine zu kommen. Er tritt in den Trainingslagern der Milizen auf und verkündet: „Selbst wenn sie uns einen Arm abhauen: Wir kämpfen weiter.“ Aber während er mühsam mit der Linken schreiben lernt, nisten sich Zweifel ein. Mit dem Arm hat er den Glauben an die eigene Unbesiegbarkeit verloren.

Standen die militärischen Operationen, von denen nicht einmal seine Frau Elisabeth wusste, tatsächlich unter Gottes Schutz und Segen? James war sich nicht mehr sicher. Auch Asfaha fragte sich damals, ob es Allah wirklich gefiel, dass er die Ungläubigen mit seinem Hass verfolgte. Aber was war die Alternative?

Verliere ich meine islamischen Wurzeln, wenn ich mit Christen rede? Wer ist dann noch mein Freund? Gelte ich als Verräter? Es geht schnell, verdächtigt zu werden. Und dass sie mich für einen Schwächling halten. Kann ich denen vergeben, die so viel Leid über uns gebracht haben? Ich weiß nicht. Ich kenn' mich nicht mehr aus.

Ein paar Tage nach der ersten Begegnung in der Residenz des Gouverneurs suchte er James in einem Kirchenbüro auf. Draußen positionierte er seine Milizionäre, in ihren Verstecken bis an die Zähne bewaffnet. „Wenn ich in einer halben Stunde nicht zurück bin, macht ihr alles platt, verstanden?“ Doch auf dem Weg zur Kirche klangen die Worte des Journalisten Musa nach. „Ihr beiden könnt den Frieden bringen“, hatte der alte Mann gesagt. Etwas war ins Wanken geraten. Statt James an die Gurgel zu gehen, unterbreitete Ashafa ihm einen Vorschlag. Eine Debatte solle stattfinden, Muslime versus Christen, Koran gegen Bibel, das bessere Argument soll siegen. James war perplex, willigte aber ein. Ein Jahr lang suchten sie einen Ort für den Abtausch. Alle Hotels lehnten ab. Es war ungefähr so, als verkündeten die Hooligans von Manchester United und FC Chelsea, wie wollten sich zu einem Plausch über den besseren Fußball treffen.

Einzig das British Council war so mutig, einen Saal anzubieten. James hatte Angst vor einem Hinterhalt. Aber feige wollte er auch nicht sein. Die Messer wurden unter Burnussen und in Aktentaschen versteckt, auf beiden Seiten. Das Eis taute, langsam. Schon beim zweiten Treffen ging es darum, wie man gemeinsam für den Frieden arbeiten könnte. „Ich war berührt davon, dass Christen wie James unsere Trauer über die Toten und Verwundeten nachempfinden konnten“, erinnert sich Ashafa. Mitgefühl war das letzte, was er von seinen Gegnern erwartete. Die 41. Sure des Korans fällt ihm ein: „Die gute Tat ist der schlechten nicht gleichzustellen. Erwidere die schlechte, die dir geschieht, mit einer guten! So wird derjenige, mit dem eine Feindschaft bestand, zu einem engen Freund.“

Doch soweit, Schlechtes mit Gutem zu vergelten, waren beide noch nicht. Sie organisierten die ersten interreligiösen Workshops. Reisten gemeinsam zu Kursen für Konfliktschlichter nach Südafrika und in die Vereinigten Staaten. Schliefen oft im gleichen Zimmer. Ihre Gastgeber waren entzückt: Zwei, die der Rache abgeschworen haben, Erzfeinde, die Freunde wurden – dieses Wunder wollte jeder gerne glauben. Doch die Wirklichkeit sah anders aus. Jahrelang plagten James Mordgedanken. Immer wieder brach in James ein Schmerz auf, meist nachts, tiefer als der Schnitt, der seinen Arm abtrennte, Anfälle ohnmächtiger Wut.

Kein Auge krieg' ich zu. Der Stumpfschmerz. Und die Hilflosigkeit macht mich verrückt. Nichtmal die Schuhe kann ich alleine zubinden. So viele schlaflose Nächte! Aber der da, mitschuldig an all dem, der schläft wie ein Stein. Ich bringe ihn um. Aber wie? Am besten, ich ersticke ihn mit dem Kissen. Das hinterlässt keine Spuren.

Eines Tages begegnete er Pastor Ina Omakwu, den er als weisen Mann verehrte. Der Geistliche sprach ihn nach einem Gottesdienst an: „James, ich weiß genau, wie es in deinem Inneren aussieht. Du bist vergiftet von Hass.“

Aber wenn du Muslime für den christlichen Glauben gewinnen willst, dann musst du deine Liebe für sie entdecken. Du kannst nicht jemandem predigen, den du verabscheust!“ Und damit ließ er ihn stehen.

Es ist, als ob ein Blitz einschlägt. Er zerstört etwas. Und er erhellt etwas. Wie konnte ich so verbohrt sein? Ich kann die Liebe ja spüren. Wie gütig Ashafas Augen immer schauen! Wie sanft sein Mund ist! Ich kann kaum erwarten, ihn wiederzusehen und ihn einfach nur fest zu umarmen. Es tut so gut, diesen tausendmal durchgekauten Groll loszulassen. Es fühlt sich so leicht an.

Auch Ashafa musste Gewohntes aufgeben, um die entscheidenden Schritte auf James zugehen zu können. Seine übersichtliche Einteilung der Welt in die Guten und die Bösen. Und seine Angst allein dazustehen, getrennt von seinen Glaubensbrüdern.

Es ist kaum auszuhalten. Bisher war meine Welt übersichtlich. Hier die Guten, dort drüben die bösen Christen. Wir sind die Opfer, sie die Täter. Sie greifen an, wir verteidigen uns nur. Im Hass weiß ich mich einig mit meinen Glaubensbrüdern. Aber wenn ich einen neuen Weg gehe, dann stehe ich womöglich ganz allein. Ich brauche meinen ganzen Mut.

Wie bei James war es eine Predigt, die Ashafa für das Neue öffnete. Der Imam sprach darüber, wie man Ignoranz durch Wissen heilt, Rache durch Vergebung. Wie man seinen Feind dadurch besiegt, dass man ihn zum Freund macht. Nicht mit Gewalt, sondern mit Liebe. Ashafa wusste mit einem Mal, dass er bereit war, seinem Feind zu verzeihen, ganz und gar.

Das war vor 14 Jahren. Seitdem sind die beiden selten allein auf Reisen. Immer „Imam und Pastor“, wie ein Markenzeichen. In ihrer Heimat Kaduna gelten sie als Friedenshelden. Jahrzehntlang waren die Stadt und der gleichnamige Bundesstaat ein einziger Kriegsschauplatz. Etwa während der Scharia-Krise im Jahr 2000, als einige der nördlichen Staaten traditionelles islamisches Recht einführten, wogegen sich Christen empörten. Jugendliche Mobs zerstörten Hunderte von Moscheen und Kirchen, Tausende starben. Das Trauma wiederholte sich, als in Lagos Miss-World-Wahlen stattfanden und eine Kommentatorin schrieb, schöne Frauen hätten sicher auch dem Propheten Mohammed gefallen. Jedes Mal erwies sich der Middle Belt als Pulverfass. Kaduna wurde zur geteilten Stadt, geordnet nach muslimischen und christlichen Vierteln. Die Wirtschaft lag brach. Niemand wollte in ein Schlachtfeld investieren.

Nur Ashafa und James galten als so glaubwürdig, dass es ihnen gelang, beide Seiten an den Verhandlungstisch zu bringen. 2002 kamen sie auf die Idee, die „Erklärung von Alexandria“, unterzeichnet von Religionsführern aus der ganzen Welt, als Vorlage zu nehmen und auf die Situation in ihrer Heimatstadt anzupassen. Tatsächlich unterschrieben 22 hohe Geistliche beider Lager die *Kaduna Peace Declaration*. Sie verzichteten darin auf Hasspredigten und gründeten ein gemeinsames Komitee als Frühwarnsystem für Konflikte. Seit zehn Jahren hält der Religionsfriede nun schon. Die Geschäfte in der Stadt laufen wieder. Abends flanieren Jugendliche, die als Kinder noch verschreckt die Unruhen erlebt haben, am Kaduna-Fluss entlang und sitzen schäkernd unter Flammenbäumen mit orangeroten Blüten. Sie genießen die Früchte des Friedens.

Nun wollen Pastor und Imam ihre Erfolge auf andere Konflikttherde im Middle Belt übertragen. Dort gibt es noch viele Gegenden, die für einen von ihnen „No-Go-Area“ sind, betreten verboten, Lebensgefahr! Als die beiden auf Inspektionsreise nach Jos gehen, Hauptstadt des Plateau, nimmt James die südliche Route entlang christlicher Dörfer, Ashafa die nördliche, die für Muslime sicher ist. Das Interfaith Mediation Centre hat in Jos ein „Early Warning – Early Response“-System eingerichtet. Die Teams bestehen aus einer gleich großen Zahl von Christen und Muslimen und werden so vorbereitet, dass sie bei den geringsten Anzeichen von interreligiöser Gewalt eine Meldekette in Gang setzen.

James steht auf einem staubigen Platz in Dogo Nahawa, ein Weiler in der Nähe von Jos. Es ist früher Vormittag, die Sonne brennt senkrecht auf die Versammelten herab. Das ist nicht der einzige Grund, warum der Pastor schwitzt. Er ist unsicher. Was soll er den Menschen sagen, Christen vom Volk Berome, die ihn erwartungsvoll begrüßen? In ihren Gesichtern kann er lesen, dass sie durch die Hölle gegangen sind. Ein Überfall vor wenigen Wochen, 500 von ihnen waren niedergemetzelt worden mit Schwertern und Sichel, in kaum drei Stunden. Kann er hier, wo sie die Leichen in langen Reihen in den Staub gelegt hatten, kann er an diesem Alptraum-Ort von Vergebung sprechen?

Ashafa ist zurückgeblieben. Derzeit kann sich kein Muslim in Dogo Nahawa blicken lassen. James steht allein auf dem Dorfplatz. Es ist die Stunde vor der Sonntagsmesse, die Männer tragen weiße Hemden, die Frauen bunte Kleider und ihr schönsten Kopftücher.

Kann James sie bitten, ihren Feinden zu verzeihen? Kann er das von einer Frau wie Pauline verlangen, die im Schatten eines Mangobaums sitzt und weint? Das Gesicht der 40jährigen ist grau. Sie hat viel Blut verloren. Über ihren Hinterkopf zieht sich eine 20 Zentimeter lange Narbe. Drei Finger hat sie unter Machetenhieben verloren, ihre Kinder sind im Haus verbrannt. Einer nach dem anderen haben die Dorfbewohner dem Pastor ihr Leid anvertraut. Jetzt sind sie still. Alle Augen richten sich auf ihn. James

wendet sich einen kurzen Moment ab, er wischt sich die Tränen aus den Augen.

Schließlich spricht er, leise, aber mit fester Stimme: „Schaut euch diese Prothese an. Wie lange habe ich damit gehadert. Ich wollte, dass jemand dafür büßt. Das hat mich zum Gefangenen gemacht. Viele Jahre lang. Aber heute bin ich frei. Weil ich die Rache loslassen konnte. Es gibt nur einen Ausweg aus dem Kreislauf von Gewalt und Rache – zu vergeben. Tut es, aus Liebe zu euch selbst!“

Sie hören zu. Niemand widerspricht. Dieser Pastor hat etwas geschafft, was noch vor ihnen liegt, etwas, wofür sie Gottes Beistand brauchen. Einer beginnt ein Gebet, Praise the Lord, andere fallen ein, Hallelujah, sie beten mit Inbrunst.

Aber niemand lächelt dabei.

Michael Gleich ist Wissenschaftspublizist, Buchautor und freier Journalist und lebt in Frankfurt. Seine Themen sind insbesondere Frieden, Mobilität und Umwelt. Nach seinem Studium der Publizistik, Soziologie und Geschichte arbeitete er unter anderem als Journalist für die Zeitschriften GEO, Stern, Weltwoche und das ZEITmagazin. In den letzten Jahren erhielt er zahlreiche Preise für sein journalistisches Wirken.

DER NEUE VORSCHLAG – SYSTEMISCHE REFLEXION



Wir brauchen neue Vorschläge, die tragen. Zwischen 70 bis 80% der Bevölkerungen Deutschlands und Österreichs sind der Meinung, dass das aktuelle wirtschaftliche System den Herausforderungen der Zukunft nicht gerecht wird, vor allem weil es nicht fair aufgestellt ist, und sie meinen auch, dass die aktuelle Politik ziemlich überfordert ist. Politik braucht Unterstützung durch die Zivilgesellschaft.

Wenn hier eine systemische Reflexion für einen neuen Vorschlag angeboten wird, dann ist diese Reflexion von folgenden Aspekten getragen:

- *Ist das aktuelle wirtschaftliche und politische System (W&P-System) funktional in dem Sinne, dass es getrost zur Tradierung empfohlen werden kann, weil es künftige Generationen leben lässt?*
- *Ist das W&P-System so ausgerichtet, dass die Lebensgrundlagen seiner selbst zum Ziel des Handelns werden (System-Umfeld-Fokus)?*
- *Kann das W&P-System die eigenen Grenzen zum Gegenstand der Reflexion machen, das bedeutet, die Grenzen der Besprechbarkeit / nicht-Besprechbarkeit so in Richtung Besprechbarkeit zu verschieben, dass eine ausreichende Reflexion auf breiter Basis überhaupt möglich ist?*
- *In welchem Ausmaß ist das W&P-System in der Lage in seiner Selbststeuerung die Komplexitäten zu berücksichtigen, das bedeutet, nicht der Versuchung der Trivialisierung anheim zu fallen?*

Hier werden einige Aspekte angeboten, die als Grundlagen für neue Arten von Politik und Wirtschaft herangezogen werden können:

1. Von der Dienstleistung der Politik hin zur Partnerschaft

In den letzten drei Jahrzehnten, so meine Beobachtung, ist die Politik zunehmend zu einer Dienstleistung an den BürgerInnen geworden. Das war gewissermaßen professionell gemeint und durchaus im Trend der allgemeinen Ökonomisierung der Gesellschaft. Jedoch die Metapher der Dienstleistung hat eine erhebliche Implikation, die sich schleichend einstellt. Die Dienstleistung ist ein spezifisches Beziehungsangebot, welches nur in einem Gegenüber denkbar ist. Hier jemand, der eine Dienstleistung anbietet, gegenüber jemandem, der die Dienstleistung in Anspruch nimmt. Einerseits will die Politik Bindung erzeugen, andererseits arbeitet sie hauptsächlich im Modus der Dienstleistung. Sie schafft sich selbst das Gegenüber. Nicht nur das, sie ermöglicht es dann auch noch, die Dienstleistung einklagbar zu machen. Das, was Politik ausmacht, ist dann nicht mehr Sache der BürgerInnen, sondern der politischen DienstleisterInnen. Wie soll hier Bindung entstehen?

Der amerikanische Wahlkampf hat eindrucksvoll gezeigt, dass diese Dienstleistung dann auch gigantische Budgets braucht, damit überhaupt demokratischer Anschein gewahrt werden kann. Wahlauseinandersetzungen sind zu kurzfristigen kulturellen Identitätsevents zur Selbstvergewisserung geworden und alle wissen, dass die folgenden Routinen dann nach bisherigen Mustern verlaufen, die dann wieder in etwa das hervorbringen, was sie bisher hervorgebracht haben.

2. Von den unbegrenzten Möglichkeiten hin zur Selbstbegrenzung

Man sagte uns, niemand hätte die Finanzkrise (2007/2008) voraussehen können. Dazu fallen mir zumindest zwei Einwände ein:

- *Im Buch „Strukturierte Verantwortungslosigkeit“ interviewen deutsche, schweizer und österreichische SoziologInnen ca. 30 Bankmitarbeitende aus der mittleren Ebene. Diese berichten darin, dass sehr häufig PhysikerInnen in der bankinternen Risikomanagementabteilung arbeiten. Sehr wohl haben diese auf die Gefahren der unbegrenzten Nutzung der Möglichkeiten hingewiesen. Reaktion: sie wurden großteils entlassen. Diese Wahrnehmung war nicht erwünscht.*
- *Ich möchte hier meine Definition von Krise vorstellen: **Krise ist der Verzicht auf Grenzen.***

Diese Aussage trifft meiner Meinung nach generell zu. Sie trifft im körperlichen Bereich zu, wenn Genussmittel ohne Grenzen eingenommen werden, führt dies zu Krise. Dies trifft in hierarchischen aufgestellten Organisationen zu, wenn Führungskräfte die Hierarchie als tägliche Keule in ihrer Führungsinteraktion anwenden, laufen ihr die Leute davon, es wird nicht gelernt, die Feedbackschleifen erlahmen, und das ist auf Dauer tödlich. Auch die Liberalisierung in der Finanzwirtschaft (1994, Bill Clinton) hat Grenzen beiseite geräumt, die die AkteurInnen ihren eigenen ethischen Prinzipien überließ. Dazu waren sie nicht in der Lage, wie auch Alan Greenspan (der frühere FED-Chef) erschüttert feststellte.

Daher: Wann immer man Akteurinnen (Menschen oder Institutionen) beobachtet, die ihre selbstgesetzten Grenzen nicht artikulieren können, haben sie es mit einem krisenfreudigen Akteur zu tun. Man kann also potenzielle Krisen erkennen. Krisenvorbeugung bedeutet, die „schwachen Signale“ bereits wahrzunehmen, diese sind leichter korrigierbar und weniger teuer, als Schadensbegrenzung, wie wir sie weltweit und vor allem in Europa pflegen müssen.

3. Von der Intransparenz zur Transparenz

Im bereits zitierten Buch zur strukturierten Verantwortungslosigkeit wird auch davon berichtet, dass die Intransparenz zum Konzept gehört. Wenn heute gesagt wird, man kenne sich in Bezug auf die Hintergründe der Finanzkrise nicht aus, dann war es auch Teil des Systems, dass den Insidern selbst häufig Nebel angeboten wurde.

D.h. Instrumente, die so viel Einfluss haben, dass dadurch ganze Länder ins Strudeln geraten brauchen Transparenz. Transparenz ist ein Pfeiler für Vertrauen, aber dazu braucht es eben auch Regeln, denn Regeln sind die Institutionalisierung von Vertrauen. Wann immer Politik auf Transparenz und Regeln verzichtet, kann daher davon ausgegangen werden, dass man sich auf informeller Ebene abspricht. Vernetzung ist gut und wichtig, aber bei ökonomischen Instrumenten von Größenordnungen, wo das Volumen der Finanzwirtschaft um das 65fache (2009) größer ist als jenes der Realwirtschaft und dieses der politischen Kontrolle weitgehend entzogen ist, hört der Spaß auf. Nämlich jener Spaß, den die Akteure der Finanzwirtschaft anscheinend dabei haben, Risikokapital zur Verfügung zu stellen.

Wer also nicht gewillt ist, hier Transparenz anzubieten, dem kann getrost Verbrechenabsicht unterstellt werden. Wie würden denn die Menschen reagieren, wenn sie wüssten, wie Griechenland von Goldman Sachs in die Knie gezwungen wurde? Wie würden sie reagieren, wenn sie wüssten, in welchem Ausmaß Lebensmittel zur Spekulation genutzt werden?

Daher brauchen wir Regeln, die menschenverachtende Geschäfte ausschließen und eine ganz klare Aufsicht, die ethische Prinzipien kennt (Selbstbegrenzung).

4. Von der strukturierten Ungleichheit zur Fairness

In der Systemischen Betrachtungsweise von Systemen kennen wir die Funktion des Ausgleichs. Diese Funktion ist in der Gesellschaft allgegenwärtig. Sie ist in der Partnerschaft zwischen Einzelnen, als auch in korporativen Partnerschaften wichtig, sie ist aber auch im Geschäft wichtig. Selbst unseren Nachbarn begegnen wir mit dem Kalkül des fairen Ausgleichs, wenn wir beispielsweise die Verschmutzung und das Ordnung-Halten des halböffentlichen Raums, wie das Stiegenhaus, beobachten. Und so weiter.

Aber, was wir für unsere Gesellschaft brauchen, ist ein Modell, das das Prinzip der Fairness auf die oberste Stufe stellt, denn nach systemischen Gesichtspunkten hat jeder Mensch den gleichen Anspruch auf Zugehörigkeit und damit Teilhabe. Egal welche Rolle oder Funktion in der Gesellschaft jemand innehat. Dies gilt als Grundprinzip für den Systemerhalt. Jedoch wissen wir, dass Menschen Unterschiedliches beitragen für die Gesellschaft.

Vorrang haben die, deren Einsatz für den Systemerhalt größer ist, deren Leistungen mehr beitragen für den Systemerhalt. Dies bedeutet, die Idee, dass jede/r für sich arbeiten soll und dies ausreicht, dass ein entsprechender Systemerhalt garantiert ist, ist weder beobachtbar, noch gilt es als fair in der Anerkennung für den Systemerhalt. Wir brauchen andere Paradigmen der Bewertung, wer mehr beiträgt und wer weniger beiträgt. Die Gemeinwohlökonomie versucht hier auf der Ebene des W&P-Systems eine Antwort zu geben. Die Ideen zum „Wachstum im Wandel“ versucht hier bereits Antworten zu geben, um jene Indikatoren zu finden, die Fairness und Lebensfähigkeit ermöglichen.

Die alte Idee, wer finanziell erfolgreich ist, hat einen höheren Beitrag für die Gesellschaft beigetragen gilt nicht mehr (hat wahrscheinlich nie gegolten), aber jetzt ist es ganz offensichtlich, dass die Entkoppelung zum Überlebensprinzip geworden ist.

Die Komplexität der Welt braucht eine ausbalancierte Steuerung. Das ist leichter gesagt als getan.

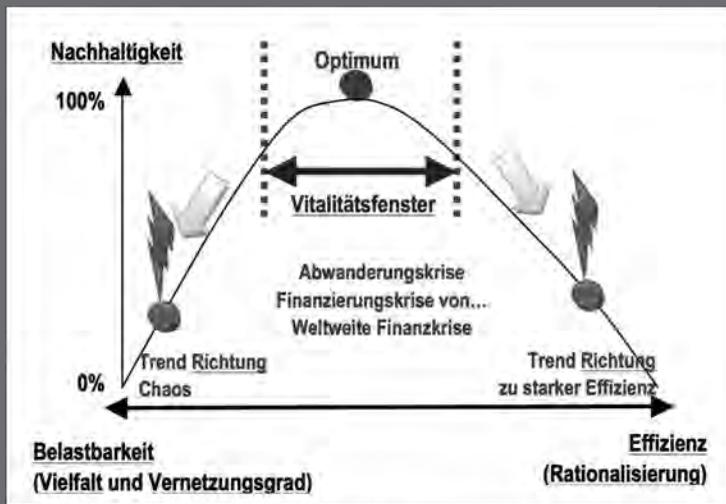
Aber wir kennen zwei Reflexe, die Übersteuerung und die Untersteuerung. In Bezug auf die Finanzkrise können wir dies beobachten. Einerseits sind die Finanzinstitute so groß und es sind nur mehr wenige, die in der Weltwirtschaft ihre Dominanz zeigen, so dass in Bezug auf die Anzahl von einer Übersteuerung, im Sinne eines Mangels an Vielfalt, gesprochen werden kann. Jedoch in Bezug auf Transparenz und grenzsetzende Leitplanken können wir hier eine Untersteuerung beobachten. Das birgt, wie wir gesehen haben und aktuell spüren, erhebliche Risiken in sich.

Um Risiko zu vermeiden kann es sein, dass die Lösung zum eigentlichen Problem wird, nämlich dann, wenn die Absicherung des Risikos in nicht berechenbaren Kontexten so inszeniert wird, dass Berechenbarkeit angenommen wird. Diese Berechenbarkeitsannahme wird dann womöglich mittels des Effizienzarguments eingeführt, was den Blick auf die eigentlichen Risikofaktoren vermindert. Weiterhin wird dadurch die Lebensfähigkeit eines Systems eingeschränkt, weil die Belastbarkeit mangels Vielfalt und Kombinierbarkeit verringert wird. Dies erhöht erst recht wiederum das Risiko.

Das Vitalitätsfenster kann für alle komplexen Systeme ermittelt werden, die eine gesellschaftliche Aufgabe inne haben. Dies gilt für das Finanzsystem, die Realwirtschaft, die Politik, für Regionalmanagements, für Kirchen, das Gesundheitswesen, schlicht für alle.

Das Vitalitätsfenster ist die Erhaltung der Resilienz, denn dieses kann (vereinfacht aber pointiert) nach drei Prinzipien beschrieben werden:

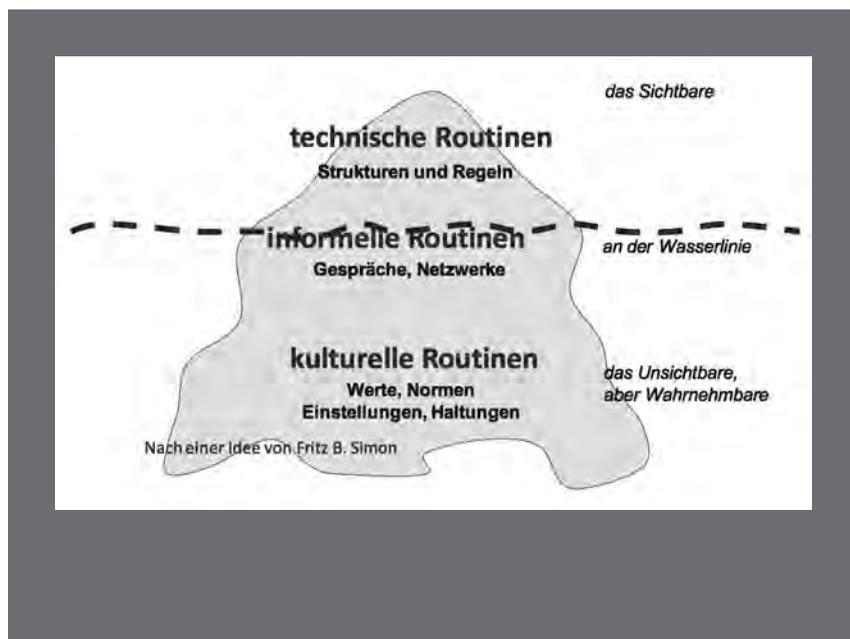
- Vielfalt an Größe, Branchen, Wissen, Beziehungszugängen,...
- Modularität (eben die Vielfalt nutzend) aber bewusstes kombinieren von Unterschiedlichkeiten
- Reflexivität oder Rückkoppelungsschleifen wahrnehmen und nutzen, das sind die Selbstbezüglichkeiten (Ich kann nur wahrnehmen, wofür ich eine Wahrnehmungsmöglichkeit habe), die Nebenfolgen des Handelns abschätzen, das verfügbare Wissen nutzen und ausbauen.



Grafik: L. Baumfeld, nach einer Idee von B. Lietaer, dargestellt in brand eins, 01/2009

Veränderung der Routinen

Wir sind hier, um die Welt so zu gestalten, dass sie auch in Zukunft lebensfähig und damit fair bleibt (bzw. wird). Das heißt, wir verändern, indem wir gestalten. Veränderung braucht aber die Aufmerksamkeit auf drei Ebenen:



Wenn wir nur an den technischen Routinen ansetzen, kann es sein, dass wir zu kurz greifen und die Veränderungen scheitern. Wir müssen die informellen Routinen nützen, wie wir das heute tun, und vor allem die kulturellen Routinen virtuos einsetzen. Mit den kulturellen Routinen verschieben wir die Grenze der Nicht-Besprechbarkeit in Richtung Besprechbarkeit und diese Reflexion scheint wichtig, damit wir sowohl die Rationalität aber auch die Herzen dafür gewinnen.

Leo Baumfeld ist Organisationsberater bei der ÖAR-Regionalberatung GmbH Wien. Er unterstützt und begleitet Non-Profitunternehmen und Organisationen im öffentlichen Kontext bei der Entwicklung ihrer Strukturen und Prozesse zur Steuerung ihrer Leistungserstellung, der Koordinierung ihrer internen Aufgaben, der Gewinnung von strategischen Einsichten sowie Lernprozessen, damit Organisationen mehr und mehr in der Lage sind, sich mit sich selbst bekannt zu machen.

VERKÜMMERTER TASTSINN?

Wie hält es die „Mitte“ mit ihren „Rändern“?

Es ist weise und klug, so zu fragen. Denn die Ränder bestimmen insgesamt die Form einer Gesellschaft, ihre Lebensform; von den Rändern her entwickelt sie sich oder stirbt ab; dort sitzt ihr Tastsinn für das Neue, das auf sie zukommt; dort entscheidet sich die Gesundheit ihres Stoffwechsels, die Gutartigkeit ihres Wachstums; dort, an den Rändern, lernt das System – oder es verschließt sich gegen sein eigenes Überleben.

Adolf Muschg



Was der Schweizer Schriftsteller Adolf Muschg hier beschreibt ist wirklich „weise und klug“. Er geht der Frage nach, wie Organisationen/Systeme (über-)leben können. Dabei spricht er von den Rändern, in der Organisationsentwicklung wird von den Grenzen gesprochen. Die Abgrenzbarkeit eines Systems von seiner Umwelt ist die Grundvoraussetzung für dessen Existenz überhaupt. Welche Aufgaben ein System hat und wie es in sich gegliedert ist, spielt zunächst einmal keine Rolle. Und Muschg macht in seinen Zeilen deutlich: Entscheidend für das Überleben eines Systems sind dessen osmotische Fähigkeiten, die Durchlässigkeit seiner Grenzen/Ränder zur Umwelt hin.

Auflösung ...

1968/1969 – ich war Mitglied im Liberalen Studentenbund Deutschlands (LSD), erst in Marburg, dann in Frankfurt. Hochzeit der Studentenbewegung – antiautoritäres Denken, radikale Offenheit... an den Sitzungen des LSD konnte jede/r teilnehmen und mitdiskutieren (das war völlig selbstverständlich und auch gut so). Und dann: Plötzlich konnte jeder, der zufällig oder gezielt im Raum war, auch mitentscheiden. Das Ergebnis: Über Nacht war der LSD verschwunden – es gab ihn nicht mehr. Er hatte sich nicht offiziell aufgelöst, sondern war in seiner Umwelt aufgegangen: Er hatte auf Grenzen verzichtet und sich dadurch in einen flüchtigen Nebel verwandelt.

... und Implosion

Im November 1978 gab es im südamerikanischen Guyana den Aufsehen erregenden Massenselbstmord von über 900 Menschen einer Sekte um den totalitären Sektenführer Jim Jones. Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts fanden in der Schweiz und in Frankreich Massenselbstmorde der Sekte der Sonnentempler statt. Die Massenselbstmorde markieren eine Implosion der Systeme, die durch radikale Abschottung und Kontrolle geprägt waren.

Im großen Maßstab hatte sich in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts auch eine Implosion ereignet: Das Ende des damaligen Ostblocks. Auch er hatte versucht, sich abzuschotten. Die „Mauer“ war dafür das Symbol. Und immer war und ist (siehe Nordkorea) ein enormer Kraftaufwand nötig, um die Abschottung aufrecht zu erhalten. Die hier eingesetzten Ressourcen gehen dem Organisationsleben verloren, da sie langfristig gesehen Investitionen in den Organisationstod sind.

Ein fast exotisches Thema: **Organisationstod**

Das also sind zwei extreme Formen organisationalen Todes. In der OE-Literatur zu den Lebenszyklen von Organisationen wird der Tod von Organisationen eher beiläufig abgehandelt. Dazu stellvertretend: „Tod: Übrig bleibt nun allenfalls eine administrative Hülse. Die Organisation als produktive Einheit ist zerfallen.“ So endet das kleine Kapitel in Schmidt/Berg¹ zum „Lebenszyklus von Organisationen“. Auch wenn nur als Hülse: Immerhin besteht die Organisation nach wie vor, selbst wenn sie völlig inhaltsleer geworden ist, gewissermaßen als eine „organisationale Mumie“, die zumindest theoretisch noch einmal reanimiert werden könnte.

Viele Entwicklungsmodelle von Organisationen klammern einen möglichen Tod ohnehin völlig aus. Es geht immer nach oben. Etwa so: Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase. „Fortschritt und Wachstum“ – das ist das Motto, das allenfalls retardierende Elemente zulässt. Darauf verweisen Kornelia Rappe-Giesecke und Michael Giesecke in ihrem Aufsatz „Werden und Vergehen von Organisationen“² Dabei: Das Sterben von Organisationen ist an der Tagesordnung. Firmen werden gegründet und verschwinden, Kirchengemeinden sterben und erstehen in fusionierter Form wieder neu und der „Sensenmann“ sitzt auf manchen Dächern diakonischer Einrichtungen. Die Erklärung lautet dann vielfach: Die Organisation hat sich nicht schnell genug an die sich verändernden Umweltbedingungen angepasst. Es wird dann oft ein (Management-)Versagen konstatiert. Damit sind wir auf der Spur von Muschg: Das ist die Sache mit dem „Tastsinn“.

Eine kritische Diagnose

Ein Blick auf so manche Kirchengemeinden zeigt: Viel Energie geht in den Erhalt des Status quo. Innovationen werden soweit es irgend geht abgewehrt. Ein beliebtes Argument lautet dann: Das ist der „(Kern-)Gemeinde“ nicht zuzumuten. Das reformatorische „ecclesia semper reformanda“ steht da auf verlorenem Posten. Der „Tastsinn“ vieler Gemeinden ist verkümmert. Sie drehen sich um sich selbst. Nicht zufällig ist das „incurvatus in se“, die „Verkrümmung in sich selbst“ theologisch gesprochen eine Sünde. Und dann gibt es da die Forderung, doch gefälligst „einladende Gemeinde“ zu sein. Oh ja, in vielen Berichten, die im Zuge von Visitationen verfasst werden, wird diese Redewendung als Beschwörungsformel genutzt: „Wir sind eine einladende Gemeinde!“. Und wenn dann die solchermaßen Eingeladenen tatsächlich erscheinen, dann drehen sich die immer gleichen 50 Mitglieder der Kerngemeinde einander zu und stecken die Köpfe zusammen. Scheue und unsichere Blicke zu den Fremden – sklerotische Atmosphäre, Abschottung

Neben der Floskel „einladende Gemeinde“ wird auch gerne von „lebendiger Gemeinde“ gesprochen. In einem Visitationsbericht stellt der Kirchenvorstand seine Gemeinde als eine solche dar und verweist auf die vielen Aktivitäten. Eine von Studierenden einer Fachhochschule wenig später erstellte Organisationsanalyse genau dieser Gemeinde kam zu einem völlig anderen Ergebnis: Eine Gemeinde ohne Vision und ohne Energie, die auf der Stelle tritt, um sich selber kreist und dabei völlig zufrieden ist.

¹ Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg: *Beraten mit Kontakt* Gelnhausen 1995 S.147

² www.rappe-giesecke.de/media/dokumente/veroeffentlichungen/text_werden_und_vergehen_von_organisationen.pdf

Eine Pfarrerin, die neu in einem Dorf anfang zu arbeiten, erzählt, dass plötzlich Menschen auftauchten, die bislang in der Gemeinde nie gesichtet wurden. Nach wenigen Wochen mit Kontakt zu der die Gemeinde prägenden und sich exklusiv verstehenden „Kerntruppe“ teilten sie der Pfarrerin mit, dass sie in dieser Atmosphäre nicht mitarbeiten könnten und verabschiedeten sich wieder. Lebendigkeit sieht anders aus. Leben ist Risiko und Offenheit für das Neue, das von außen kommt. Wie gesagt: In vielen Gemeinden aber ist der „Tastsinn“ verkümmert. Um im Bild zu bleiben: Die Haut des Menschen ist ein unentbehrliches Sinnesorgan, mit dem unterschiedliche Empfindungen wahrgenommen werden wie etwa die Berührung einer Hand, der Druck eines harten Gegenstandes, die Kälte des Schnees, die Wärme der Ofenplatte oder der Schmerz einer Wunde. Die „gemeindliche Haut“ ist oft verschrumpelt und ledern geworden, vom Tasten sowieso kaum eine Spur.

„Vertraut den neuen Wegen...“

Und wenn es dann doch einmal zu einem Aufbruch kommt und die Umwelt ertastet wird, dann merken die Akteure doch recht schnell, dass sie sich in unsicheren Fahrwassern befinden. Ängste steigen auf und ein Rückzug hinter die vertrauten Grenzen hat hohe Wahrscheinlichkeit.

Da heißt es doch in dem schönen Kirchenlied „Vertraut den neuen Wegen...“, das wird inbrünstig gesungen und kaum befolgt. Ruhe und Sicherheit vor Leben und Abenteuer.

Aber da gibt es auch die Gemeinden, die den Mut haben, sich mit Fremden – Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern – auf den Weg zu machen. Dieser Anfang könnte dazu genutzt werden, mit den Gemeinden zu erkunden, wie der „Tastsinn“ ausgebildet ist – und Sinne können auch trainiert werden.

Dr. Ernst-Georg Gäde

Der Autor ist Vorsitzender eines Kirchenvorstands, sogenannter Rentner und Gemeindeberater in der Arbeitsgemeinschaft der Gemeindeberater/innen in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

DER NORMALITÄT AUF DIE SPUR KOMMEN

*ein Materialkoffer für Organisations-
Beraterinnen und – Berater¹*

Ed Schein definiert die Organisationskultur als die „Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe oder Organisation in ihrer Geschichte bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat, die sich bewährt haben und somit als bindend gelten, und die daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben werden.“²

„Eine Kultur definiert Normalität, und diese Normalität wirkt auf ihre Art ebenso bindend und verbindlich wie soziale und politische Strukturen.“³

Es ist in der Regel Aufgabe der Beraterin, des Beraters, dieser Normalität, dem gewohnten Verhalten, dem unbefragt Geltenden im System der Beratungsnehmenden auf die Spur zu kommen, um überhaupt Ansatzpunkte für auf Veränderung zielende Interventionen zu finden. Tiefgreifender und nachhaltiger wirkt die Beratung, wenn die Beratungsnehmenden selbst ihrer Normalität, den bei ihnen geltenden, selbstverständlichen Annahmen auf die Schliche kommen. Dies befähigt sie, selbst ihre Organisationskultur zu reflektieren, bei Bedarf Alternativen zu entwickeln und zu erproben, die eigene Organisationskultur von der Anderer zu unterscheiden und in der Kooperation nicht selbstverständlich vorauszusetzen.

¹ Das Kopieren und Nachdrucken der Materialien mit Herkunftsangabe ist erlaubt.

² nach Susanne Habicht: *Organisationskultur in kirchlichen Fusions- und Veränderungsprozessen Beitrag in diesem Heft Seite 43*

³ Susanne Habicht a.a.O Seite 42

Der Materialkoffer will Beraterinnen und Beratern Interventionsinstrumentarien zur Entdeckung und zur Reflexion der Organisationskultur bieten. Er ist in drei Abschnitte gegliedert:

1. Annäherung durch Bilder und Assoziationen

- Kulturbilder
- Eisbergmodell
- Wetterkarte

2. Kriterien zur Analyse

- Kriterien zur Analyse von Organisationskulturen
- Selbst- und Fremdwahrnehmung

3. Anstöße zur Reflexion

- Fragebogen zur Organisationskultur
- Fragen zu Organisationskultur

Kulturbilder

Ein in meiner Praxis bewährtes Verfahren, um über Kirchen-, Gemeindebilder in einen Austausch zu kommen, ist die Arbeit mit Bildern oder Photographien. Der Zugang über Bilder ist assoziativ, sie sind ein Vehikel, das innere Bild zu beschreiben. Angeregt durch eine Vorlage von Heidi Ellner habe ich die von ihr skizzierten vier Kulturtypen – Dorf-, Stadt-, Dschungel- und Wanderkultur -weiterentwickelt. Der Reiz besteht darin, dass Bilder und Texte miteinander kombiniert werden.

Sie können ein fast spielerischer Zugang zur Frage sein:

- *Wie sieht es bei uns aus?*
- *Welcher Typ ist bei uns prägend?*
- *Welche Mischformen gibt es?*
- *Welche Elemente finde ich gut?*
- *Was wäre für uns eine Bereicherung?*

Stadtkultur



Gabriele Planthaber/pixelio.de

Vielseitigkeit und Trubel sind Merkmale der Stadtkultur.

Alles ist etwas unübersichtlich.

Es herrscht eine hohe Betriebsamkeit.

Nicht immer ist klar, wie effektiv alles ist.

Neue Ideen werden schnell generiert, verschwinden oft aber auch wieder genauso schnell.

Um all dem Herr zu werden, hat die Stadtkultur formale Strukturen entwickelt, um die Dynamik im Zaum halten zu können (etwa definierte Prozesse und Verfahren, klare Regeln, Formulare usw.).

Dynamik und Bürokratie liegen dicht nebeneinander.

©Ernst-Georg Gäde

nach Heidi Ellner: *Organisationskultur dechiffrieren*,
Wien 2011

*Zeitschrift für Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung* 13/2013

Dorfkultur



H.D.Volz/pixelio.de

Jeder kennt jeden.
Man weiß, was der andere macht und hilft sich gegenseitig.
Das Lebenstempo ist eher gemächlich.
Gemeinschaft ist ganz wichtig.
Ein latentes Gefühl der Benachteiligung ist manchmal vorhanden.
Dann ist man aber auch immer wieder richtig stolz auf sein Dorf.
Traditionen haben ihren Stellenwert.
Leitung hat oft etwas Patriarchalisches an sich, der „Bürgermeister“ ist eine anerkannte Persönlichkeit.

©Ernst-Georg Gäde

nach Heidi Ellner: *Organisationskultur dechiffrieren*,
Wien 2011

*Zeitschrift für Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung* 13/2013

Dschungelkultur



Reiner Schedl/pixelio.de

Es geht chaotisch, aber auch sehr lebendig zu.
Strukturen sind nur schwach ausgebildet, sie sind oft verworren und ungeklärt.
Es gilt das Recht des Stärkeren.
Macht wird offen gezeigt, da gibt es keine falsche Scheu.
Macht- und Ohnmachtsverhältnisse sind aber nicht immer völlig klar.
Scheinbar Schwächere können sich verbünden.
Ein allgemeines Gemeinschaftsgefühl fehlt.
Jeder ist sich selbst der Nächste.
Es zählt Durchsetzungskraft.

©Ernst-Georg Gäde

nach Heidi Ellner: *Organisationskultur dechiffrieren*,
Wien 2011

*Zeitschrift für Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung* 13/2013

Wanderkultur



Rainer Sturm/pixelio.de

Die Wanderkultur zeichnet sich durch hohe Beweglichkeit aus.
Es bestehen keine allzu tiefen Bindungen zwischen den Mitarbeiter(inne)n.
Langjährige Betriebszugehörigkeit ist eher die Ausnahme.
Das Durchschnittsalter ist relativ niedrig.
Teamwork ist selbstverständlich.
Die Ziele sind hochgesteckt.
Gemeinsame Ziele gibt es aber nur auf Zeit, die Arbeit hat oft Projektcharakter.
Hierarchien spielen keine allzu große Rolle.
Es wird quer zu allen Ebenen, Fachgebieten und Abteilungen miteinander kooperiert.
Das Arbeitstempo und das Engagement sind hoch.

©Ernst-Georg Gäde

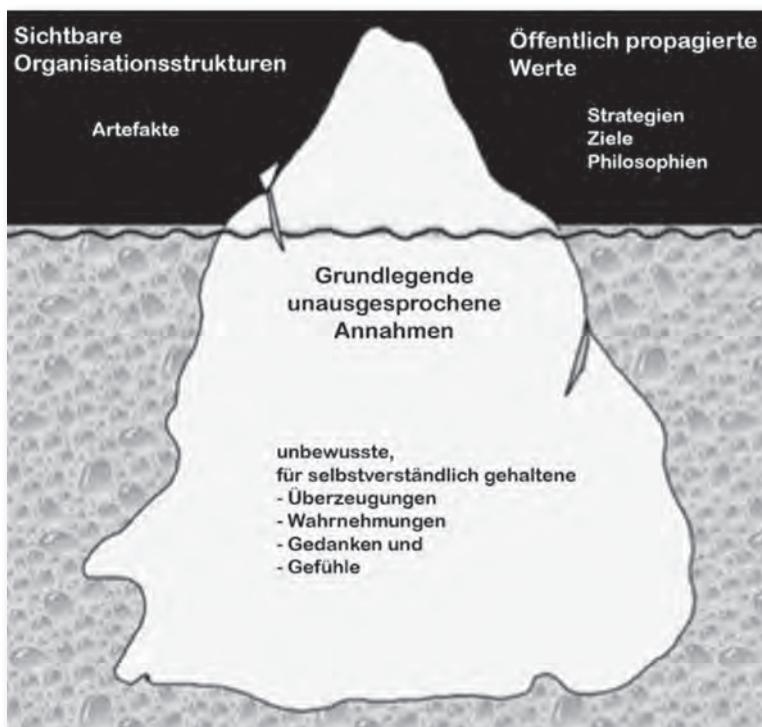
nach Heidi Ellner: *Organisationskultur dechiffrieren*,
Wien 2011

*Zeitschrift für Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung* 13/2013

Das Kulturmodell nach E. Schein als Eisbergmodell

Ziel

Das Eisbergmodell, ursprünglich vor allem in der Psychologie verwandt, eignet sich immer dann, wenn zwischen zwei Ebenen unterschieden wird. So kann deutlich gemacht werden, dass der größere Teil in einem Modell dem eher Verborgenen zugerechnet werden kann. In diesem Fall also die „grundlegenden unausgesprochenen Annahmen“ in einer Organisation. Ziel der Arbeit mit dem Eisbergmodell kann es sein, möglichst viel von dem zu heben, was in der Regel ungesagt bleibt und dennoch Geltung hat.



Zielgruppe

Für alle Gruppen anwendbar, mit denen anhand des Modells von E. Schein an der Kultur einer Organisation gearbeitet werden soll.

Anwendungsbereich

Wenn deutlich geworden ist, dass die Erhebung der kulturellen Eigenschaften einer Organisation für den weiteren Prozessverlauf sinnvoll ist, wie z.B. bei einer Vereinigung von Kirchengemeinden.

Nach E. Schein, *Organisationskultur*, Bergisch Gladbach 2003, S. 31

©Hans-Joachim Güttler, GBOE Westfalen

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung 13/2013

Wetterkarte einer Organisation

Ziel

Das Instrument „Wetterkarte“ unterstützt den Versuch, die Situation einer Gemeinde oder Organisation, ihre Konflikte, ihre Probleme, ihr Potential zu beschreiben und zu diagnostizieren.

Zielgruppe

Vorstände, Gruppen und Teams, Mitarbeiterinnen

Anwendungsbereich

Der spielerische Akzent der Übung lässt sie für sehr unterschiedliche Situationen und Gruppen geeignet sein. Vor allem bewährt sie sich in Anfangssituationen, wenn das Vertrauen und die Fähigkeit, die jeweilige Gemeindelage offener und genauer zu benennen, noch wachsen sollen. Auch als Datensammlung bei Konflikten oder Machtkämpfen geeignet. Es gibt zwei Möglichkeiten des Vorgehens:

1. Im Plenum werden die Piktogramme anhand eines vorbereiteten Plakats vorgestellt. Dann schreiben alle Anwesenden ihren Namen zu demjenigen Piktogramm, das ihrer eigenen Ortsbestimmung / Gefühlslage innerhalb der Organisation entspricht (z.B. „ich bin im Nebel“, „ich stehe unter Spannung / kurz vor der Entladung“). Die konkrete Situation, die hinter der jeweiligen Metapher steht, wird entweder sofort beim Schreiben oder im anschließenden Gruppengespräch erläutert. Diese Version ist zur Datensammlung innerhalb eines Subsystems (z.B. Kirchenvorstand oder Kindergarten-Team) geeignet.
2. In Untergruppen (Duos oder Trios) wird auf eine Wandzeitung eine „Wetterkarte“ der Organisation gezeichnet, indem die Subsysteme mit Hilfe der Piktogramme als Wetter- / Energiezone dargestellt werden, z.B. „der Kindergarten liegt im Nebel mit dem Zeichen für Nebel und der Bezeichnung „Kindergarten“ in der einen Ecke, „im Kirchenvorstand ist die Stimmung geladen“ mit dem Zeichen für Gewitter an eine andere Stelle, usw.

3. Plenum: Vergleich der „Wetterkarten“ und Gespräch. Diese Version eignet sich als Datensammlung von mehreren verschiedenen Subsystemen einer Organisation und leitet eine Diagnose ein.

„Hoch“ – für: hohe Energie, Motivation, viel Macht, Bedeutung

„Tief“ – für: niedrige Energie, Motivation, Interesselosigkeit

„Temperatur“ – für: Wärme, Zusammenhalt bzw. Kühle, Beziehungsmangel

„Nebel“ – für: unklare Beziehungen, undeutliche Grenzen

„Gewitter“ – für: Konflikte, Aggression, Streit usw.

„Wetterfront“ – für: Konfliktrichtung bzw. Konfliktausdehnung

„Windrichtung“ – für: Richtung von Einflussbereichen, „Abdriften“

„Windstärke“

„Regen“ – für: Kummer, Trauer, Abschied

„Wolken“ – für: sich ankündigende Veränderungen, Befürchtungen, Phantasien

Zeitaufwand

90 – 150 Minuten (je nach Gruppengröße)

©Dieter Pohl, GO – Arbeitsmaterial 14206

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung 13/2013

Analyse von Organisationskulturen

A. Sichtbare Elemente

(1) Sprache (Jargon, Abkürzungen usw.); (2) "Helden", Stars usw. (3) Geschichten, Legenden, Firmenvitze; (4) Rituale, Feste, Gebräuche; (5) Gebäude, Innenausstattung, Präsentation nach außen; (6) Umgangsformen, Kleidung, Statussymbole

B. Normen und Standards (Beispiele)

„Wir sind alle eine Familie“, „bei uns sind nur Höchstleistungen gefragt“, „bei uns ist das Menschliche der wichtigste Faktor“...

C. Basisannahmen

- (1) Vorstellungen über die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt: Hält man die Umwelt für bedrohlich, für herausfordernd, für bezwingbar, für wohlwollend?
- (2) Vorstellungen über Wahrheit und Zeit: Auf welcher Grundlage wird entschieden, ob etwas „wahr“ oder „falsch“ ist: Tradition, Autorität; Versuch und Irrtum; Kompromisse, Grundmaßnahmen über die Zeit: Mit welchem Zeithorizont arbeitet man? Was wird im Allgemeinen als „spät“ bezeichnet?
- (3) Vorstellungen über die Natur des Menschen
Motivation: Mitarbeiter sind engagiert oder Drückeberger
Entwicklung: Mitarbeiter sind von Natur aus lernbegierig oder festgefahren
Kontrolle: Muss Kontrolle von oben oder von unten kommen oder ist Selbstkontrolle gut?
- (4) Vorstellungen über menschliches Handeln
Grundeinstellung: Ist es wichtig aktiv zu sein oder abzuwarten, sich selbst zu fordern, sich anzupassen?
Verständnis zur Arbeit: Muss man am Arbeitsplatz schwitzen, viel unterwegs sein, viel lesen...?

- (5) Vorstellungen über zwischenmenschliche Beziehungen
Grundthemen: Wettbewerb oder Kooperation
Konflikte: unerwünscht oder Chance für Veränderung
Autorität: Gehorsam oder Sachkompetenz
Aufstieg: nach Alter, Erfolg, Sympathie
Vorgesetzte: Bewahrer, Innovatorinnen
Entscheidungen: einsam oder in der Gruppe
Tabus: Über welche Themen darf nicht geredet werden?

D. Subkulturen

Lassen sich abteilungs-, berufs- oder aufgabenspezifische Subkulturen erkennen, in welcher Beziehung stehen sie zueinander und zur Kernkultur?

E. Nationalkultur

Lassen sich nationenspezifische Kulturmuster erkennen?

©Dr. Astrid Schreyögg: GO – Aufbaukurs 2003

GO – Arbeitsmaterial 14201

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung 13/2013

Und nun noch eine weitere Variante:

Wie viele andere Schemata auch vereinfacht sie das organisationale Leben auf vier Typen, auf vier markante Merkmale – „Ordnung“, „Wettbewerb“, „Innovation“, „Menschen“ – und fragt danach, wie ausgeprägt diese Grundmerkmale jeweils sind.

Fragebogen zur Organisationskultur (Bitte Zutreffendes ankreuzen)				
		Nein	teils- teils	ja
1.	Die Zuständigkeiten sind klar geregelt.			
2.	Die Arbeitsweise ist standardisiert.			
3.	Die Abläufe sind schriftlich fixiert.			
4.	Für alle Stellen gibt es detaillierte Dienstanweisungen.			
5.	Der Dienstweg ist klar und wird eingehalten.			
6.	Rechtliche Vorgaben sind bekannt und werden eingehalten.			
7.	Alle Handlungen sind in der Regel vernünftig und nachvollziehbar.			
8.	„Ordnung ist das halbe Leben“ ist das von allen geteilte Motto.			
	Summen Block 1			
	Multiplikation	0		
	Ergebnis Block 1			
9.	Die Wettbewerber werden aufmerksam beobachtet.			
10.	Motivierende Ziele sind formuliert.			
11.	Alle sind sich bewusst, dass sie sich auf einem Markt bewegen.			
12.	Erfolge in den Geschäftsfeldern anzustreben sind für alle selbstverständlich.			
13.	Schnelles Handeln ist immer wieder notwendig und wird akzeptiert.			
14.	Persönliche Initiative wird erwartet und auch honoriert.			
15.	Notfalls werden Regeln auch einmal übergangen, wenn es notwendig ist, um gute Ergebnisse zu erzielen.			
16.	„Konkurrenz belebt das Geschäft“ ist das von allen geteilte Motto.			
	Summen Block 2			
	Multiplikation	0		
	Ergebnis Block 2			
17.	Die Organisation agiert flexibel und spontan.			
18.	Schnelles und kreatives Handeln der Mitarbeiter ist eine Selbstverständlichkeit.			
19.	Die Organisation hat eine Vision, die von den Mitarbeitern geteilt wird.			
20.	Versuch und Irrtum sind an der Tagesordnung.			
21.	Fehler werden als Anstoß zur Weiterentwicklung gesehen.			
22.	Auch unkonventionelle Ideen haben eine Chance.			
23.	Spielerisches Experimentieren wird akzeptiert.			
24.	„Stillstand ist Rückschritt“ ist das von allen geteilte Motto.			
	Summen Block 3			
	Multiplikation	0		
	Ergebnis Block 3			
25.	Ein gutes Betriebsklima hat einen hohen Stellenwert.			
26.	Die persönlichen Bedürfnisse werden in der alltäglichen Arbeit berücksichtigt.			
27.	Rücksichtnahme auf den anderen ist ein hohes Gut.			
28.	Vertrauen ist die unerlässliche Basis für die Zusammenarbeit.			
29.	Der Zusammenhalt des Teams/der Gruppe ist ganz wichtig.			
30.	Für Gespräche im Team/in der Gruppe ist immer ausreichend Zeit.			
31.	Entscheidungen werden, soweit es irgend geht, im Konsens getroffen.			
32.	„Wir glauben an das Gute im Menschen“ ist das von allen geteilte Motto.			
	Summen Block 4			
	Multiplikation	0		
	Ergebnis Block 4			

©Ernst-Georg Gäde

nach: Ekkehard Nau:
Typen-Analyse für
Organisationen

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung
13/2013

Auswertung

1. Die Teilnehmer/innen summieren ihre Antworten in den drei Spalten „Nein“, „teils-teils“ und „ja“ jeweils in den vier Blöcken (Summe Block 1, Summe Block 2, usw.).
2. Dann wird multipliziert: Die jeweilige Summe der drei Spalten „Nein“ – „teils-teils“ – „Ja“ wird multipliziert:

„Nein“ mit 0 = Ergebnis ist immer 0

„teils-teils“ mit 1

„ja“ mit 2.

3. Die durch die Multiplikation errechneten Beträge werden dann als „Ergebnis“ addiert.
4. Nun werden die Ergebnisse aller Teilnehmenden zusammengerechnet (Ergebnis Block 1, Ergebnis Block 2 usw.)
5. Die so ermittelten vier Zahlen geben den Ausprägungsgrad der vier Blöcke wieder. Referenzzahl ist die Anzahl der Teilnehmenden mit 2 multipliziert (z.B. ist der Höchstbetrag pro Block bei 25 Teilnehmenden der Wert 50 = 100 %).

6. Die Bedeutung der vier Blöcke:

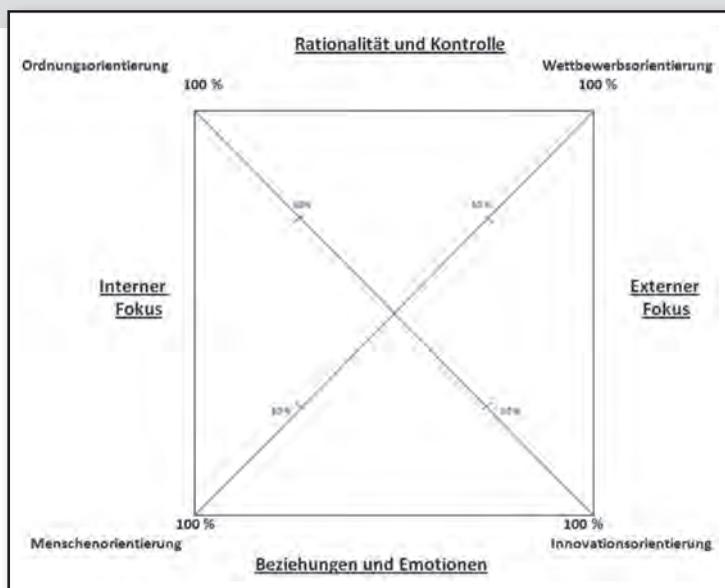
Block 1: Die Organisationskultur ist ordnungsorientiert.

Block 2: Die Organisationskultur ist wettbewerbsorientiert.

Block 3: Die Organisationskultur ist innovationsorientiert.

Block 4: Die Organisationskultur ist menschenorientiert.

7. Das Ergebnis kann nun visualisiert werden. In der Mitte ist 0 %



©Ernst-Georg Gäde

nach: Ekkehard Nau:
Typen-Analyse für
Organisationen

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung
13/2013

Erläuterung

Der Fragebogen zur Organisationskultur kombiniert interne und externe Orientierung (interner/externer Fokus) mit den Dimensionen „Rationalität und Kontrolle“ und „Beziehungen und Emotionen“.

Daraus ergeben sich vier Kombinationsmöglichkeiten, die hier als

- „Ordnungsorientierung“ (*Rationalität/Kontrolle mit dem Fokus intern/Introversion*),
- „Menschenorientierung“ (*Beziehungen/Emotionen mit dem Fokus intern*),
- „Wettbewerbsorientierung“ (*Rationalität/Kontrolle mit dem Fokus extern/Extraversion*) und
- „Innovationsorientierung“ (*Beziehungen/Emotionen mit dem Fokus extern*)

definiert sind.

In der Regel zeigt es sich, dass alle vier Aspekte in einer Organisation/skultur vorhanden sind. Es gibt aber auch signifikante Unterschiede und Präferenzen.

Fragen zur Organisationskultur

1. Wofür wird man in ihrer Organisation im weitesten Sinne „bestraft“, wofür „belohnt“?

2. Was erleben Sie als kritische, autoritäre und bestrafende Maßnahmen, was als unterstützende, helfende und fördernde Maßnahmen?

3. Wenn Sie Ihre Organisation mit einem Motto, einem Slogan, einer Schlagzeile beschreiben sollten, was würde Ihnen dann einfallen? Würde dieses Motto zu dem Ihrigen passen?

4. Welche „geheiligten Traditionen“ gibt es in Ihrer Organisation? Was ist tabu?

– Welche davon sind vernünftig?

– Welche davon sind nicht mehr vernünftig?

– Welche davon sollten geändert werden?

– Welche dürfen nach heutigem Stand nicht geändert werden?

– Worüber kann man in Ihrer Organisation sprechen und worüber nicht?

– Welche sind schon geändert worden?

5. Inwieweit treten Widersprüche auf zwischen dem, was die Organisation fordert und dem, was Sie bereit sind, einzubringen?

6. Was war die letzte wesentliche Entscheidung, die in Ihrer Organisation getroffen wurde?

Wurde diese Entscheidung aufgrund aller verfügbaren aktuellen Daten getroffen? Oder wurde dabei nach traditionellen Denkschemata verfahren?

7. Schreiben Sie bitte mehrere Charakteristika einer erfolgreichen Organisation („Gewinner-Organisation“) auf!

8. Schreiben Sie bitte mehrere Charakteristika einer nicht erfolgreichen Organisation („Verlierer-Organisation“) auf!

9. Schreiben Sie bitte mehrere Charakteristika Ihrer Organisation auf. Ist Ihre Organisation eher eine Gewinner- oder eine Verlierer-Organisation?

10. Wenn Ihre Organisation sich weiterentwickelt wie bisher, wo wird sie dann in 5 oder 10 Jahren stehen?

Wo werden Sie in 5 oder 10 Jahren stehen?

11. Welche Alternativen ergeben sich jetzt für Sie und Ihre Organisation?

© Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). Teams und Typen, Bonn 2001, 3. Aufl. Seite 73 – 76

GO – Arbeitsmaterial 14202

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung 13/2013

DAS LINSENGERICHT*– ein biblisches Spotlight*

„Wie haben denn die Menschen früher gelebt, als sie noch keine Viehherden hatten? Und: von was haben sie gelebt?“ Das mag die Frage eines Kindes, das die Hirtenkultur kennt und täglich erlebt, an seine Eltern gewesen sein. Gut, dass es Erzählungen aus alten Zeiten gab und noch gibt, die den Übergang von der Jäger- und Sammler-Kultur zur Hirtenkultur markieren.

Ein Beispiel, das uns im ersten Buch der Bibel (1. Mose 25, 29-34) begegnet, sei hier wiedergegeben:

*Als der Hirte einmal ein Gericht kochte,
da kam der Jäger erschöpft vom Felde.*

*Und der Jäger sagte zum Hirten:
„Lass mich doch schlingen von dem Roten,
dem Roten da, denn ich bin ganz erschöpft!“*

*Der Hirte aber sagte:
„Verkaufe mir erst deinen Segen der längeren
Erfahrung!“*

*Da erwiderte der Jäger:
„Ach ich sterbe fast vor Hunger, was soll mir
da der Segen des Vorsprungs!“*

*Da sprach der Hirte:
„Schwöre mir erst!“*

*Und der Jäger schwur ihm
Und verkaufte somit dem Hirten seinen Segen
des Älteren. Da gab der Hirte dem Jäger Brot
und das Linsengericht.
Der Jäger aß und trank, stand auf und ging.*

Die Geschichte ist nicht ganz fair.

Sie ist aus einer bestimmten Perspektive erzählt, aus der Perspektive des Überlegenen, der sagen will: „Das haben wir hinter uns!“

Er macht sich lustig über die Rohheit, Plumpheit, Dummheit des Jägers, sein Schlingen, seine Gier nach dem „Roten da“. Er karikiert seine sprachliche Undifferenziertheit.

Der Hirte lebt nicht mehr von der Hand in den Mund. Er legt Winterspeicher an. Er plant seine Zukunft, hier auf Kosten des Anderen. Er nimmt ihm den einzigen Vorteil ab, den er noch hat. „Verkaufe mir deinen Segen der längeren Erfahrung!“ Und er bietet ihm dafür – nichts Dauerhaftes – die augenblickliche Stillung des Hungers: ein Linsengericht.

Weiterentwicklung ist der Motor der Geschichte.

Sie erzählt vom Übergang von einer Wirtschaftsform zur anderen. Hirtenkultur und Jägerkultur treffen aufeinander. Die Erzählung deckt die Differenzen und die Spannungen zwischen den Kulturen, den Wirtschaftsformen, den Lebenseinstellungen auf, bis hinein in Geschmacksfragen.

Sie macht sie nachvollziehbar und begreifbar. Und damit können sie auch behandelt und verarbeitet werden.

Kulturelle Berührungen gehen nicht glatt:

weder kulturepochale Übergänge in der Menschheitsgeschichte, noch multikulturelle Zusammentreffen verschiedener Ethnien, Religionen, Traditionen, weder gesellschaftliche Begegnungen verschiedener Milieus, Einkommens- und Bildungsschichten, noch organisationskulturelle Übergänge bei Veränderungen, Fusionen und Angliederungen. Sie gehen nicht glatt, weil jeder seine eigene kulturelle Identität, weil jede ihr eigenes Verstricktsein in ihre Herkunft mitbringt, weil niemand eine ausgleichende Metaposition einnehmen kann. Was an Spannung und Energie drinsteckt in diesen Berührungen, wird seit alters in Übergangsschichten ausgedrückt.

Der Redaktion der biblischen Vätergeschichte hat die Erzählung offenbar so gut gefallen, dass sie sie in die Geschichte der Glaubensväter eingefügt hat. Der Hirte wurde zu Jakob, dem späteren Israel, der Jäger wurde zu Esau, seinem älteren Zwillingbruder. So deckte sie die Widersprüche und Konflikte dieser Familiengeschichte, dieses Bruderkampfes auf: vom Vorkampf im Mutterleib über die Vorzugsbehandlung durch die Mutter, den listigen Betrug des Bruders, die Flucht, das Selbst-Betrogen-werden, den Kampf mit dem Unbekannten bis zur Rückkehr zum Bruder.

Nichts wurde der Scham oder der Harmonie-sehnsucht geopfert. Nichts wurde zugunsten der Außenwirkung oder der Unternehmensphilosophie geglättet. Lesende und Hörende gewinnen Aha-Erlebnisse und identifikationspunkte. Sie werden angeregt, verfahrenere Situationen auszuhalten und nach Lösungen zu suchen. Sie erhalten Zuversicht, aus Fehlern zu lernen. So bekommen sie Hoffnung und Energie für eine selbstkritische Gestaltung des Lebens.

Dieser radikale Wirklichkeitssinn prägt die Bibel insgesamt.

Ihre Erzählerinnen und Erzähler stellen sich nicht über die Wirklichkeit. Sie stellen ihre Sicht neben die des Anderen. So gibt es die Geschichte Israels in mehreren Geschichtswerken, das Evangelium in vier literarischen Zeugnissen. Ihre Erzählerinnen und Erzähler verschweigen die Reibungsflächen und die Spannungen nicht. Sie greifen sie auf und erwecken damit Lebensenergien. Darin kommt ihr Respekt vor Gott zum Ausdruck.

Sie lassen Raum und hoffen auf das Wirken seines Geistes.

Zeitschrift für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung

Herausgeber:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung
und Organisationsentwicklung in der EKD
und

Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN

Kaiserstr.2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-162970

Telefax: 06031- 162971

E-Mail: ipos@ekhn-net.de

www.gboe.de

www.ipos-ekhn.de

Redaktion

Ernst-Georg Gäde,

E-Mail: eg.gaede@online.de

Hans-Joachim Güttler,

E-Mail:

hans-joachim.guettler@amd-westfalen.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.

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

„**RAUFT EUCH ZUSAMMEN!**“

**Der Zusammenprall von Organisations-
kulturen bei Fusionen und Strukturver-
änderungen und die Rolle von Beratung“**

*D.A.CH.-Tagung der Gemeindeberatung im
Februar 2013 im Christian Jensen Kolleg.*

75 GemeindeberaterInnen aus Deutschland, Ös-
terreich und der Schweiz -D.A.CH.- reisten auf Ein-
ladung der Nordkirche zu ihrer Jahrestagung nach
Brekum / Nordfriesland. Eine kleine Vorberei-
tungsgruppe der GemeindeberaterInnen aus der
frisch fusionierten Nordkirche hatte ein leckeres
und reichhaltiges Menü für drei Tage angerichtet:
Vorträge und Referate, OPEN SPACE-Sequenzen,
Impulse und Workshops, Exkursionen in die
Weite Nordfrieslands (die Reußenköge, nach
Tönning, nach Husum und rüber nach Sylt), Kul-
tur- und Tanzabende mit der „Band mit Hut“, Prof.
Thomas Steensen und DJ Helly. Dialoggespräche,
Inhaltliches und Thematisches aus der ganzen
Welt, aus der friesischen Grenzregion zwischen
Dänemark und Deutschland, Erfahrungsschätze
aus dem fusionierten Kirchenkreis Nordfriesland,
Mitbringen und Teilen von schmackhaften und
typischen regionalen Spezialitäten aus den
unterschiedlichen Gegenden von D.A.CH, sowie
festliche Gerichte, fair und von der Westküste aus
der Küche des CJK in Breklum.

Christoph von Stritzky

STANDARDS FÜR GEMEINDEBERATUNG/ ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DER EKD

Brekum, 21. Februar 2013

Nach einem Rückmeldeverfahren, an dem sich
fast alle GBOE – Einrichtungen beteiligten, ver-
abschiedete die Delegiertenkonferenz der GBOE
die zweite, überarbeitete Edition der Standards.

Die ursprüngliche Fassung war von Ernst-Georg
Gäde, Hessen – Nassau, Elke Möller, Hannover
und Dieter Pohl, Rheinland erarbeitet und wäh-
rend der DACH – Tagung 2002 in Bad Bederkesa
verabschiedet worden. Die neue Fassung ist in
den Mittelteil des Heftes eingeklebt.

Die Redaktion

Gesundheit als Führungsaufgabe

Gesundheit ist nicht allein eine Frage der persönlichen Ressourcen. Ob und wie Menschen Belastungen gesund bewältigen können, hängt wesentlich auch von den Rahmenbedingungen ab, in denen sie arbeiten (müssen). In diesem Sinn wird die Entwicklung einer gesundheitsfördernden Organisation zu einer Aufgabe der Leitenden.

Im Workshop lernen Sie Konzepte und Instrumente für das Leitungshandeln kennen und übertragen diese auf Ihre konkrete Situation vor Ort.

Workshop: für Dekaninnen, Dekane und ihre Stellvertreterinnen, Stellvertreter
Termin: 13. – 15. 11. 2013
Veranstalter: Gemeindeakademie Rummelsberg
Ort: Gemeindeakademie Rummelsberg
Leitung: Eckehard Roßberg, Gemeindeakademie
 Dr. Susanne Schatz, Gemeindeakademie
Kosten: werden noch angegeben
Anmeldung an: an Gemeindeakademie
 (siehe Adressen Gemeindeberatung Seite 89)

Entdecken was es noch nicht gibt

Wie können GB/OE Beraterinnen und Berater mit ihrem beraterischen Handeln dazu beitragen die Zukunft in den Blick zu nehmen? Welche Vermutungen, Erwartungen, Vorgehensweisen leiten beraterisches Handeln und wie bringt sich die BeraterInnenpersönlichkeit vor diesem Hintergrund ein?

Welche Bedeutung bekommen Fragen nach „Bewahrung der Schöpfung“ und der Mitgestaltung von Kirche? Können sich BeraterInnen vorstellen, das ein oder andere Mal eher der „Gegenwind“ zu sein?

Als Vorbereitungsgruppe haben wir festgestellt, dass die Zukunftsfragen von sehr existentieller Natur sein werden und damit sich auch auf die Beratungspraxis auswirken wird. Wir wünschen uns, dass wir uns individuell und gemeinsam mit dem Weitblick für die Organisationsentwicklung einen Raum für Weiterentwicklung eröffnen können.

Eine Fachtagung zum Entdecken der eigenen Handlungsmöglichkeiten und der eigenen Grenzen. Im Kontakt mit Menschen die sich auf den visionären

Blick für ihre Firma oder Einrichtung eingelassen haben um zu fragen, wieso sie dies tun. Wir wollen im Kontakt sein und voneinander lernen.

DACH-Tagung: für GBOE – Beraterinnen und Berater aus Deutschland, Österreich und der Schweiz
Termin: 03.02. – 05.02.2014
Veranstalter: Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Ev.Luth. Landeskirche Hannovers, Arbeitsstelle für Gemeindeberatung und Mitarbeiterfortbildung der Ev.Luth. Kirche in Oldenburg, Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung der Bremischen Ev. Kirche
Ort: Loccum
Leitung: Matthias Wöhrmann, Hannover
 Bernd Rüger, Oldenburg
 Gert Dalgas, Bremen
Kosten: siehe:
www.gemeindeberatung-hannover.de

Elemente der Kurzzeittherapie und des Kurzgesprächs für die Beratung nutzen

In Beratungsprozessen erleben wir immer häufiger sehr komplexe Problemstellungen, die in einem Klientensystem zu einer Krise geführt haben. Im Bereich der Seelsorge sind hilfreiche Methoden und Techniken entwickelt worden, die konsequent auf eine positive, realisierbare und zukunftsfähige Lösung von Krisen hin orientiert sind.

Dr. Rolf Theobold wird uns die wesentlichen Elemente der Kurzzeittherapie und des Kurzgesprächs nahebringen. Gemeinsam mit ihm werden wir in diesem Aufbaukurs deren Übertragbarkeit auf Beratungssituationen überprüfen und einüben, wie z. B.:

- *Lösungsorientierte Interventions- und Gesprächstechniken*
- *Erkennen und nutzen von Sprachmustern und Schlüsselwörtern*
- *Mäeutische Fragetechniken*
- *Orientierung an der gemeinsamen Zukunft, nicht an der (belasteten) Vergangenheit*
- *Einholen und stringentes Beachten des Mandats, das die Klientensysteme den Beraterinnen und Beratern geben.*

- Aufbaukurs:** für GO - und GBOE – Beraterinnen und Berater
- Termin:** 10.03. – 12.03.2014
- Veranstalter:** Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung, Rheinland (GO)
- Ort:** Ev. Bildungsstätte Ebernburg, Bad Münster am Stein – Ebernburg
- Leitung:** Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, GO, Düsseldorf
- Referent:** Dr. Rolf Theobold, Pfarrer, Pastoraltherapeut, Köln
- Kosten:** € 50,- für Unterkunft, Verpflegung, Trainerkosten
- Anmeldung:** bis zum 27. Januar 2014 (siehe Adressen Gemeindeberatung Seite 90)

**„Hurra, wir haben einen Konflikt!“
(3. Durchgang)**

Viele Menschen kommen in Situationen, in denen ihre Interessen, Wünsche und Bedürfnisse mit denen anderer Menschen nicht vereinbar sind. Aus diesen Gegensätzen resultieren oft stark gefühlsmäßig beeinflusste Konflikte, die heftige Reaktionen auslösen können.

In unserer Gesellschaft und auch in unserer Kirche ist der Umgang mit Konflikten in der Regel unbefriedigend und führt zum Streit. Positionen und Meinungen werden ausgetauscht, Standpunkte vertreten und Beleidigungen und Bewertungen vollzogen.

Kurz: der Konflikt eskaliert und die Konfliktparteien entfernen sich von einer Lösung immer weiter. Konflikte können gewinnbringend durch konstruktive Konfliktlösungen – für die eigene Persönlichkeit als auch für die Beziehung zum Konfliktpartner bzw. zur Konfliktpartnerin – bewältigt werden.

In diesem Konfliktbewältigungstraining werden die Grundlagen für das Erkennen und den Umgang mit Konflikten und wirkungsvolle Strategien zur Konfliktbewältigung bearbeitet. Eigene Fragestellungen und Fälle haben dabei ihren Platz. Zusätzlich bieten wir Coaching zwischen den Kursen an.

Kurs A: Verhalten im Konflikt

- Konflikte in kirchlichen Organisationen
- Haltungen zu Konflikten
- Analyse und Bearbeitung von Konflikten
- Wirkungsvolle Gesprächsführung bei Konflikten

Kurs B: Konflikte in Veränderungsprozessen

- Konfliktodynamik in Gruppen und Organisationen
- Umgang mit unterschiedlichen Gruppeninteressen
- Grundlagen des Verhandeln bei Konflikten
- Mediative Methoden zur Konfliktbewältigung

Konfliktbewältigungstraining

für Pfarrerinnen, Pfarrer, Kirchenvorsteherinnen, Kirchenvorsteher, kirchl. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Termin: Kurs A 02. – 06.06 2014,
Kurs B Frühjahr 2015

Veranstalter: Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung Rheinland (GO)

Ort: Ev. Landjugendakademie, Altenkirchen, Westerwald

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

Trainer: Werner Dotzauer, Dipl.-Verwaltungswirt, Organisationsberater, GO, Düsseldorf

Kosten: € 120,- für Kurs A (Unterkunft, Verpflegung, Raummiete, Arbeitsmaterialien)

Anmeldung an: bis zum 22. April 2014
(siehe Adressen Gemeindeberatung Seite ...)

Die Anmeldung verpflichtet zur Teilnahme an beiden Kurswochen.

Zertifikat: Zum Abschluss wird ein Zertifikat ausgestellt.

Art of Hosting“

„Welche Reformation braucht unsere Kirche wirklich?“ „Wie gelingt es uns, Glaubensvielfalt fruchtbar zu machen für innerkirchliche Prozesse?“ Wenn Sie sich diese und ähnliche Fragen auch manchmal stellen, laden wir Sie herzlich ein zu einem Pastorkolleg der besonderen Art. Zum ersten Mal bieten wir mit einem Art of Hosting ein Training, in dem Führungskräfte der Kirche, Beraterinnen und Berater, Supervisorinnen und Supervisoren neue Formen zur Gestaltung kommunikativer Prozesse erleben und ausprobieren. Wir laden Sie ein – unter Anleitung eines erfahrenen Hosting Teams – miteinander Wege der Zusammenarbeit zu erforschen, die uns helfen, kreative und innovative Lösungen für drängende Fragen zu entwickeln.

Was beim Art of Hosting gelernt werden kann:

- Sie erlernen die Kunst des Designs und der Begleitung von Kommunikationsprozessen, die Gruppen dabei unterstützen, sich wirklich wesentlichen Fragen zu stellen und kreative Lösungen zu entwickeln.
- Ihre Fähigkeit wird gestärkt, Selbstorganisationsprozesse zu planen und zu begleiten, sowie Früchte der gemeinsamen Arbeit zu ernten.
- Sie bekommen einen Einblick in die breite Palette von Methoden und Werkzeugen der Großgruppenarbeit und wie diese in einem Prozess sinnvoll eingesetzt werden können: Open Space, World Café, Theorie U, Storytelling, Dialog, journaling

Integriertes Pastorkolleg:

für kirchl. Mitarbeitende mit Führungsaufgaben

Aufbaukurs: für GO – und GBOE – Beraterinnen und Berater

Termin: 10. – 13.11.2014

Veranstalter: Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung Rheinland (GO)

Ort: Ev. Bildungsstätte Ebernburg, Bad Münster am Stein – Ebernburg

Leitung: Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, GO, Düsseldorf

Dr. Peter Böhlemann, Pfarrer, IAFW, Schwerte

Referentinnen: Ria Baeck, Mitbegründerin der weltweit arbeitenden Art of Hosting

Gruppe, Ursula Hillbrand und weitere Mitglieder des Hosting Teams

Kosten: € 300,- für Unterkunft, Verpflegung, Raummiete, Arbeitsmaterialien

Anmeldung an: bis zum 30.09.2014 (siehe Adressen Gemeindeberatung Seite 90)

Landeskirche	Ansprechpartner/in	Dienstadresse
		Ländervorwahl: Deutschland: 0049- Schweiz: 0041-
Evangelische Landeskirche in Baden	Ralph Hartmann	Evangelischer Oberkirchenrat Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Baden Geschäftsstelle Karlsruhe Blumenstr. 1-7, 76133 Karlsruhe Tel. 0721/9175-108, Mobil: 0173/3593272 Fax 0721/9175-25-108 E-Mail: gemeindeberatung@ekiba.de www.aggb.de
Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern	Armin Felten	die gemeindeakademie Gemeindeberatung Rummelsberg 19, 90592 Schwarzenbruck Tel. 09128/91220 (Sekretariat), Tel. 09128/912225 Fax 09128/91 22 20 E-Mail: gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de
Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig	Ute Ermerling	Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig Frankfurter Str. 9, 38122 Braunschweig Tel. 0531/280 12 13, Fax 0531/280 12 12 E-Mail: ute.ermerling@lk-bs.de www.landeskirche-braunschweig.de/ Gemeindeberatung
Bremische Evangelische Kirche	Gert Dalgas	Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung Sandstraße 14, 28195 Bremen Tel. 0421/33 79 79-0/-1, Fax 0421/32 03 33 E-Mail: Gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung im Haus kirchlicher Dienste Archivstraße 3, 30165 Hannover Tel. 0511/12 41-310, Fax 0511/12 41-766 E-Mail: gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.gemeindeberatung-hannover.de
Evangelische Kirche in Hessen und Nassau und Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck	Gerd Bauz	Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg Tel. 06031/16 29 70, Fax 06031/16 29 71 E-Mail: gerd.bauz@ekhn-net.de www.ipos-ekhn.de

Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (EKM)	Bettina Koch Claudia Neumann	GB/OE im Gemeindedienst der EKM Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf Tel. 036202/7717-90 oder -91(Sekretariat) Fax 036202/77 17 98 E-Mail: gemeindedienst@ekmd.de www.gemeindedienst-ekm.de Bettina Koch (Tel.: 0391/5346-370; E-Mail: bettina.koch@ekmd.de) Claudia Neumann (Tel.: 036202/7717-95; E-Mail: claudia.neumann@ekmd.de)
Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland	a) Uta Loheit	a) Amt für Gemeindedienst im Zentrum Kirchlicher Dienste Alter Markt 19, 18055 Rostock Tel.: 0381/3779870, Tel. 0385-716056 (U. Loheit) E-Mail: u.loheit@afg.ellm.de www.kirche-mv.de
	b) Susanne Habicht	b) GfGO Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in Nordelbien e.V. Königstraße 54, 22767 Hamburg Tel. 040/306 20 12 63, Fax 040/306 20 12 09 Mobil 0170/320 5953 E-Mail: Habicht@Institutionsberatung.de www.institutionsberatung.de www.gemeindeberatung-nordelbien.de
Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg	Bernd Rüger	Arbeitsstelle für Gemeindeberatung und Mitarbeiterfortbildung Haareneschstraße 60, 26121 Oldenburg Tel. 0441/77 01-430/431, Fax 0441/77 01-419 E-Mail: gemeindeberatung@ev-kirche-oldenburg.de www.ev-kirche-oldenburg.com
Evangelische Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	Ev. Gemeindeberatung in der Pfalz Dagmar Peterson Hasslocher Str. 24, 67459 Böhl-Iggelheim Tel. 06324/76115 www.evangelische-gemeindeberatung.de
Evangelische Kirche im Rheinland	Cornelia vom Stein Claudia Zimmer	GO – Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung Graf-Recke-Straße 209, 40237 Düsseldorf Tel. 0211/36 10-241 (Sekretariat) Tel. 0211/36 10-244 (C. vom Stein) Tel. 0211/3610-245 (C. Zimmer) Fax 0211/36 10-249 E-Mail: vomStein@go.ekir.de , zimmer@go.ekir.de , www.ekir.de/go
Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsen	Joachim Wilzki	Ehrenamtsakademie der Evang.-Luth. Landeskirche Sachsens Freiheit 15, 01662 Meißen Tel. 03521/4706-52, Fax 03521/4707-55 E-Mail: joachim.wilzki@evlks.de www.landeskirche-sachsen.de

Evangelische Kirche von Westfalen	Hans-Joachim Güttler	Amt für missionarische Dienste -Gemeindeberatung- Olpe 35, 44135 Dortmund Tel. 0231/54 09 62, Fax 0231/54 09 66 E-Mail: hans-joachim.guettler@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
-----------------------------------	----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evangelische Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	AGGW Arbeitsgemeinschaft GB Württemberg Grüningerstr. 25, 70599 Stuttgart Tel. 0711/45 804-9422 (G. Dehlinger) Tel. 0711/45 804-9424 (Frau v. Lukowicz) Fax 0711/45 804-9434 E-Mail: gisela.dehlinger@elk-wue.de E-Mail: gemeindeentwicklung@elk-wue.de www.gemeindeentwicklung-und-gottesdienst.de
------------------------------------------	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Assoziierte Mitglieder

Evang.-methodistische Kirche in Deutschland	Friedhelm Gutbrod	Evangelisch-methodistische Kirche Pastor Friedhelm Gutbrod Karlstr. 33, 74072 Heilbronn Tel. 07131/68 673 E-Mail: friedhelm.gutbrod@emk.de www.emk-bildungswerk.de
---------------------------------------------	-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evang.-methodistische Kirche Schweiz	Vreni Schertenleib	Fachstelle Bildung + Beratung Badenerstr. 69, 8026 Zürich Tel. 044/29 930-87, Fax 044/29 930-89 E-Mail: vreni.schertenleib@emk-schweiz.ch www.bildungundberatung.ch
--------------------------------------	--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evangelischer Kirchenkreis Lichtenberg-Oberspree	Thomas F. Berger	Evangelischer Kirchenkreis Lichtenberg-Oberspree Beauftragter für Gemeindeberatung Thomas F. Berger Am Goldmannpark 13, 12587 Berlin-Friedrichshagen Tel. 030/74 07 66 09 E-Mail: t.berger@beraterteam-berger.de www.glauben-tut-gut.de
--------------------------------------------------	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

GBOE	BUKO
-------------	-------------

Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche in Deutschland
Vorsitzender: Gerd Bauz – IPOS – Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (s.o.)

Bundeskonferenz Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche
Andreas Watzek (Sprecher)
E-Mail: andreas.watzek@erzbistum-paderborn.de

Heft 13
SEPTEMBER
2013



Gesellschaft für Gemeindeberatung &
Organisationsentwicklung in der
Evangelischen Kirche in Deutschland

HERAUSGEBER:

**GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung
und Organisationsentwicklung in der EKD
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: ipos@ekhn-net.de
www.gboe.de