

Heft 11  
NOVEMBER  
2011

Nr

„KIRCHE ENTWICKLEN –  
durch Klarheit,  
Kirchenmediation,  
Kommunikation,  
Kuratoren,  
Konsensieren“

Für alle, die es wissen wollen.

# Wie sollte die Wirtschaft 2050 funktionieren?



Der Ausstieg aus der Kernenergie hat seinen Preis für Bürger, Unternehmen und die Politik. Schon heute entstehen Tag für Tag ganze Stadtteile, in denen eine neue Ära von Mobilität, Wohnen, Bildung und Energiegewinnung Wirklichkeit wird – und Jeremy Rifkin ist ihr Chefplaner. Er berichtet von Begegnungen mit den Topmanagern großer Konzerne wie IBM, Siemens, EnBW, Daimler und nimmt den Leser mit in die Hinterzimmer von Spitzenpolitikern wie Angela Merkel. **2011. 304 Seiten, gebunden. € 24,99**

<b>VORWORT</b>	4
<b>Steffen Bauer</b> Die Klarheit macht's – Was es braucht, damit Veränderungs- prozesse in Gemeinden und Dekanaten möglich werden	5
<b>Dieter Pohl</b> Kirchenmediation – Unterstützung für Fusionsverhandlungen	10
<b>Susanne Zimmermann</b> Der glückliche Zufall der gelungenen Kommunikation ... ... und wie wir diesem auf die Sprünge helfen können	22
<b>Horst Bracks</b> Gemeindekuratoren im Kontext von Kirchenentwicklung und kirchlicher Organisationsentwicklung.	32
<b>Bernhard Petry</b> Systemisches Konsensieren – Konzeptentwicklung im Konsens. Ein Praxisbericht	40
<b>Veranstaltungshinweise</b>	45
<b>Adressen der Gemeindeberatungen</b>	46
<b>Förderverein</b>	49
<b>Redaktionelle Mitteilungen – Impressum</b>	50
<b>Die „Standards“ waren der „Renner“</b> GBOE auf dem Kirchentag in Dresden vom 1. – 5. Juni 2011	52
<b>Buchbesprechung</b>	54
<b>Spiele für die Beratung</b>	55

## INHALT



*Nein, es reicht uns nicht.*

JA, wir wollen diese besondere Zeitschrift. Dies sagen wir vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung e.V. und vom Vorstand GBOE. Die ersten zehn Ausgaben der Zeitschrift hat der Förderverein allein herausgegeben. Deshalb starten wir mit der „Doppel-Eins“ – sie markiert also Kontinuität und Bruch.

Gemeinsam wollen wir eine Zeitschrift herausgeben die für uns Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum, etwas besonderes leistet.

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

**BRAUCHEN WIR DAS ?**

*Eine Fachzeitschrift Gemeindeberatung/  
Organisationsentwicklung?*

*Reicht uns der reichhaltige Bücher- und Zeitschriftenmarkt nicht?*

*Reicht uns auch seine Ergänzung durch viele Publikationen der einzelnen Arbeitsgemeinschaften Gemeindeberatung nicht?*

- *Sie ist unsere gemeinsame Fachzeitschrift für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in Kirche und Diakonie. Wir zeigen unser fachliches Gesicht.*
- *Sie ist das interne Forum zur Vernetzung der GBOE-Einrichtungen zwischen den jährlichen D.A.CH.-Tagungen. Wir bleiben miteinander in Kontakt.*
- *Sie ist als Theorie-Praxis-Zeitung ein kontinuierliches Fortbildungsangebot für Berater und Beraterinnen. Wir lernen miteinander und voneinander.*

***Vor Ihnen liegt eine „Probenummer“. So oder ähnlich soll es auch in Zukunft werden. Die Zeitschrift soll Werkstattcharakter haben.***

Sie können sie mitprägen durch Ihre Rückmeldungen und Anregungen. Sie lebt durch Ihre Ideen und Beiträge.

Aber zunächst: Viel Spaß beim Lesen und viele neue Erkenntnisse.

***Claudia Zimmer***

Für den Vorstand der Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD (GBOE)

***Karin Schöttler***

Für den Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in Hessen und Nassau e.V.

## **Die Klarheit macht's – Was es braucht, damit Veränderungsprozesse in Gemeinden und Dekanaten möglich werden**

Die Erfahrung aus Veränderungsprozessen innerhalb und außerhalb unserer Kirche zeigt drei Merkpunkte auf, deren Berücksichtigung den erfolgreichen Prozess und Vollzug von Veränderungen deutlich unterstützen.

### **1.) Die innere Motivation wahr- und aufnehmen**

#### **Die Beobachtung:**

In vielen Gemeinden und Dekanaten innerhalb der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) gibt es Lust und Interesse, über das „Kirche sein“ in der Zukunft nachzudenken und heute schon Weichen für und in diese Zukunft hinein zu stellen. Gemeindeglieder wollen über die inhaltliche und geistige Ausrichtung ihrer Kirche vor Ort miteinander reden und nachdenken. Viele Kirchenvorstände z. B. wollen, dass ihre Gemeinden mehr und andere Menschen ansprechen. Sich neu über die Ansprache des Evangeliums an alle Welt Gedanken zu machen, ist für viele ein zentrales Anliegen.

#### **Zum Beleg:**

Die Anfragen an Fach- und Beratungsstellen der EKHN häufen sich, Anfragen an und nach Mitgliederorientierung, nach Glaubenskursen, nach Fundraisingmöglichkeiten, nach Sozialraum- und Milieudaten steigen bzw. bewegen sich auf einem hohen Niveau. Genauso steigt die Nachfrage nach den unterschiedlichen Beratungsangeboten des IPOS.

*Es ist erkennbar:* Gemeinden und Dekanate wollen ihre Nachbarschaft und ihre Umwelt (gesellschaftlich und kirchlich) neu wahrnehmen.

In drei Regional-Projekten innerhalb der EKHN wird die dortige Wahrnehmungsphase gerade intensiv bearbeitet. Man schaut neugierig und interessiert in die Kirchengemeinden der Nachbarschaft, man läuft (buchstäblich) den eigenen Sozialraum ab, man kommt neu mit Vereinen, der Wirtschaft, der Politik ins Gespräch. Man macht sich also kundig und lernt z. B. anhand der Milieu-Studie die eigene Gesellschaft differenziert neu zu sehen.

Diese Regio-Projekte zeigen schon zum jetzigen Zeitpunkt zweierlei sehr deutlich auf:

Gemeinden und Dekanate kennen bislang wenig voneinander.

Es gibt viele Menschen in ihnen, die das zu ändern bereit und in der Lage sind.

#### **Empfehlung:**

Diese vielerorts stark ausgeprägte innere Motivation ist bei allen Veränderungsprozessen unbedingt zu berücksichtigen, an sie gilt es anzuknüpfen und sie ist zu befördern. Jede Kirchenleitung tut gut daran, mit dieser inneren Motivation, d. h. mit dem Gestaltungswillen vor Ort in gutem Kontakt zu sein.

Veränderungen können nicht gegen die Menschen und deren innere Motivation vor Ort durchgesetzt werden, sondern müssen von möglichst vielen mitgetragen und mitgestaltet (!) werden.

### **2.) Äußere Motivationen klarstellen und vermitteln**

#### **Die Beobachtung:**

Veränderungsprozesse brauchen klare Rahmenseetzungen von außen, die von Kirchenleitung und Kirchensynode vorzunehmen sind.

Diese Rahmenseetzung hat sich mindestens an zweierlei Erkenntnissen auszurichten:

- a.) *Die absoluten Zahlen an Bevölkerung, Gemeindeglieder, Finanzeinnahmen ... werden geringer*
- b.) *und die Vielzahl an Lebenshaltungen und -stilen wird größer.*

Über diese sich veränderten Rahmenbedingungen ist in unserer Kirche auf allen Ebenen eine innere Klarheit herbeizuführen, damit alle an den Veränderungsprozessen Beteiligte wissen, womit zu rechnen ist. Gemeint ist damit, dass eine Verständigung über die zu erwartenden Rahmenbedingungen geschaffen werden muss. Mit welchen Zahlen müssen wir rechnen und wird gerechnet? Wie lassen sich veränderte Lebensstile beschreiben und was könnte dies für das „Kirche sein“ bedeuten?

Natürlich sind alle Prognosen nichts anderes als das Ausziehen gegenwärtiger und vergangener Erkenntnisse auf die Zukunft hin. Und natürlich sehen wir vom Evangelium her die zukünftige Welt und die Zukunft des Menschen noch einmal anders als einfach nur in einer Verlängerung seiner Vergangenheit und Gegenwart. Dies enthebt uns aber nicht der Verantwortung, sich aller Kenntnisse und Erkenntnisse zu bedienen, um zu beschreiben, was wohl eintreten wird, wenn sich eben nichts Unvorhersehbares einstellt. Genau diese Klarheit braucht es aber, um sich auf Veränderungsnotwendigkeiten einzulassen.

Wo diese Klarheit fehlt, entsteht Orientierungslosigkeit und Veränderungsprozesse stocken. Wo diese Klarheit geschaffen wird, wird zu der vielerorts verbreiteten inneren Motivation eine von außen kommende dazugegeben: „Wir müssen uns verändern, weil sich unsere Umwelt (Finanzen, Lebenswelt) rasant verändert“.

#### **Zum Beleg:**

Gerade in den Regio-Projekten der EKHN wurde bislang immer wieder am Rande die Vermutung laut, dass die Kirchenleitung doch bestimmt einen Plan zur Kürzung von Stellen bzw. Finanzmitteln in der Zukunft habe, diesen aber eben nicht kommuniziere.

Diese auftretenden Phantasien lähmen die Veränderungsbereitschaft vor Ort. Wo Menschen in ihrem Gestaltungsraum hoch motiviert ans Werk gehen, tritt eine gewisse Lähmung und Ohnmacht ein, wenn vom Planungsraum die Rede ist und also davon, was zentral für die eigene Gegend gedacht und gesteuert zu werden scheint.

Erfahrungen aus anderen Landeskirchen zeigen aber, dass Veränderungen dort angegangen werden können, wo über diese sich veränderten Rahmenbedingungen klar Auskunft gegeben worden ist und weiter informiert wird. Natürlich kommt es dann zu Signalen und Stationen der Trauer, weil Veränderung gegenwärtig eben meistens auch Aufgabe und Verzicht bedeutet. Gleichzeitig gelingt es aber, dass eigenständig sowohl an der inhaltlichen wie auch an der strukturellen Entwicklung vor Ort weiter mitgearbeitet wird.

#### **Empfehlung:**

Jede Leitung sollte die Zukunfts- und Rahmendaten immer an den Anfang all ihrer Überlegungen stellen und diese immer neu kommunizieren. Voraussetzung ist, dass sie sich auf diese Zukunfts- und Rahmendaten selbst immer wieder neu verständigt und einlässt.

Wer nicht sagen kann, woraufhin er etwas in die Wege leiten will, der wird auch kaum mehr Gehör finden für das, „was“ er in die Wege leiten will.

Die Zukunfts- und Rahmendaten sind nun in einem zweiten Schritt mit allen am Prozess Beteiligten so zu kommunizieren, dass die Akzeptanz für diese Annahmen wächst. Erst so wachsen dann auch das Mitdenken und die Mitverantwortung für Handlungsschritte bei möglichst vielen Beteiligten.

Wer darauf verzichtet, dieses Mitdenken und diese Mitverantwortung zu befördern, der wird mit wachsendem Widerstand zu rechnen haben und scheitern.

### **3.) Innere und äußere Motivation miteinander verbinden**

#### **Die Beobachtung:**

Befördert werden Veränderungsprozesse, dass Gestaltungsräume innerhalb einer klaren Rahmensetzung ermöglicht werden. Durch diese Vorgehensweise fließen äußere und innere Motivationen ineinander.

Die innere Motivation lebt davon, dass man den eigenen Sozialraum auch als eigenen Gestaltungsraum erlebt. Dazu braucht es eine Stärkung der Eigenverantwortlichkeit.

Die äußere Motivation lebt davon, dass klare Ansagen bezüglich des einzuhaltenden Rahmens getroffen bzw. vereinbart werden, d.h. dass die Grenzen des Machbaren und der Entwicklungsmöglichkeit benannt werden. Noch wichtiger ist aber, dass eine Verständigung darüber erzielt wird, welche Gestaltungsmöglichkeiten verschiedenen Ebenen von Kirche planerisch eingeräumt werden.

Von besonderem Interesse für die Steuerung von Veränderungsprozessen sind nun Anreiz-

systeme, die Lust machen sich zu bewegen bzw. in Bewegung zu kommen. Zugrunde liegt allen Überlegungen dabei der Grundsatz: „Wer sich bewegt, der darf auch gerne etwas davon haben“, sei es ein Mehr an Anerkennung, ein Mehr an Effizienz und Einheitlichkeit z.B. in der Wahrnehmung von außen, eine stärkere Finanzausstattung, ein Mehr an Qualität, ein Mehr an Entlastung, neue Projektmöglichkeiten bzw. Projektbegleitungen und Ähnliches.

### **Zum Beleg:**

Das Projekt „Zukunftssicherung der Diakoniestationen“ der EKHN und des Diakonisches Werk Hessen und Nassau (DWHN) verdankt seinen Erfolg u.a. der Installierung eines klaren Anreizsystems. Nicht mehr die Defizitabdeckung der Stationen wurde bzw. wird aus Kirchensteuermitteln finanziert, sondern z.B. innovative und kreative Projektideen und deren Umsetzung. Von diesem Projekt kann man u. a. insgesamt lernen, dass nur wenige Prozentpunkte Finanzmittel vom Gesamthaushalt schon ausreichen, um Ideen und Veränderungen vor Ort anzuregen und zu befördern (Vergleiche für weitere Informationen die umfangreiche Dokumentation des IPOS über dieses Projekt: „Da hat sich jetzt bei uns alles verändert“. Das Projekt „Zukunftssicherung der Diakoniestationen“ aus Sicht der Organisationsberatung“. Zu beziehen beim IPOS; ipos@ekhn-net.de).

Einen Schritt weiter geht man, wenn man Anreizsysteme schafft, die beispielsweise größere bzw. durch Fusionen größer werdende Einheiten mit mehr Finanzmitteln ausstattet. Die Gemeindezuweisung innerhalb der Evangelischen Landeskirche in Baden kennt solch eine Systematik.

Wieder anders sieht es dann aus, wenn man den Verantwortlichen vor Ort einen größeren Gestaltungsraum zuerkennt und einräumt. Wichtig dabei ist, so zeigt ein Blick auch in andere Landeskirchen, dass hier nicht allein bzw. nicht primär der Versuch unternommen wird, die Umsetzung unliebsamer Einsparungen auf eine untere Ebene zu delegieren. Im Vordergrund sollte stehen, dass man aufgrund einer differenzierten Sicht von Kirche in der

Region zulässt, dass Kirche sich regional unterschiedlich entwickelt. Genau auf dieser Linie kann man auch die Dekanatsstrukturreform und deren mögliche Fortführung in der EKHN einordnen. Dabei sind verschiedene Aspekte in den Blick zu nehmen, die zeigen, wie an dieser Stelle das bisher Ausgeführte zusammenfließt. Die EKHN hat fünf Handlungsfelder als für das „Kirche sein“ konstitutiv identifiziert. Diese Handlungsfelder sollen nun nicht nur auf der Ebene der Gesamtkirche abbildhaft deutlich werden, sondern auch in der Kirche in der Region, dort aber möglicherweise in unterschiedlicher Gewichtung. Der Planungsraum (die Gesamtkirche) spricht von daher dem Gestaltungsraum (der Kirche in der Region) einen Rahmen und zugleich Möglichkeiten zu, diesen unterschiedlich auszufüllen. Dabei zeigt sich, dass insbesondere unter Zuziehung von Planungsdaten für die Zukunft manche Dekanate zahlenmäßig so klein sind oder zunehmend werden, dass sich kaum Gestaltungsmöglichkeiten auf tun, weil die Stellenkontingente keine nennenswerte Größe erreichen. Gerade diese Erfahrung macht deutlich, wie wichtig es ist, sich auf Zukunftsbilder zu verständigen. Jede Projektion in die Zukunft zeigt, dass die heutigen Zuschnitte von Dekanaten bei z.T. deutlich rückläufigen Gemeindegliederzahlen und Personal- und Finanzressourcen dann allein als eine Größe wahrgenommen werden, die den mehr oder weniger großen Mangel verwaltet. Umgekehrt formuliert muss man sagen: Kirche in der Region braucht eine Mindestgröße, um tatsächlich gestalterisch tätig werden zu können. Dann aber darf und soll sie es auch innerhalb eines klar abgesteckten und weiten Rahmen tun. Eine Gesamtkirche, die diese Grundeinsicht teilt, wird sich auf den Weg zu machen haben, diese Mindestgrößen zu benennen und Erfahrungen aufzunehmen, wie diese „Kirche in der Region“ sich jeweils selbst weiterbauen kann und will. Gerade Arbeitsgemeinschaften und weitere Formen der Zusammenarbeit zwischen Dekanaten gilt es hier in den Blick zu nehmen und das Zusammenwachsen weiter zu befördern. Dabei sind auch die Grenzen der kommunalen Gebietskörperschaften unter dem Aspekt des sichtbaren und einheitlichen Gegenübers von

Kirche und Kommune in den Blick zu nehmen. Hierin liegt eine weitere Chance „Kirche in der Region“ stärker wirken zu lassen und folglich ihren Gestaltungsbereich zu erweitern.

Interessant ist, dass die EKHN bislang vor allem einen Typus des Anreizsystems kennt: die Prozessbelohnung. Wer innerhalb der EKHN kreativ und innovativ am Werke ist, der wird bislang vor allem dadurch belohnt, dass er für den angestrebten Weg eine Prozessbegleitung gestellt bekommt. Das sichert sicher eine professionellere Vorgehensweise des Prozesses. Der Erfolg von Veränderungsprozessen hängt aber sehr stark am sichtbar werdenden dauerhaften Mehrwert der Veränderung, also vom Ergebnis ab. Neben dem guten Beispiel des Projektes „Stärkung der Diakoniestationen“ wäre mit der weiteren Ermöglichung des Gestaltungsraums „Kirche in der Region“ eben genau dieser Mehrwert von Veränderung zu erreichen.

#### **Empfehlung:**

Die Kirche vor Ort und damit die innere Motivation der dort handelnden Haupt- und Ehrenamtlichen ist durch möglichst große Gestaltungsmöglichkeiten zu befördern. Dazu sollte die Gesamtkirche einen klaren Rahmen (und Grenzen) für diese Gestaltungsmöglichkeiten vorgeben.

Veränderungen sollten dadurch befördert werden, dass Innovationen und Bewegungen gewürdigt werden z. B. durch ein Mehr an Gestaltungsmöglichkeiten oder/und ein Mehr an Finanzen und/oder ein Mehr an Personal ....

Veränderungen können auch dadurch befördert werden, dass man mitunter im Raum des Rechts zumindest Erprobung zulässt. Neue Formen von „Kirche sein“ lassen sich mitunter nur so andeuten und ansatzweise umsetzen, dass man sich und anderen die Möglichkeit zugesteht, etwas für eine begrenzte Zeit auszuprobieren.

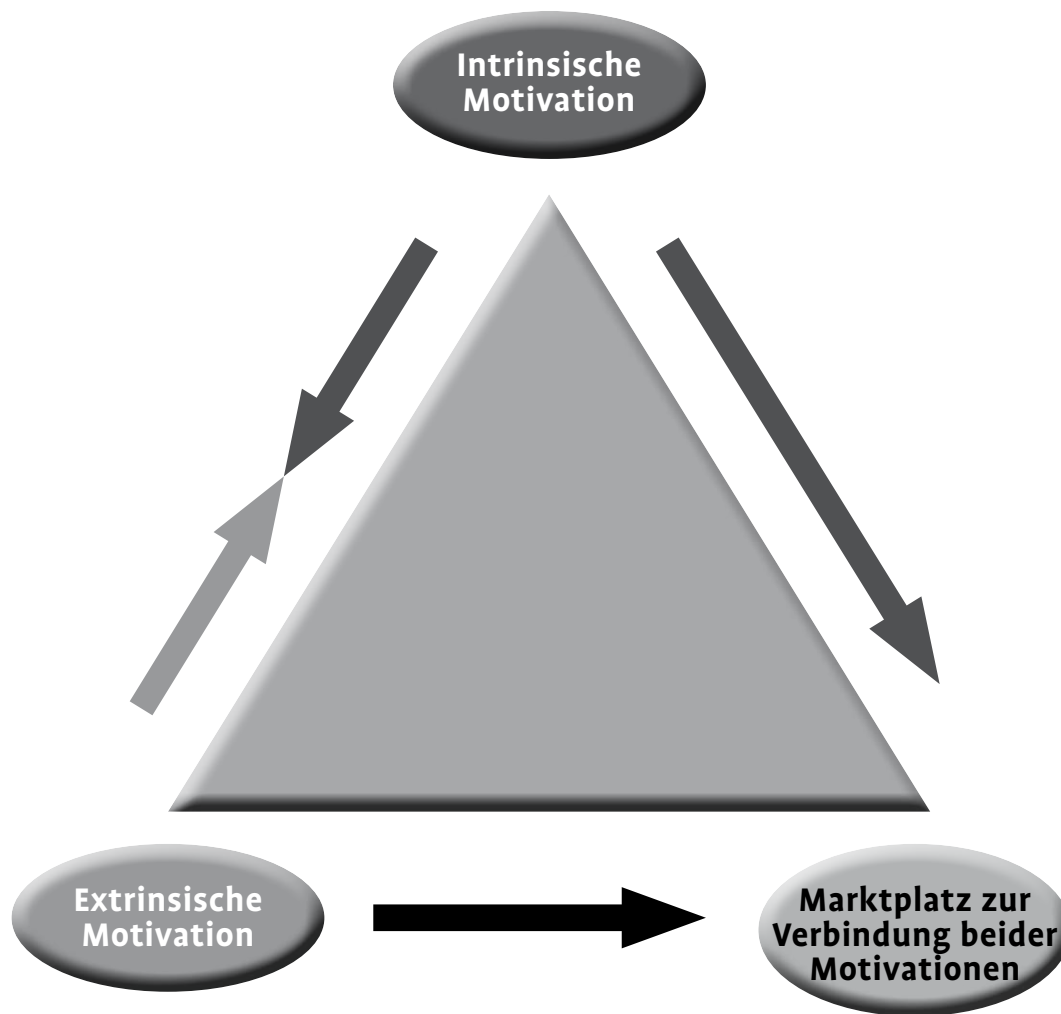
#### **Und wie kommt man ans „Ziel“?**

Ein letzter, allerdings ganz zentraler Aspekt soll nun noch deutlich werden. Die Erfahrungen in unserem Institut in der Begleitung regionaler

und sehr komplexer Prozesse machen deutlich, dass es für den Prozessverlauf und den Erfolg desselbigen entscheidend ist, dass immer wieder besondere Räume und Orte nicht nur für den Austausch verschiedener Ideen oder auch unterschiedlicher Perspektiven geschaffen werden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es auf solchen – wie wir es nennen – Marktplätzen oder Foren zu entscheidenden Weiter- oder gar Neuentwicklungen im Denken, Fühlen und Handeln kommen kann. Von der Grundgestalt her muss es sich dabei um eine Begegnung handeln, die unterschiedlich intensive Austauschformen ermöglicht, die die verschiedenen im Raum befindlichen Perspektiven zulässt, die gemeinsam nach neuen Ideen suchen lässt. Wir verwenden den Begriff des Marktes, weil es dabei tatsächlich um eine Art von Tauschgeschäft geht: Erfahrungen, Perspektiven und Ideen werden getauscht, darauf kommt es an. Um dies zu ermöglichen, muss der Rahmen klar sein (siehe Punkt 2) und der intrinsischen Motivation zugetraut werden, dass sie Lösungsmöglichkeiten für notwendige Veränderungen innerhalb dieses Rahmens (über den man sich ja gemeinsam verständigt hat und auf den man sich gemeinsam einlässt) hervorbringt und zwar von Marktplatz zu Marktplatz (von Region zu Region) in durchaus unterschiedlicher Form.

Nicht die eine steht dann gegen die andere Perspektive bzw. Motivation, sondern gemeinsam sucht man beides neu und gut miteinander zu verbinden.





Für uns drückt dieses Schaubild die Hypothese aus, dass Veränderungsprozesse in der Kirche davon leben, befördert werden, wenn solche Marktplätze eingerichtet werden und das Zu-

trauen wächst, dass genau dort die entscheidenden Impulse zur Veränderung gemeinsam erarbeitet (geboren) werden.

*Dr. Steffen Bauer ist Pfarrer und Studienleiter im IPOS – Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN, Friedberg.*

## Kirchenmediation – Unterstützung für Fusionsverhandlungen

### 1. Einführung

#### **Fusionsprozess**

Seit acht Jahren nehmen in der Beratungspraxis der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung<sup>1</sup> Aufträge zur Moderation von Fusionsprozessen zu.

Die gesellschaftliche Relevanz und Akzeptanz von Kirche nimmt schleichend ab. Deutlich sinken die finanziellen Ressourcen der beiden Großkirchen.

Auf diesem Hintergrund versuchen viele Gemeinden und kirchliche Einrichtungen Arbeitsfelder zu erhalten, indem sie sich zusammenschließen, um sie gemeinsam zu tragen.

Fusionsprozesse wurden in der Regel von vier Elementen geprägt:

1. *Beteiligt sind zwei oder mehr Parteien*
2. *Als Arbeitsstruktur zwischen den Parteien haben sich Verhandlungen bewährt*
3. *Da die Interessenlage verschieden ist, können leicht Konflikte auftauchen.*
4. *Oft wird deshalb eine überparteiliche Moderation von außen unter Vertrag genommen.*

Alle vier Elemente legen nahe, in den Beratungskontrakt Elemente aus dem Mediationsverfahren einzubauen. So können im eintretenden Konfliktfall Verfahrensweisen der Mediation unmittelbar vorgeschlagen werden. Sind sie ansatzweise kontrahiert, erhöht dies die Chance, dass sie bei den beteiligten Parteien auf Akzeptanz stoßen.

#### **Mediationsverfahren**

Kirchenmediation nennt sich ein neuer Arbeitszweig der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche im Rheinland.

Mediation ist eine Form alternativer Konfliktbearbeitung, die in verschiedenen Gebieten eingesetzt wird (z. B.: Mediation in der Familie, in Vereinen und Verbänden, Umweltmediation, Wirtschaftsmediation).

Mediation hat Sachkonflikte zum Gegenstand, welche die persönliche und berufliche Beziehungsebene berühren. Die Konfliktparteien vertreten widerstreitende Ziele. In der Mediation soll ein Interessenausgleich hergestellt und die Beziehung erhalten und neu definiert werden. In einem strukturierten Verhandlungsprozess werden die Konfliktparteien darin unterstützt, interessengerechte und faire Regelungen für ihre Probleme zu erarbeiten.

Der Mediator, die Mediatorin setzt verschiedene Techniken ein (z.B.: aktives Zuhören, Anleitung von Ich-Botschaften), um die Interessen der Parteien im Prozess herauszufinden und eine Lösung zu finden, bei der beide Parteien gewinnen.<sup>2</sup>

Auch in den Kirchen nehmen Konflikte zu. Seitdem die Finanzen knapper werden, sind es vor allem Verteilungskonflikte. Aber auch Werte- und Normenkonflikte, Zielkonflikte und Rollenkonflikte werden in der Kirche seit alters ausgetragen. Sie beruhen auf besonderen Organisationsformen, Strukturen und Arbeitsbedingungen, die es in den Kirchen gibt. Sollen Konfliktlösungsstrategien und Beratungsinterventionen erfolgreich sein, müssen sie diese Organisationsformen, Strukturen und Arbeitsbedingungen kennen und in der Lage sein, sie zu bearbeiten. So hat sich in den letzten Jahren eine spezielle Form von Mediation herausgebildet: die Kirchenmediation.

### 2. Klärung des Beratungsauftrages

#### **Fusionsabsichten**

Im Winter 2008/2009 fragte der Kirchenvorstand der Gemeinde Kleinkirchheim nach Beratung an. Es sollte die Option einer Fusion mit der Nachbarkirchengemeinde Großkirchheim überprüft werden.

Die Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung benannte eine Beraterin und einen Berater, die sich mit dem Kirchenvorstand zur Klärung des Auftrages trafen.

Zur Gemeinde Kleinkirchheim gehören 2.600 Gemeindeglieder. In ihr arbeitet ein Pfarrer, der im Sommer 2010 in Pension gehen wird. Sie besitzt eine kleine Kirche, in deren Anbau ein

kleiner Gemeinderaum und das Gemeindebüro untergebracht sind, eine Kindertagesstätte und ein großes Jugendzentrum, das nach dem Krieg als Mehrzweckzentrum mit Gottesdienstsaldiente.

Kleinkirchheim und Großkirchheim zusammen umfassen das Gebiet der Stadt Kirchheim am Rande des Ruhrgebietes. Das Bild des Stadtteils, in dem die Gemeinde Kleinkirchheim liegt, ist geprägt von einer großen, noch fördernden Zeche.

Hier leben zu 80 % Menschen ausländischer Herkunft, zumeist muslimischen Glaubens. Von den 20 % Deutschen hält sich etwa die Hälfte zur katholischen, ein Viertel zur Evangelischen Kirche. Eine ähnliche Bevölkerungsstruktur (60 % Menschen ausländischer Herkunft, 40 % Deutsche) weist der unmittelbar angrenzende 5. Pfarrbezirk der Gemeinde Großkirchheim auf.

Kleinkirchheim hat bereits beschlossen zu überprüfen, ob die Kindertagesstätte in die Trägerschaft der Stadt überführt werden kann. Sie wird nach dem Weggang ihres Pfarrers nur noch eine 75 % Pfarrstelle finanzieren können.

Sie möchte durch den Zusammenschluss ihre Pfarrstelle und darüber hinaus, das multikulturelle Profil ihrer Arbeit vor allem im Jugendzentrum erhalten.

Auf Empfehlung des Beratungsteams hingelang es dem Kleinkirchheimer Kirchenvorstand den benachbarten Kirchenvorstand zu bewegen, auch ein Klärungsgespräch mit dem Beratungsteam zu führen.

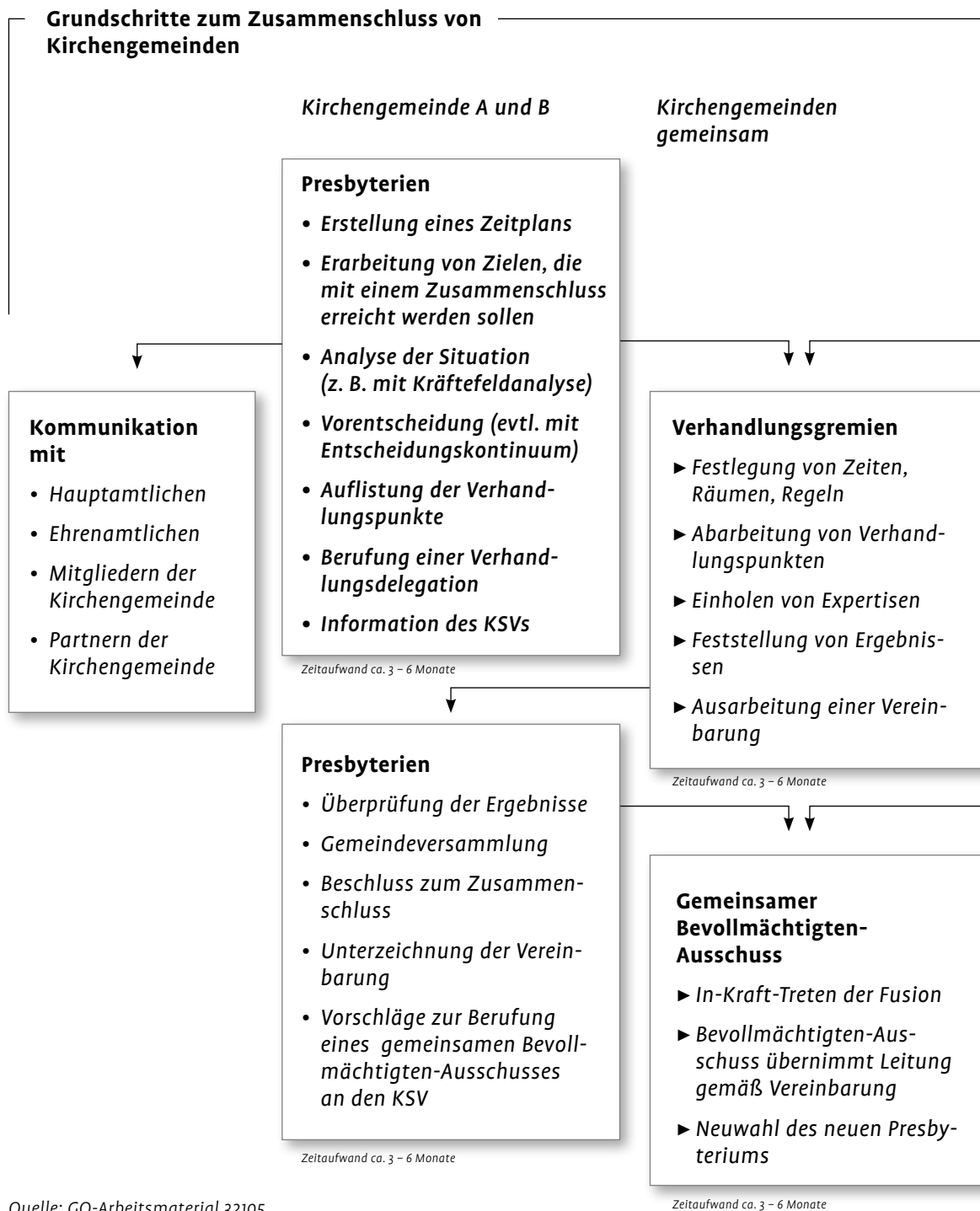
Zu Großkirchheim zählen 13.000 Gemeindeglieder. Die Gemeinde ist in fünf Pfarrbezirke unterteilt. In jedem Pfarrbezirk unterhält sie eine Kirche oder ein Gemeindezentrum mit Gottesdienstraum. Dazu kommen drei Kindertagesstätten, die auf gesamtgemeindlicher Ebene arbeiten. Eine Diakoniestation und ein Verwaltungsamt werden zusammen mit vier Nachbargemeinden – darunter Kleinkirchheim – getragen.

Großkirchheim wird aus ökonomischen Gründen innerhalb der nächsten zwei Jahre ein Gemeindezentrum stilllegen und verkaufen und in sechs Jahren eine Pfarrstelle aufgeben müssen.

Der Kirchenvorstand möchte durch eine mögliche Fusion in mittlerer Zukunft die fünf Pfarrstellen der Gemeinde erhalten.

## Fusionsschritte

In beiden Kirchenvorständen stellte das Beratungsteam folgende Grundschrirte<sup>3</sup> zum Zusammenschluss von Kirchengemeinden vor.



**Beweggründe**

Um die Chancen und Risiken von Fusionsverhandlungen abzuschätzen, bat das Beratungsteam die Mitglieder beider Kirchengemeinden darum, folgenden Bewertungsbogen zu den eigenen Erwartungen und Befürchtungen im Blick auf eine Fusion auszufüllen.

<b>Einstellungen zur Fusion</b>								
<b>Befürchtungen</b>	<b>Erwartungen</b>							
Bitte kreuzen Sie auf dieser Skala an, was für Sie zutrifft!								
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">3</td> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">0</td> <td style="padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">3</td> </tr> </table>		3	2	1	0	1	2	3
3	2	1	0	1	2	3		
<i>geringe Kostenveränderungen</i>	<i>Kosteneinsparungen</i>							
<i>Gefährdung bestehender Beziehungen</i>	<i>Intensivierung bestehender Beziehungen</i>							
<i>mehr Distanz zu neuer Gemeinde</i>	<i>hohe Identifikation mit neuer Gemeinde</i>							
<i>Profilverlust</i>	<i>Profilierung der Evangelischen am Ort</i>							
<i>Verwässerung der Gemeindekonzeption</i>	<i>Bestärkung der Gemeindekonzeption</i>							
<i>weniger Nähe zu den Gemeindegliedern</i>	<i>mehr Nähe zu den Gemeindegliedern</i>							
<i>Unruhe, Unsicherheit</i>	<i>Aufbruch aus alten Verkrustungen</i>							
<i>kompliziertere Gremienarbeit</i>	<i>weniger Gremienarbeit</i>							
<i>mehr Hierarchie</i>	<i>partnerschaftliche Absprachen</i>							
<i>Aufgabe von Arbeitsbereichen</i>	<i>Erhalt von Arbeitsbereichen</i>							
<i>Aufgabe von Stellen</i>	<i>Erhalt von Stellen</i>							
<i>Know-how-Verlust</i>	<i>Kompetenzerweiterung</i>							
<i>Erhöhung der Auseinandersetzungen</i>	<i>Konzentration der Kräfte</i>							
<i>kompliziertere Arbeitsabläufe</i>	<i>bessere Arbeitsabläufe</i>							

Als Ergebnis wurde festgestellt und bearbeitet: Die beiden Kirchenvorstände stimmten weitgehend (75 % der gesamten von beiden Seiten abgegebenen Stimmen) in der Erwartung überein, dass durch die Fusion Arbeitsbereiche und Personalstellen erhalten werden könnten. Bedeutende Differenzen ergaben sich in den Feldern Kostenveränderungen, Identifikation mit der neuen Gemeinde und Leitungsstruktur. Während Kleinkirchheim erhebliche Kosteneinsparungen erwartete, schätzte Großkirchheim die Kostenveränderungen gering ein. Überwiegend Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher aus Kleinkirchheim zeigten Angst vor Identitätsverlust der Gemeinde und vor neuen komplexeren und hierarchischeren Leitungsstrukturen.

### **Beratungsauftrag**

Beide Kirchenvorstände nahmen das Ergebnis zur Kenntnis, befanden, dass der Zielkorridor für Fusionsverhandlungen breit genug war und beschlossen schließlich, Verhandlungen aufzunehmen. In ihre Verhandlungsdelegationen beriefen sie:

#### **Großkirchheim:**

- Pfarrer V, Vorsitzender des Kirchenvorstandes
- Kirchenvorsteherin K, Kirchmeisterin
- Pfarrer N, Pfarrer des an Kleinkirchheim grenzenden Bezirks

#### **Kleinkirchheim:**

- Kirchenvorsteherin F, Kirchmeisterin
- Kirchenvorsteher S, stellvertretender Vorsitzender
- Kirchenvorsteher J, Vertreter des Jugendzentrums (Kirchmeister/innen sind zuständig für das Kassen- und Haushaltswesen der Gemeinde.)

Das Beratungsteam erhielt den Auftrag, die Verhandlungen zu moderieren und im Konfliktfalle das Mediationsverfahren einzuleiten. Zunächst wurden sechs Treffen vereinbart.

Um beim nächsten Mal eine Verhandlungsagenda erstellen zu können, gab das Bera-

tungsteam beiden Seiten auf, je eine in den Presbyterien abgestimmte Liste von Verhandlungsgegenständen mitzubringen.

### **3. Ablauf der Verhandlungen**

#### **Verhandlungsagenda**

Für das erste Treffen der Verhandlungsdelegation nahm sich das Beratungsteam vor:

- *das gegenseitige Kennenlernen durch die Benennung von Arbeitsmotiven zu vertiefen.*
- *die Verhandlungsagenda zu erstellen*
- *Regeln zu vereinbaren*
- *erste Verhandlungen einzuleiten und*
- *Erkenntnisse zur Verhandlungskultur beider Seiten zu gewinnen.*

Beide Seiten brachten in ihrem Leitungsorgan abgestimmte Listen mit Verhandlungsgegenständen mit. Unter genauem Nachfragen der Beraterin und des Beraters wurden sie verglichen, sprachlich angeglichen und schriftlich zu folgender Liste vereinigt:

#### **1. Kooperation der Arbeitsbereiche**

- Gottesdienste
- Kirchenmusik
- Angebote für Kinder
- Jugendarbeit
- Erwachsenen – Arbeit
- Seniorenarbeit
- Diakonie
- Verwaltung
- Pfarrstellen

#### **2. Konsequenzen für**

- *den Gebäudebestand*
- *den Personalbestand*
- *die Finanzierbarkeit*

### 3. Formalia zur Abwicklung des Zusammenschlusses

- Name der neuen Gemeinde
- Bekenntnis der neuen Gemeinde
- Verfahren des Zusammenschlusses: Fusion oder Angliederung
- Größe des Kirchenvorstandes
- Beteiligung der Mitarbeitervertretung

#### Regeln

Zur Vereinbarung von Verhandlungsregeln legte das Beratungsteam einige bewährte Regeln vor. Diese wurden von den Delegationen z. T. hinterfragt, z. T. ergänzt. Vereinbart wurde zunächst einmal folgender Regelkatalog:

- Es gibt eine vereinbarte Verhandlungszeit.
- Es gibt eine vereinbarte Redezeit.
- Die Parteien lassen sich gegenseitig ausreden.
- Ist ein Argument unklar, wird baldmöglichst um Klärung gebeten.
- Jeder Beitrag hat gleichen Wert.
- Die Parteien interpretieren nicht die andere Seite.
- Emotionale Ausbrüche werden zugelassen, solange sie im Rahmen bleiben, um Spannungen zu lösen.
- Persönliche Angriffe, Beleidigungen, Drohungen sind nicht erlaubt.
- Vage Vorwürfe an die Allgemeinheit werden unterlassen.

#### Erste Verhandlungen

Die Verhandlungsdelegationen waren gut vorbereitet. Sie beschlossen mit direkten Verhandlungen zu beginnen und zwar mit der Liste der Kooperationen. Die Moderation der Verhandlungen stellte keine besonderen Anforderungen an die Beratenden. Die Beraterin fasste erste Ergebnisse auf dem Flipchart zusammen. Der Berater beobachtete.

### Folgende Ergebnisse wurden erzielt:

#### GOTTESDIENSTE

In Großkirchheim finden wöchentlich sechs Gottesdienste statt, vierzehntägig zwei, in Kleinkirchheim wöchentlich ein Gottesdienst. Alle Gottesdienste sollen in einer Gesamtgemeinde Kirchheim erhalten bleiben. Auch der seit langem eingespielte Kanzeltausch zwischen allen sechs Pfarrern wird weitergeführt.

#### KIRCHENMUSIK

Ein B-Musiker mit 2/3 – Stelle koordiniert die Kirchenmusik in Großkirchheim, neben ihm arbeiten vier Organisten und vier Chorleiter als Honorarkräfte. In Kleinkirchheim gestaltet ein Organist im Nebenamt die Gottesdienste mit. Chor und Jazzband tragen sich finanziell selbst. Die musikalische Vielfalt wird erhalten. Es soll noch mehr Zusammenarbeit gesucht werden.

#### ANGEBOTE FÜR KINDER

Großkirchheim unterhält drei Kindertagesstätten. Für die älteren Kinder gibt es zahlreiche Gruppenangebote. Die Gemeinde Kleinkirchheim hat soeben beschlossen, ihre Kindertagesstätte aus finanziellen Gründen im Sommer 2009 aufzugeben. Sie möchte allerdings ihre offene Arbeit mit Migrantenkindern unbedingt erhalten und überlegt, sie im Jugendzentrum weiterzuführen. Die Vertreter aus Großkirchheim fragten, ob die Arbeit gemeindeeigene Räume brauche. Sie könne doch auch nachmittags in den Schulen weitergeführt werden. Es begann eine hitzige Debatte über die Zukunft des Jugendheimes.

An dieser Stelle unterbrach der Mediator die Verhandlungen. Er erinnerte besonders an Regel 6. Es wurde deutlich, dass man sich schon sehr gut kennt. Viele Dinge werden gar nicht mehr ausgesprochen, sondern nur gedacht. Und die Gegenseite widerlegt in ihrer Argumentation jeweils schon Argumente, die noch gar nicht ausgesprochen wurden. Ein leichtes Schmunzeln zog über einige Gesichter.

Der Mediator vereinbarte mit beiden Seiten, beim nächsten Mal das Thema „Jugendarbeit“ genauer zu behandeln. Hierfür sollten vorliegen: konzeptionelle Beschreibungen, Angaben zur Personalsituation, finanzielle Rahmenbedingungen.

In seiner Nachbetrachtung stellte das Beratungsteam fest:

- *Es ist gelungen, eine Agenda und eine Regelkatalog zu erstellen.*
- *Erste Verhandlungserfolge haben sich eingestellt. Dies erhöht die Motivation zu weiteren Verhandlungen.*
- *Der Dissens um das Jugendzentrum hat sofort viel Energie auf sich gezogen.*
- *Beide Seiten kennen sich gut. Sie leisten sich eine verkürzte Kommunikation. Dem soll durch beharrliches Nachfragen begegnet werden.*
- *Der Hinweis auf das Mediationsverfahren im Beratungskontrakt ersparte jetzt Zusatzvereinbarungen zur Konfliktberatung*

Für das nächste Treffen plante es:

- *Um die konstruktive Verhandlungskultur wieder herzustellen, werden zunächst ein bis zwei Punkte der Agenda abgearbeitet, die Aussicht auf Erfolg haben.*
- *Zur Verhandlung des Themas Jugendarbeit wird eine klare Struktur vorgegeben: Jede Gruppe stellt ihr Konzept und ihre Rahmenbedingungen von Jugendarbeit dar.*
  - *Erst danach werden Sachfragen zugelassen.*
  - *Nicht ausreichend geklärte Sachfragen werden in eine Liste übernommen.*
  - *Aus ihr werden Aufträge für die nächste Sitzung abgeleitet.*

### **Beitrittsverhandlungen?**

Die Verhandlungen wurden in der nächsten Sitzung fortgesetzt.

### **ARBEIT MIT ERWACHSENEN UND SENIOREN**

Als Ergebnis wurde festgehalten: Beide Arbeitsbereiche können bei einer Fusion in ihrem

jetzigen Bestand bestehen bleiben, da sie sich weitgehend selbst finanzieren. Der einen oder anderen Gruppe muss höchstens zugemutet werden, in ein anderes Gemeindehaus zu wechseln, wenn nicht alle Gebäude erhalten werden können.

### **DIAKONIESTATION**

Die Diakoniestation, die von Großkirchheim aus operiert, wird insgesamt von fünf Gemeinden – darunter Gemeinde Kleinkirchheim – getragen. Beide Seiten stellen fest, dass sich bei einer Fusion nichts ändern wird.

### **JUGENDARBEIT**

Großkirchheim beschäftigt zwei Jugendleiterinnen und einen Jugendleiter (insgesamt 78,5 Stunden), die ehrenamtliche Kinder- und Jugendgruppenleiterinnen und -leiter schulen und selbst größere Jugendveranstaltungen, Gruppen und Freizeiten anbieten. Die Gemeinde legt Wert darauf, dass es in jedem Pfarrbezirk Jugend- und Kindergruppen gibt. In einigen Pfarrbezirken ist die Konfirmanden- und Jugendarbeit vernetzt. Der Jugendetat beträgt 71.000,- € (ohne die durchfließenden Mittel für Freizeiten und Sonderveranstaltungen)

Kleinkirchheim trägt eine von Stadt und Land bezuschusste Offene Tür. Das Jugendzentrum liegt mitten im Stadtteil, ist hochfrequentiert vor allem von Jugendlichen ausländischer Herkunft, die das Angebot der Moscheevereine für zu eng halten.

Es bietet ein Jugendcafé, ein Internetcafé, eine Disco, eine Holzwerkstatt, eine Nähstube, einen Veranstaltungssaal und mehrere Kinderräume. In ihm arbeiten ein Jugendleiter, der in 18 Monaten in den Ruhestand geht, zwei Erzieherinnen und viele ehrenamtliche Mitarbeitende. Die Gesamtkosten für das Jugendzentrum betragen 180.000,- € davon bezahlt die Gemeinde 27.000,- €. Würde die Gemeinde das Jugendzentrum schließen, müsste sie an die Stadt 175.000,- € an Zuschüssen zurückzahlen.

Die Vertreterin und Vertreter aus Großkirchheim erklärten dezidiert, dass sich alle Sachfragen erübrigen, da ihre Gemeinde nach einer



Fusion „dieses Koloss“ nicht mittragen könne. Bei ihnen koste die Jugendarbeit nur etwa die Hälfte des Betrages pro Pfarrbezirk. Außerdem wäre nach den Kürzungsabsichten der Landesregierung die Bezuschussung im bisherigen Masse für die Zukunft nicht sichergestellt. Sie unterbreiteten mehrere Vorschläge zur Senkung der Kosten für das Jugendzentrum, die der Mediator am Flipchart festhielt.

- *Gemeinsame Trägerschaft mit der katholischen Nachbargemeinde. Diese Lösung kam allerdings nicht mehr in Betracht, da sie vom zuständigen Bischof bereits abgelehnt wurde.*
- *Auslagerung der Jugendarbeit in ein städtisches Haus (ehemaliges Ledigenheim) und Verkauf des gemeindeeigenen Jugendhauses.*
- *Reduktion der Jugendarbeit auf das vorhandene Jugendcafé und Vermietung der angrenzenden Räume.*

Nach zähem Ringen sagten die Vertreterin und Vertreter aus Kleinkirchheim schließlich zu, bis zum nächsten Mal die beiden zuletzt genannten Punkte zu überprüfen.

## VERWALTUNG

In Großkirchheim liegt ein von fünf Gemeinden getragenes Verwaltungsamt, das in 3 Gemeinden – unter anderem in Kleinkirchheim – eine Außenstelle hat. Das Gemeindebüro in Kleinkirchheim ist an zwei Vormittagen der Woche geöffnet.

Die Vertreterin und Vertreter aus Großkirchheim trugen vor, dass nach einer Fusion das Gemeindebüro geschlossen werden könnte, da Kleinkirchheim dann unmittelbar zur Muttergemeinde des Verwaltungsamtes gehöre.

Die Interessenvertretung von Kleinkirchheim betonte dagegen, dass das Gemeindebüro so wie das Pfarrhaus als Anlaufstelle für die Menschen im sozial benachteiligten Stadtteil unbedingt erhalten werden müsse.

Mit Mühe einigte man sich darauf, bis zum nächsten Treffen eine Expertise des Verwaltungsleiters zu Gemeindebüros einzuholen.

Beim Rückblick auf die Sitzung konfrontierte die Mediatorin die Anwesenden mit der Beobachtung, dass im Mittelpunkt der Verhandlungen die Anpassungsleistungen der Gemeinde Kleinkirchheim an die neue Gesamtgemeinde stünde. Die Anpassungsleistungen der Gemeinde Großkirchheim waren weniger deutlich geworden. Nach ihrer Wahrnehmung wären dies eher Beitrittsverhandlungen als partnerschaftliche Fusionsverhandlungen.

Pfarrer V versuchte diese Einschätzung sofort zu widerlegen. Pfarrer N pflichtete ihm bei. Die Kirchmeisterin K sagte zu, zum nächsten Mal auch Veränderungsvorschläge, die ihre Gemeinde treffen, mitzubringen.

## Perspektivwechsel

Als wesentlich im Fortgang der Verhandlungen filterte das Mediationsteam heraus:

- *Der Streit um die Zukunft des Jugendzentrums hat sich verschärft*
- *Ein zweiter Streitpunkt „Zukunft des Gemeindebüros“ ist hinzugetreten*
- *Die Konfrontation hat Unterschiede in der Vertretung der Gemeinde Großkirchheim sichtbar werden lassen.*
- *Auch im Mediatorenteam bildet sich eine Rollendifferenzierung heraus. Sie erweitert das Handlungsspektrum des Teams.*

Zum weiteren Vorgehen verabredete das Team folgende Veränderungen:

- *Die Verhandlungen werden zunächst nicht im direkten Gegenüber der beiden Seiten fortgesetzt. Sie arbeiten getrennt voneinander und erhalten zur Aufgabe, ein Szenario der zukünftigen Gemeinde anhand des Gebäudebestandes darzustellen. Für die Darstellung stehen Plakate und Bauklötze zur Verfügung.*
- *Diese Vorgehensweise zielt auf mehrfachen Perspektivwechsel*
  - *Es geht nicht mehr nur um die Einrichtungen in Kleinkirchheim. Auch Großkirchheim wird angehalten, seinen zukünftigen Gebäudebestand zu reflektieren.*

- Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen nicht mehr Arbeitsbereiche, sondern Gebäude.
- Die bildhafte Darstellung bietet ein Mehr gegenüber der rein verbalen Ebene der Auseinandersetzung. Sie ist in der Lage, einen Überblick über die Differenzen zu geben und die Gedanken zu konzentrieren.
- Beide Gruppen werden von der Mediatorin bzw. dem Mediator besucht und unterstützt.
- Die Präsentation der Ergebnisse wird genau strukturiert
  - Bericht
  - Sachfragen
  - erst nach beiden Berichten Diskussion

An der kommenden Sitzung konnte Kirchenvorsteher S nicht teilnehmen. Er wurde durch Pfarrer R vertreten. Beide Parteien ließen sich auf den Verhandlungsvorschlag ein. Die Zukunftsszenarien beider Seiten förderten zwei Überraschungen zu Tage: Großkirchheim zeigte sich bereit, ein Gemeindezentrum in der Stadtmitte aufzugeben und in sechs Jahren auch das Pfarrhaus im Bezirk V, wenn das neue gemeinsame Pfarramt für die jetzige Gemeinde Kleinkirchheim und Großkirchheim Bezirk V im Bereich von Kleinkirchheim residieren soll.

Kleinkirchheim hatte sich überlegt, die Kirche mit Anbau aufzugeben, den Gottesdienst in das Zentrum des Bezirks V von Großkirchheim und das Gemeindebüro ins Jugendzentrum zu verlegen, um das Jugendzentrum zu retten. Beide Punkte, die zu überprüfen waren (die Verlegung in ein städtisches Ledigenheim und die dauerhafte Vermietung von Räumen des Jugendzentrums) hatten sich als undurchführbar erwiesen.

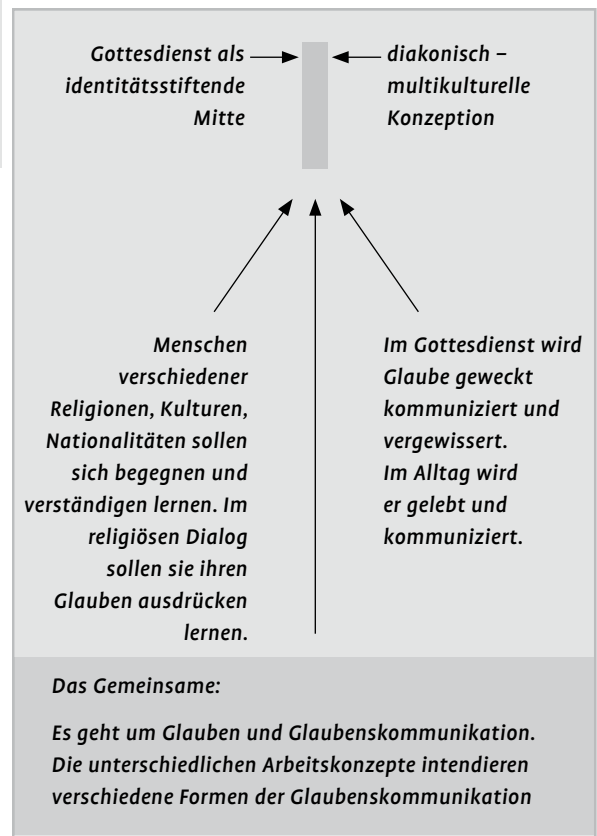
### Wendepunkt

Die Freude an den angedeuteten Lösungsmöglichkeiten versank in der Diskussionsphase allerdings schnell im heftigen Streit zwischen Pfarrer V und Pfarrer R. Pfarrer V konnte sich

die Arbeit in einer Gemeinde ohne das identitätsstiftende Zentrum eines regelmäßigen Gottesdienstes nicht vorstellen. Pfarrer R beharrte dagegen auf der diakonisch-multikulturellen Arbeitskonzeption von Kleinkirchheim.

Nach mehreren Minuten Streit griff der bisher beobachtende Mediator ein und schrieb die beiden Positionen auf ein Plakat. Er fragte nach, welche Absichten und Interessen hinter den Positionen steckten und schrieb die Nennungen wiederum auf. Dann suchte er das Gemeinsame der beiden Grundinteressen heraus und notierte es als das Verbindende.

Es entstand folgendes Plakat:



Die Erkenntnis, dass es beiden Seiten um Glaubenskommunikation geht, beruhigte die Gemüter etwas. Offenbar handelte es sich um einen alten Konzeptionsstreit in der Pfarrerschaft, der noch nie bis zur Ebene gemeinsamer Ziele und Interessen durchgearbeitet worden war.

Nach einer Pause wurden die beiden erarbeiteten Zukunftsszenarien noch einmal unter Augenschein genommen. Jetzt konnte die Kompromissbereitschaft der jeweils anderen Seite, die sich im Verzicht auf die genannten Gebäude ausdrückte, entdeckt und auch wertgeschätzt werden. Trotzdem hatten die Vertreterin und Vertreter aus Großkirchheim immer noch Bedenken, das Jugendheim wegen seiner zukünftigen Finanzierbarkeitsrisiken in die Gesamtgemeinde zu übernehmen. Die Vertretung der Gemeinde Kleinkirchheim sagte zu, mit der Kommune über eine mehrjährige Bezuschussungsgarantie und mit dem Kulturverein „Forum Kleinkirchheim“, dem Unterstützungsgelder der Zeche zufließen, über einen Trägerverbund zu verhandeln.

Das Mediationsteam interpretierte die Geschehnisse folgendermaßen:

- *Beide hatten einen Stimmungsumschwung von gesichtswahrender Habachtstellung zu beiderseitiger Kompromissbereitschaft und vorsichtiger Wertschätzung wahrgenommen. Nach dem Eskalationsschema von Friedrich Glasl<sup>4</sup> war offenbar die Stufe 5 „Gesichtskampf“ erreicht. War hier wirklich ein Wendepunkt eingetreten, konnten die Mediatorin und der Mediator eine weitere Deeskalation des Konfliktes in ihr Kalkül einbeziehen?*
- *Zumindest schien es gelungen zu sein, von grundsätzlichen Positionen zu Beweggründen hinter den Positionen, d. h. zu den Interessen zu kommen, um dann ein grundlegendes gemeinsames Interesse festzustellen.<sup>5</sup>*

Einfluss auf die Verhandlungen hat auch die personelle Veränderung in einer Verhandlungsdelegation genommen. Die Anwesenheit von Pfarrer R bremste den Fortgang der Gespräche zunächst ungemein. Sie förderte allerdings die Bearbeitbarkeit des grundlegenden konzeptionellen Konfliktes. Dies entlastete wiederum die restlichen Vertreter aus Kleinkirchheim. Sie konnten sich wieder der Erarbeitung einer realistischen Perspektive für das Jugendzentrum zuwenden.

Für die nächsten Verhandlungen verabredete es

- *Um die Hypothese von der eingeleiteten Deeskalation zu erproben, wird zunächst im Setting der direkten Verhandlungen weitergearbeitet.*
- *Dabei sollen die noch strittigen Verhandlungsgegenstände bearbeitet werden:*
  - *Weiterführung des Gemeindebüros*
  - *Zukunft des Jugendzentrums*
  - *Umfang der Pfarrstelle in Kleinkirchheim nach der Wiederbesetzung.*
- *Danach soll der Verhandlungsstand mit Hilfe einer Konsens-Dissens-Liste festgestellt werden. Die Liste wird beiden Leitungsorganen zur Benennung weiterer Verhandlungsoptionen vorgelegt.*
- *Im Gepäck hielt das Mediationsteam noch zwei lösungsorientierte Strukturvorschläge:*
  - *Interimsverhandlungen zwischen Pfarrbezirk V in Großkirchheim und der Gemeinde Kleinkirchheim*
  - *Verhandlung eines frei verfügbaren Budgets für den Pfarrbezirk Kleinkirchheim in der neuen Großgemeinde.*

### Deeskalation

Zur fünften Verhandlungsrunde trafen sich die ursprünglichen Delegationen wieder.

### VERWALTUNG

Nach ausführlicher Diskussion der eingebrachten Expertise konnte folgendes Ergebnis notiert werden:

Die für Kleinkirchheim anfallenden Verwaltungsarbeiten können im zentralen Verwaltungsamt kostengünstiger erledigt werden. Allerdings muss eine Anlaufstelle der evang. Gemeinde im Bereich der jetzigen Gemeinde Kleinkirchheim im Blick auf die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der dort lebenden Menschen erhalten werden. Diese Anlaufstelle kann sowohl das Gemeindebüro als auch das bewohnte Pfarrhaus sein.

## UMFANG DER PFARRSTELLE KLEINKIRCHHEIM

Auch hier kam es im Laufe des Abends zu einer gemeinsamen Option:

Die Pfarrstelle Kleinkirchheim wird zunächst mit 75 % ihres Umfanges besetzt. Der neue Pfarrer oder die neue Pfarrerin wohnt in Kleinkirchheim. Wenn Pfarrer N aus Großkirchheim im Jahre 2013 in den Ruhestand tritt, wird dessen Pfarrstelle aufgehoben. Die Pfarrstelle Kleinkirchheim wird dann wieder auf 100 % angehoben und versorgt dann den verkleinerten ehemaligen Pfarrbezirk V von Großkirchheim mit. Die dann in der Gesamtgemeinde Kirchheim vorhandenen fünf Pfarrstellen werden durch Bezirksgrenzveränderungen und Funktionszuschreibungen im Arbeitsumfang einander angeglichen.

## JUGENDZENTRUM

Die Vertreterin und Vertreter aus Kleinkirchheim berichteten, dass die Verantwortlichen des „Forums Kleinkirchheim“ sich nicht in der Lage sahen, das Jugendzentrum mitzutragen. Sie wollten weiter mit dem Jugendzentrum zusammenarbeiten, konnten aber keine zusätzlichen finanziellen Verpflichtungen eingehen.

Die Kommunalpolitiker aller Parteien scheuten sich vor den Kommunalwahlen im September 2009 zu verbindlichen Absprachen zu kommen. Hier könnte man erst wieder verhandeln, wenn im November der neue Stadtrat konstituiert ist.

### 4. Feststellung der Ergebnisse

#### Konsens–Dissens-Liste

Nachdem niemand mehr eine weitere Verhandlungsoption sah, leitete das Mediationsteam zur Erstellung der Konsens–Dissens-Liste über. Alle Plakate, die Formulierungen zu den Übereinkünften enthielten, wurden durchgesehen und z. T. sprachlich verbessert. Die Dissensliste enthielt nur einen Streitpunkt: das Jugendzentrum. Hier wurden alle fehlgeschlagenen Lösungsversuche und die noch ausstehende Verhandlungsoption mit der Kommune aufgelistet.

Pfarrer V übernahm die Aufgabe aus den Plakaten ein Verhandlungsprotokoll herzustellen und es beiden Kirchenvorständen zuzuleiten.

#### Rückkoppelung

In der sechsten Sitzung wurde mitgeteilt, dass der Kirchenvorstand Großkirchheim die bisherigen Verhandlungsergebnisse als fusionsfördernd begrüßt. Es schlug vor, die Fusionsverhandlungen auszusetzen, bis die Gespräche mit der Kommune abgeschlossen wären.

Es stellte in Aussicht, dass der neue Pfarrbezirk Kleinkirchheim in der neuen Gesamtgemeinde Kirchheim zunächst für drei Jahre einen Zuschuss von 20.000,- € für die Jugendarbeit (statt 14.000,- € wie die anderen Pfarrbezirke) erhält.

Auch der Kirchenvorstand Kleinkirchheim begrüßte die Verhandlungsergebnisse, erinnerte aber daran, dass Kleinkirchheim durch die Abgabe der Kindertagesstätte, die Stilllegung des Gemeindebüros und evtl. der Kirche überproportional betroffen wäre.

#### Auswertung

Die Verhandlungsdelegationen empfanden als hilfreich:

- die klare Verhandlungsstruktur
- die vereinbarten Regeln
- die Darstellung des Zukunftsszenarios
- die Nachfragen der Mediatoren

Als eher hinderlich kennzeichneten sie:

- die etwas zu rigide Handhabung der Struktur
- den Vorwurf „Beitrittsverhandlungen“

### 5. Organisationsentwicklung und Mediation

Das vorliegende Beratungsbeispiel zeigt, dass sich die beiden Beratungsansätze Organisationsentwicklung und Mediation in hervorragender Weise gegenseitig ergänzen und befruchten können.

Im Fall von Fusionsberatungen sind die Parteien nicht Einzelpersonen, sondern Organisatio-

nen, die sich durch Delegationen vertreten lassen. Alle Aspekte der Organisationen, ihr Leitbild, ihre Struktur, ihre Kommunikation spielen hier eine Rolle. Umgekehrt fördern die Gesetzmäßigkeiten der Mediation, ihre Verstehensweisen, ihre Arbeitsrhythmen und die Mediatorenhaltung den Erfolg von Fusionsberatungen.

Dies lässt sich sicher auch auf andere Konfliktberatungen in Organisationen übertragen.

Die Verbindung von Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung und Kirchenmediation ist dabei, sich in der derzeitigen Situation der Kirche als wirksam und problemlösend zu erweisen.

#### **Weitere Auskünfte erteilt gerne:**

Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung  
der Evangelischen Kirche im Rheinland

Graf-Recke-Str. 209, 40237 Düsseldorf,  
Tel.: 0211 / 3610-241 – E-Mail: [pohl@go.ekir.de](mailto:pohl@go.ekir.de)

<sup>1</sup> *Pohl, Dieter*: Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung in: Organisationshandbuch Kirche und Gemeinde, Aachen 2002; 3.3.3 Seite 23–30

<sup>2</sup> *Pohl, Dieter*: Konflikte in der Kirche – kompetent und kreativ lösen, Neukirchen-Vluyn 2003, Seite 135

*Altmann, Gerhard / Fiebiger, Heinrich*: Mediation – Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, 2. Auflage, Weinheim und Basel 2001

*Faller, Kurt*: Das „klassische“ Setting der Mediation Seminarscript, Rengsdorf 2003, Seite 2

<sup>3</sup> *Böning, Uwe, Fritschle, Brigitte*: Herausforderung Fusion, Frankfurt/Main 2001

*Steinbrink, Martin*: Umstrukturierungsprozesse als Arbeitsfeld der Gemeindeberatung in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 4/03, Seite 353–355

*Pohl, Dieter*: Regionale Kooperation und Fusion, Leipzig 2008, Seite 64ff

<sup>4</sup> *Glasl, Friedrich*: Konfliktmanagement 3. Auflage, Bern 1992, Seite 218–219

<sup>5</sup> *Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce*: Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, 11 Auflage Frankfurt/Main 1993

*Dieter Pohl ist Landespfarrer für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der Evangelischen Kirche im Rheinland.*

## Der glückliche Zufall der gelungenen Kommunikation

... und wie wir diesem auf die Sprünge helfen können

### 1. Wie ich dazu komme

„Theorien werden nicht einfach vom Tisch gebügelt“ (Fußnote bitte beachten)

Die Auseinandersetzung mit dem Thema sprachlicher Kommunikation durchzieht für mich die gesamte Beratungsarbeit. Dabei habe ich zwei Theorien, die für mich Favoriten sind: Das Modell der vier Ohren von Schulz von Thun und die gewaltfreie Kommunikation von Marshall B. Rosenberg. Ich fing an mich zu fragen, warum gerade diese zwei Ansätze mich immer wieder begleiten. Warum lassen sich für mich diese „Theorien“ nicht „so einfach vom Tisch bügeln?“ Wo liegen die Gemeinsamkeiten, dass sie mir vorkommen wie „Geschwister einer Familie“? Was macht sie so attraktiv für die systemische Organisationsberatung? Wie lassen sie sich in der Beratungspraxis der Organisationsberatung umsetzen.

### 2. Zwei Autoren, eine Idee

„Das gemeinsame Kleinsame“<sup>2</sup>

Sowohl Friedemann Schulz von Thuns als auch Marshall B. Rosenbergs Theorien haben gemeinsame Wurzeln in der humanistischen Psychologie. Beide Autoren arbeiten mit dem Menschenbild, das Carl Rogers zur Grundlage seiner in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts erarbeiteten klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie<sup>3</sup> machte. Zentrale Aspekte dieser praxisbezogenen Form der Gesprächsführung sind die Begriffe Wertschätzung, Empathie und

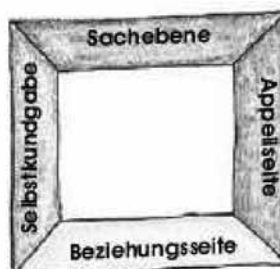
Kongruenz. „Rogers gehört mit seinem Persönlichkeitskonzept zu den Begründern der so genannten Humanistischen Psychologie. Diese neben der Psychoanalyse und dem Behaviorismus als „dritte Kraft“ bezeichnete Richtung betont das jedem Menschen innewohnende Bedürfnis nach konstruktiver Veränderung und Selbstverwirklichung.“<sup>4</sup> Wie nah sich die Ideen von Schulz von Thun und Rosenberg stehen, möchte ich an einer bemerkenswerten Parallelität zeigen. Dabei beschränke ich mich auf die sprachliche Kommunikation – wohl wissend, dass diese nur ein Ausschnitt des gesamten Kommunikationsprozesses ist.

### 2.1. Schulz von Thuns „Vier-Ohren-Modell“

Zunächst beschreibt Schulz von Thun die Kommunikation als „Sender“ → „Nachricht“ → „Empfänger“ – Modell. Für Schulz von Thun war es eine „faszinierende Entdeckung“, „dass ein und dieselbe Nachricht stets viele Botschaften gleichzeitig enthält. Dies ist eine Grundtatsache des Lebens, um die wir als Sender und Empfänger nicht herumkommen.“<sup>5</sup>

Im Kommunikationsquadrat fasst er die vier Seiten einer Nachricht zusammen.

Die Sachebene beinhaltet die sachliche Seite einer Nachricht, in der Beziehungsseite geht es um die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Sender und Empfänger, die Selbstkundgabe beinhaltet Aussagen über den Sender und die Appellseite beinhaltet die Handlungserwartungen vom Empfänger. Analog zu den „vier Ohren“ des Empfängers lassen sich die „vier Münder“ des Senders beschreiben.





Um dies zu erläutern, benutze ich ein Beispiel aus der eigenen Beratungspraxis. Ein Beraterkollege fragte das Team einer Kindertagesstätte zu Beginn einer Beratung, wie die korrekte Berufsbezeichnung der Anwesenden sei. „Erzieherinnen“ war die Bezeichnung, die als angemessen bewertet wurde. Die Verwendung der Begriffe „Kindergärtnerin“ oder gar „Kindergartentante“ wurde vom Team als abwertend beschrieben.

Hätte der Beraterkollege als Sender folgende einfache Aussage gemacht: „In diesem Kindergarten arbeiten neun Kindergärtnerinnen“, so könnte eine der Erzieherinnen folgende vier Seiten der Nachricht „hören“:

**Sachebene:** (Worüber ich informiere) In der Einrichtung arbeiten neun Erzieherinnen.

**Selbstkundgabe:** (Was ich von mir selbst kundgebe) Dem Berater scheint nicht bekannt zu sein, dass die korrekte Berufsbezeichnung „Erzieherin“ lautet.

**Appellebene:** (Wozu ich dich veranlassen möchte) Eine Kollegin ist Praktikantin, vielleicht möchte der Berater, dass ich das sage?

**Beziehungsebene:** (Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen) Was denkst du denn, was wir hier tun! Als wenn wir als Kindergärtnerinnen mit den Kindern im Garten nur spielen würden, wenn du wüsstest, wie komplex unser Erziehungsauftrag als Erzieherin ist ...

Für die Beziehungsseite „der Nachricht hat der Empfänger ein besonders empfindliches Ohr; denn hier fühlt er sich als Person in bestimmter Weise behandelt (oder misshandelt). (...) Eine Nachricht senden heißt auch immer zu den Angesprochenen eine bestimmte Art von Beziehung auszudrücken.“<sup>7</sup> Wenn also in der Organisationsberatung ein guter Kontakt mit hoher Wertschätzung zum Klientensystem hergestellt werden soll, ist es hilfreich, sich besonders dieses Aspektes einer Nachricht bewusst zu sein.

Meine Hypothese zu diesem Beispiel lautet, dass die Verwendung der umgangssprachlichen Berufsbezeichnung „Kindergärtnerin“ von den Mitarbeiterinnen auf dem „Beziehungsohr“ gehört würde und die Benutzung dieses Begriffes

dem Klima der Zusammenarbeit möglicherweise nachhaltig geschadet hätte, weil die Erzieherinnen ihre berufliche Qualifikation abgewertet gesehen hätten und wir durch die Verwendung des „falschen“ Begriffes in diese Abwertung verstrickt gewesen wären. „Mit den Mitteln der Sprache schaffen und vertiefen wir Beziehungen und lösen sie auch wieder. Mit den Mitteln der Sprache schaffen wir uns aber auch selbst. Die Sprache konstituiert unser Ich. Mit der Sprache können wir die Welt beschreiben, wie sie sich uns sinnlich erschließt.“<sup>8</sup>

## 2.2. Marshall B. Rosenbergs „Gewaltfreie Kommunikation“

In der Gewalt - Freien Kommunikation („GFK“) geht es darum, aufmerksam auf eigene Bedürfnisse zu achten und die des anderen wahrzunehmen. Dabei stehen Authentizität, Offenheit und Klarheit im Vordergrund. „Wir werden angeregt, uns ehrlich und klar auszudrücken und gleichzeitig anderen Menschen unsere respektvolle und einfühlsame Aufmerksamkeit zu schenken.“<sup>9</sup> Dieses geschieht in den vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation:

### 1. Beobachtung:

*Bei der Beobachtung geht es zunächst darum, wahrzunehmen, was tatsächlich geschieht. Diese Beobachtung soll ohne Bewertung mitgeteilt werden.*

### 2. Gefühle:

*Als nächstes wird ausgesprochen, wie wir uns bei dem Beobachten fühlen.*

### 3. Bedürfnisse:

*Im dritten Schritt wird ausgedrückt, welche unserer Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen.*

### 4. Bitten:

*Als Letztes wird eine Bitte an den anderen gerichtet mit dem Ziel, unsere Lebensqualität zu verbessern.*

Dabei lässt sich diese Methode in unterschiedlichen Situationen anwenden, sowohl in engen Beziehungen als auch in Therapie und Beratung, aber auch in Organisationen und Institutionen.

Zur Erläuterung der Methode hier eine Beispielaussage aus einer Beratungssituation, die sich mit Hilfe von vorgegebenen Satzanfängen an der „GFK“ orientiert. Die Leiterin eines Frauenkreises sagt: „Ich nehme wahr, dass der Pfarrer sehr selten in den Frauenkreis kommt. Wir fühlen uns zu wenig beachtet. Ich habe den Wunsch, dass der Frauenkreis mehr beachtet wird. Ich bitte darum, dass der Pfarrer öfter gerne auch unangemeldet bei uns vorbeischaut.“

### 2.3. Analogien

Stellen wir uns die beiden Modelle „Kommunikationsquadrat“ und „vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation“ als Folien vor, lassen sich Analogien finden, wenn wir beide Folien übereinander legen. Sachinhalte kann ich beobachten. Mit der Beobachtung, die beim ersten Schritt der GFK beschrieben werden soll, wird zunächst die Sachebene bearbeitet. Im nächsten Schritt, bei dem die Schilderung der Gefühle zu dem Sachverhalt mitgeteilt wird, findet eine Klärung auf der Beziehungsebene statt. Bei der Schilderung der Bedürfnisse findet die Selbstkundgabe Platz. Wenn abschließend eine Bitte geäußert wird, so kann das Gegenüber den Appell deutlich wahrnehmen.

Mit dieser Betrachtungsweise wird für mich klar, dass die Methode der Gewaltfreien Kommunikation systematisch alle vier Seiten einer Nachricht abfragt. Damit gelingt es, sehr viel Transparenz zu gewährleisten. Durch die Präzisierung auf der Senderseite lassen sich „Missverständnisse“ auf der Empfängerseite leichter vermeiden. Die Empfängerseite fühlt sich durch die Offenheit des Senders dazu angeregt, die Nachricht ebenso offen aufzunehmen.

### 3. ... und das Systemische

Wir können jedoch systemisch noch weiter denken. Dabei nehme ich drei mir geläufige Perspektiven der systemischen Sicht auf: die systemische Schleife, Kommunikation als Grundlage sozialer Systeme und drei Typen autopoietischer Systeme. Des besseren Verständnisses wegen formuliere ich drei Thesen, die ich im Folgenden unter systemischer Perspektive überprüfe:

1. Für die Beratungspraxis ist es hilfreich, sich einen umfangreichen „Gefühlswortschatz“<sup>10</sup> anzueignen.
2. (Scheinbar) Vollständiges inhaltliches Verstehen kann Kommunikation behindern. Sensible Wahrnehmung von Differenz muss Teil einer Kommunikationskultur sein, sie fördert die Anschlusskommunikation.
3. Im Beratungsprozess können kommunikative Muster erprobt werden, welche die Verständigung ermöglichen und dabei Differenz erhalten.

### 3.1. Systemische Schleife

Wir können die vier Aspekte des Kommunikationsquadrates auch an allen einzelnen Schritten der GFK untersuchen. Was beobachtet wird, scheint sich zunächst auf der Sachebene abzuspielen, und die GFK gibt auch vor, es hier zu belassen. Das ist im Sinne der Reduktion von Komplexität eine hilfreiche Spielregel. Allerdings kann es die Sicht erweitern, auch schon bei der Beobachtung im Blick zu haben, dass ich eine Position zur Beobachtung habe, die die Art des Beobachtens beeinflusst, z. B. auf der Beziehungsebene. Besonders fruchtbar erscheint es mir, diesen Gedanken an der Frage nach den Gefühlen weiterzudenken. Rosenberg hält die Aussage: „Ich fühle mich missverstanden“ nicht für einen Ausdruck von Gefühlen. Es drückt eher aus, „was der Sprecher denkt, was die andere Person macht, und nicht, wie er selbst sich fühlt. Das Ausdrücken des Gefühls in diesem Fall kann z.B. so klingen: „Ich bin frustriert“ oder: „Ich fühle mich mutlos.“<sup>11</sup> Verdeckt taucht hier die Beziehungsebene des Kommunikationsquadrates bei der vermeintlichen Mitteilung des Gefühls auf. Rosenberg empfiehlt dazu den Aufbau eines Gefühlswortschatzes. Dies kann für Berater/innen hilfreich sein, um durch Nachfragen Klarheit zu schaffen. Für die Beratungspraxis ist es hilfreich, sich einen umfangreichen Gefühlswortschatz anzueignen.

### 3.2. Kommunikation ist die Grundlage sozialer Systeme

Rosenberg empfiehlt seine Methode durchaus auch für den „einseitigen“ Gebrauch. Er geht



davon aus, dass es zunächst reicht, wenn der „Sender“, in diesem Fall der/die Berater/innen, die Regeln der „GFK“ beachtet. Mit der Methode baut er „einen Kommunikationsfluss auf, der sich hin und her bewegt: Was ich beobachte, fühle und brauche; um was ich bitte, um mein Leben zu verschönern; was du beobachtest, fühlst und brauchst; worum du bittest, um dein Leben zu verschönern ...“<sup>12</sup> Und in diesem Fluss findet sich etwas Systemisches. Dabei bleibt immer mindestens die Differenz des Beobachteten durch die unterschiedlichen Perspektiven der Beobachter/innen. In der Beratungssituation stehen sich Klientensystem (KS) und Beratersystem (BS) zunächst als Systeme gegenüber, die unabhängig voneinander agieren können. Erst durch die wechselseitige Kommunikation kann das Klienten-Berater-System entstehen. „In einem Beratungsverhältnis stehen sich zwei soziale Systeme in Interaktion gegenüber bzw. kommunizieren miteinander. Die um Beratung anfragende Organisation als Klientensystem (KS) und die Beraterorganisation als das Beratersystem (BS). Durch die für die Zeitdauer des Beratungsprojekts entstehende Interaktion zwischen KS und BS etabliert sich ein drittes System, das Berater-Klienten-System. Sowohl das Klientensystem als auch das Beratersystem grenzen sich als Organisation von ihrer Umwelt ab und kommunizieren aber gleichzeitig mit ihr (dynamische System-Umwelt-Differenz).“<sup>13</sup>

Niklas Luhmann bezeichnet Kommunikation grundsätzlich als systemisch. Kommunikation ist bei ihm zunächst nur ein dreistufiger Selektionsprozess. Eine Information wird von „Alter“, gemeinhin als Sender bezeichnet, als relevant aus einer Vielzahl von Informationen ausgewählt. Das ist der erste Selektionsprozess. Aus dieser Information wird in einem weiteren Selektionsprozess eine Mitteilung. Der zweite Selektionsprozess beruht demnach auf der Differenz zwischen Information und Mitteilung. Erst wenn „Ego“ – bei Luhmann der „Empfänger“, verstanden hat, dass Alter eine Mitteilung machen möchte, komplettiert Ego durch seine Annahme der Mitteilung die Kommunikation – dabei geht es allerdings noch nicht um das inhaltliche Verstehen, sondern lediglich um

das Verstehen, dass eine Mitteilung gemacht wird. Erst durch dieses Verstehen wird die „Anschlusskommunikation“ möglich, bei der die Rollen von „Ego“ und „Alter“ vertauscht werden und der dreistufige Selektionsprozess in anderer Richtung fortgeführt wird. „Kommunikation ist systemisch insofern, dass jede Selektion die anderen führen kann und die Führungsverhältnisse laufend umgekehrt werden können.“<sup>14</sup>

Durch Anschlusskommunikation entsteht ein Fluss, der weiter läuft, solange verstanden wird, dass Mitteilungen gemacht werden. Nach Luhmann gilt Kommunikation als gelungen, wenn sie zu einer Anschlusskommunikation führt. Inhaltliches Verstehen ist seiner Theorie nach nicht Voraussetzung des Gelingens. Verstehen aus seiner Sicht ist ohnehin nicht vollständig möglich, da immer die Differenz zwischen Information und Mitteilung bestehen bleibt. Dabei kann das inhaltliche Verstehen, „ist schon klar, habe verstanden“ für die Kommunikation sogar hinderlich sein, sie zum Versiegen bringen. Der Erhalt von Differenz hingegen wirkt kommunikationserhaltend. Diese Theorie erhellt, warum besonders harmoniebedachte Systeme in heftige Konflikte geraten. Durch das verordnete Verständnis – „wir verstehen uns schon“ – versiegt die Kommunikation und die über nur Kommunikation vermittelbaren Bedürfnisse bleiben auf der Strecke. (Scheinbar) Vollständiges inhaltliches Verstehen kann Kommunikation behindern. Sensible Wahrnehmung von Differenz muss Teil einer Kommunikationskultur sein, sie fördert die Anschlusskommunikation.

### 3.3. Luhmanns drei Typen von Systemen und ihre Folgen für das Beratungsgeschehen

Weitere Überlegungen Luhmanns können unser Verständnis für die Komplexität von Kommunikation nochmals erweitern. Er arbeitet drei Typen von Systemen deutlich heraus: biologische, psychische und soziale Systeme. Gemeinsam ist allen, dass sie in Differenz zur Umwelt und in Autopoiesis (Selbstschaffung und Erhaltung) operieren. Dabei sind sie in sich geschlossen – nur Leben kann Leben hervorbringen, Gedanken erzeugen immer nur Gedanken und erfolgreiche Kommunikation

führt zu Anschlusskommunikation. Gedanken, die ich in Kommunikation fasse, erzeugen bei meinem Gegenüber niemals die gleichen Gedanken. Biologische Systeme operieren durch Leben, psychische durch Bewusstseinsprozesse wie Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Aufmerksamkeit.<sup>15</sup> Gleichzeitig sind Systeme umwelttoffen, d. h. sie lassen sich durch die Umwelt z. B. irritieren, anstoßen oder reizen. Soziale Systeme operieren durch Kommunikation. „Der basale Prozeß sozialer Systeme, der die Elemente produziert, aus denen diese Systeme bestehen, kann (...) nur Kommunikation sein.“<sup>16</sup>

Diese analytische Trennung dreier im menschlichen Individuum vereinigten, aber offenbar getrennt operierenden Systeme wirkt aus psychologisch/pädagogischer Perspektive zunächst befremdlich, weitet aber die Verstehensmöglichkeiten kommunikativer Prozesse und führt auch wieder zur Ganzheit zurück, indem alle drei Systeme nach Luhmann voraussetzende Umwelten füreinander darstellen. „Für die Theorie selbstreferentieller Systeme ist die Umwelt vielmehr Voraussetzung der Identität des Systems, weil Identität nur durch Differenz möglich ist.“<sup>17</sup>

Auf die Folgen der relativen Autonomie von sozialen, psychischen und biologischen Systemen für Therapie und Beratung weist Arist von Schlippe hin:

1. „Gefühle sprechen nicht.“<sup>18</sup> *Wir agieren in der Beratung immer nur mit der Kommunikation über Gefühle, nie mit den Gefühlen selbst.*
2. „Menschen verstehen einander prinzipiell nicht: Zwei Menschen können sich nicht direkt gegenseitig in ihre Gefühle oder Gedanken hineinsehen, sondern nur, indem die Kommunikation ihr eigenes psychisches System anregt und in Bewegung bringt.“<sup>19</sup> *Das psychische System operiert autopoietisch geschlossen und dabei gleichzeitig umwelttoffen.<sup>20</sup> Wir können also Gedanken nie direkt austauschen, sind aber, um auf neue Gedanken zu kommen, auf den Austausch mit der Umwelt angewiesen.*

3. „*Kommunikative Muster sind autonom gegenüber den Gedanken und Gefühlen der Beteiligten.*“<sup>21</sup> *Nur Kommunikation kann kommunizieren und wir können getrost kommunikative Muster zunächst losgelöst vom Individuum zum Gegenstand von Beobachtung und Beratung machen.*

Im Beratungsprozess können kommunikative Muster erprobt werden, welche die Verständigung ermöglichen und dabei Differenz erhalten.

### 3.4. Schlussfolgerungen für die Beratungspraxis

Für die systemische Organisationsberatungspraxis bedeutet das, dass wir durch die achtsame Verwendung der sprachlichen Kommunikation im Sinne von Rosenberg und Schultz von Thun den Fluss im Klienten-Berater-System „geschmeidiger“ machen können. Kommunikative Muster, welche die Anschlusskommunikation erschweren, können identifiziert und bearbeitet werden. Auf sprachlicher Ebene kann es so gelingen, Kontakt herzustellen. Das in diesem Text beschriebene produktive Muster der Kommunikation lässt sich in der Beratungsliteratur häufiger identifizieren. Das in der Organisationsentwicklungs- und Gemeindeberatungsbildung der Evangelischen Kirche Hessen Nassau lange als Grundlagenliteratur empfohlene Werk „Beraten mit Kontakt“ von Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg greift das Muster ebenso auf. Es werden fünf Fragen beschrieben, die dazu geeignet sind, „das Wahrnehmungspotential“ im Klientensystem selbst zu verbessern. Folgende Fragen sind kontakt- und wahrnehmungsfördernd: Was tut ihr? (Beobachtung, S.Z.), Was fühlt ihr? (Gefühle, S.Z.), Was möchtet ihr?, Was vermeidet ihr? (Bedürfnisse, S.Z.), Was erwartet ihr? (Bitten, S.Z.)“<sup>22</sup> Die vier Schritte der GFK lassen sich deutlich identifizieren.

Aus dieser Perspektive fällt es leicht, die vier Seiten des Kommunikationsquadrates und die vier Schritte der GFK als beobachtbare kommunikative Muster zu sehen. Veränderungsprozesse, die mit dieser Methoden inszeniert werden, könnten zustande kommen lediglich durch „Überschreiben“ von vorhan-

denen unproduktiven Mustern. Wir können im Berater-/Klienten-System methodisch Muster „anschubsen“. <sup>23</sup> Dies möchte ich an mehreren Beispielen verdeutlichen.

#### 4. Praxistauglichkeit in der Organisationsberatung

Rogers entwickelte seine Gesprächsführung zunächst für die Kommunikation unter Einzelpersonen – insbesondere im therapeutischen Bereich. Doch sehr bald zeigte sich, dass der wertschätzende und empathische Umgang miteinander auch in Gruppen einsetzbar ist. Schulz von Thun setzte in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts seine Ideen bei der Beratung von Industrieunternehmen zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit ein und entwickelte die vier Seiten des Kommunikationsquadrates. Die Gewaltfreie Kommunikation findet Anwendung im privaten Bereich, in Organisationen und Institutionen, in Therapie und Beratung, Verhandlungen und zur Beilegung von Konflikten.

In meiner Beratungstätigkeit half mir zusätzlich zur wertschätzenden Haltung vor allem der achtsame Umgang mit Sprache als Teil der Kommunikation. Das Bewusstsein, an wie vielen Stellen Unklarheiten bei der sprachlichen Kommunikation auftreten können, führte zu einer gesteigerten Aufmerksamkeit in diesem Bereich. Schon bei einigen einfachen systemischen Interventionen lässt sich der Ertrag ihrer Anwendung durch die vorgestellten Kommunikationsmodelle erklären.

##### „Ich hab' hier noch (...) Fallbeile“<sup>24</sup>

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das stark reglementierte Brainstorming in einem Klientensystem mit „hinderlichem“ Kommunikationsmustern zu produktiven Ergebnissen führt. Das Brainstorming, das den Ausschluss jeglicher Bewertung zur Voraussetzung hat, zwingt zur sachlichen Sammlung von Ideen und „schont“ die Beziehungsebene. Die Ängste, etwas Falsches zu sagen, was bei den anderen schlecht ankommt, werden durch die Regeln des Brainstormings umgangen. Der komplexe Kommunikationsprozess wird deutlich vereinfacht. Gleichzeitig werden durch das

Erzielen von Ergebnissen angenehme Emotionen geweckt – „wir schaffen was“ –, was sich wiederum auf der Beziehungsebene positiv niederschlagen kann.

Auch die Arbeit mit Feedback als einer Möglichkeit der systemischen Schleife erfordert klare kommunikative Regeln, die sich auf die oben genannten Modelle zurückführen lassen. Enthaltensamkeit bei der Bewertung beim Feedback schon die Beziehungsebene der Kommunikation. „Wer Rückmeldung gibt, beschreibt seine Wahrnehmungen und Beobachtungen – also das, was ihm am anderen aufgefallen ist. Und er beschreibt, was das in ihm selbst auslöst: Gefühle, Empfindungen, Fragen, Überlegungen.“<sup>25</sup> Sachebene und Selbstkundgabeebene werden beim Feedback zu zentralen Seiten des Kommunikationsquadrates. Dies sind zwei weniger komplexe Beispiele, die häufig in der Beratungspraxis umgesetzt werden.<sup>26</sup>

*Zum Abschluss möchte ich noch zwei ähnliche Interventionen vorstellen.*

Im ersten Klientensystem nahmen wir wahr, dass die Arbeit am Beratungsauftrag erheblich blockiert wurde, da sich die Gruppenmitglieder wiederholt gegenseitig Vorwürfe machten, sich nicht ausreden ließen oder „vom Hölzchen aufs Stöckchen“ kamen. Das Klientensystem wirkte unzufrieden und angespannt. Unsere Moderationsversuche erlebten wir als anstrengend und wenig zielführend. Um das unserer Ansicht nach destruktive Kommunikationsmuster zu durchbrechen und um motivierende Fortschritte zu erzielen, entwickelten wir in einer Beratungspause vier Satzanfänge, die sich an die vier Komponenten der gewaltfreien Kommunikation anlehnten.<sup>27</sup>

1. *Ich nehme wahr... (Beobachtung)*
2. *Das macht mit mir...(Gefühle)*
3. *Ich habe das Bedürfnis, den Wunsch ... (Bedürfnisse)*
4. *Ich habe die Bitte an ... (Bitte)*

Die Intervention wurde eingeführt mit dem Hinweis, dass jeder dran kommen sollte, aber nicht muss, dass eine Freiwillige anfangen

darf und das jeder Vortragende ohne Unterbrechung ca. zehn Minuten Zeit hat, sein Anliegen an die anderen vorzubringen. Das Angebot wurde von nahezu allen Teilnehmer/inne/n genutzt. Das Thema war „Kommunikation im Kirchenvorstand“. Die vorgebrachten Punkte waren zum Teil sehr kritisch der Arbeit gegenüber. Das o. g. Beispiel von der Leiterin des Frauenkreises wurde mit diesen Satzanfängen gebildet. Erstaunlich war, welche „heiße Eisen“ angesprochen werden konnten. Es herrschte eine weniger angespannte und ruhige Gesprächsatmosphäre. Auftauchende Angriffe ließen sich mit dem Hinweis auf die „Spielregeln“ begrenzen. Das Gruppenklima veränderte sich spürbar. Widersprüche konnten stehen gelassen werden, Bitten wurden angenommen und es wurde deutlich besser zugehört.

Die straffe Moderation sowohl in Zeitfragen, aber auch zur Einhaltung der „Spielregeln“ wurde in der abschließenden Feedbackrunde als produktiv anerkannt. In einem Nachgespräch zu dieser Beratung äußerten auf einer dreiteiligen Skala von „verbessert, gleich geblieben, verschlechtert“ vier von sieben Personen, dass sich das „Miteinander reden“ verbessert hat und vier von fünf Personen nahmen eine bessere Diskussionsführung wahr.

Kritisch möchte ich anmerken, dass auch im weiteren Verlauf der Beratung die lange eingeübten Kommunikationsmuster der Gruppe schwierig blieben und eingefahrene Strukturen den Entwicklungsprozess nur langsam fortschreiten ließen. Dennoch entwickelte sich ein Bewusstsein, dass der Kommunikationsstil in der Gruppe ein Schwachpunkt der Zusammenarbeit ist. Ich möchte für dieses Klientensystem die These aufstellen, dass der deutlich spürbare Widerstand gegen die Veränderung der Kommunikationsmuster trotz kleiner erzielter Erfolge auf das System destabilisierend und damit beängstigend wirkt. Der bewusste Umgang mit Differenz müsste vom Klientensystem weiter „geübt“ werden.

In einem zweiten Klientensystem ging es um eine Konfliktmoderation. Das Klientensystem hatte wahrgenommen, dass es auf mehreren Seiten zu Missverständnissen und Verletzun-

gen gekommen war und eine Verständigung nicht gelang. Nach einer gemeinsamen Auftragsklärung und der Visualisierung von Themenschwerpunkten und deren Relevanz sahen das Berater- und Klientensystem die Notwendigkeit, gewohnte Kommunikationsmuster zu auflösen.

Wir, das Beraterinnenteam, hatten beobachtet, dass bei bestimmten Themen zeit- und kraftraubende Diskussionen stattfanden, da die Beteiligten der drei im Klientensystem vertretenen Gruppen lediglich ihre Position rechtfertigen und nicht in einen Austausch treten konnten, um zu einem für alle Beteiligten klaren und annehmbaren Ergebnis zu kommen. Auf der Beziehungsebene fanden Irritationen statt, die verletzend wirken. Für die Vorbereitung der Intervention stellten wir die Hypothese auf: Es fällt den Beteiligten schwer, sich gegenseitig zuzuhören, ohne sich angegriffen zu fühlen.

#### **Die Ziele der Intervention waren für uns:**

- *Anhand der vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation Wünsche formulieren üben*
- *Zum Zuhören nach Regeln anleiten*
- *Durch enge Führung Verletzungen vermeiden*
- *Durch Dialogsituation Verständnis aufbauen*
- *Durch die Zusammenfassung in gemischten Gruppen die Einzelnen von ihren Positionen wegholen*
- *Themen aussprechen können*
- *Von der „Anklage“ zur „Lösungsorientierung“ zu kommen*

Folgendes Vorgehen planten wir für eine Beratungssitzung: Es sollten sich Paare finden, die bisher selten miteinander gearbeitet hatten und aus unterschiedlichen Gruppen stammten.

### **Der Arbeitsauftrag für die Paare lautete:**

Überlegen Sie sich in ca. 3 Minuten einzeln einen Sachverhalt, der ihre Organisation betrifft, über den Sie reden möchten. Legen Sie fest, wer beginnt. Sie haben insgesamt ca. 20 Minuten Zeit d.h. zehn Minuten pro Person.

#### **1. Person**

*Schildern sei diesen Sachverhalt in folgenden Schritten:*

*Was habe ich beobachtet?*

*Was hat das mit mir gemacht? Welche Gefühle wurden ausgelöst?*

*Welches Bedürfnis für mich steht dahinter?*

*Welche Bitte kann ich formulieren?*

#### **2. Person**

*Hören Sie gut zu.*

*Fassen Sie in eigenen Worten zusammen was sie gehört haben.*

*Tauschen Sie die Rollen.*

Diese Arbeitseinheit wurde von allen Beteiligten als klärend und informativ empfunden. In einem zweiten Schritt fassten je zwei bis drei Paare die geführten Paargespräche wieder mit schriftlicher Arbeitsanweisung nach bestimmten Fragestellungen zusammen, um sie im nächsten Arbeitsschritt mit einem Flip dem Plenum vorzustellen. Auch hier wurde das Vorgehen von der Gruppe als kommunikativ und informativ beschrieben. Es wurde reflektiert, dass viele Themen gefunden wurden, sich die Themen aber glichen.

In einem weiteren Treffen, bei dem wir die Moderation einer regulären Sitzung dieses Klientensystems übernehmen sollten, relementierten wir die Beteiligten mit Anweisungen von Ruth Cohn.<sup>28</sup> Die straffe Moderation konnten wir nach und nach zurücknehmen und das Klientensystem schuf von sich aus eine klare Struktur der Sitzung. In einer abschließenden Auswertung des Gesamtprozesses

stellte das Klientensystem fest, dass die Tagesordnungspunkte schneller bearbeitet wurden, die Sitzungen strukturiert waren, sich alle drei Gruppen aktiv beteiligten, dass Zeit war, Dinge zu klären, Themen abgeschlossen werden konnten, die Argumentation weniger emotional war und eine angenehme Atmosphäre herrschte. Als unterstützend wurde das Mischen der Gruppen angesprochen, das von uns Beraterinnen in der Beratungssitzung mit der gesteuerten Paar- und Gruppenbildung inszeniert wurde. Dieses wurde durch das Klientensystem in der Abschlusssitzung über eine neue Sitzordnung weiter geführt. Die Situation wurde beschrieben als „nicht so eine Wand“ zwischen den einzelnen Gruppen.

#### **5. Fazit**

*„Der nimmt kein Brett vor den Mund“<sup>29</sup>*

Kommunikation ist eine hoch komplexe Angelegenheit. Im Teilaspekt der sprachlichen Kommunikation lassen sich Verständigungsschwierigkeiten verringern, wenn wir uns vor Augen führen, auf welchen unterschiedlichen Ebenen wir miteinander reden. Dabei ist die Klarheit der eigenen Sprache genauso wichtig wie die sensible Wahrnehmung der sprachlichen Botschaft unserer Kommunikationspartner/innen. Gleichzeitig muss im Bewusstsein bleiben, dass Kommunikation nur durch Differenz erhalten bleiben kann. In schwierigen oder konflikträchtigen Situationen ist die Einhaltung der vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation hilfreich: Beobachtung – Gefühle – Bedürfnis – Bitte.

Die vermischten Sprichwörter aus Helen Leuningers Sammlung enthalten im Versprecher ihre eigene Weisheit: Wir sollten weder ein Blatt vor den Mund nehmen, noch ein Brett vor dem Kopf haben, wenn wir als Berater/innen unsere Arbeit gut machen wollen. Dazu gehört, die sprachliche Kommunikation weniger dem Zufall zu überlassen als vielmehr „Güte“ herzustellen durch bessere Verständigung im Beratungsprozess und einem Verständnis für systemische Kommunikationstheorie.



## Literatur

„Alles, was noch fehlt sind Literaturhingenaben“<sup>30</sup>

Leo Baumfeld, Instrumente systemischen Handelns, Leonberg, 2009

Claus Doppler, Change Management, Frankfurt am Main, 2008

Roswita Königswieser u.a., Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg, 2008

Helen Leuninger, Reden ist Schweigen, Silber ist Gold, Zürich 1993

Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt, 1985

Carl Rogers, Die Klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, Frankfurt, 2003

Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn, 2009

Arist von Schlippe, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2003

Eva Renate Schmidt (u.a.), Beraten mit Kontakt, Offenbach/M. 1995

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: 1, Hamburg 2006

Sabine Weinberger, Klientenzentrierte Gesprächsführung, Weinheim, 2004

<sup>1</sup> Helen Leuninger, Reden ist Schweigen, Silber ist Gold, Zürich 1993, 74, etwas vom Tisch fegen oder etwas abbügeln. Um dieser Theoriearbeit Würze zu verleihen, bediene ich mich des Charmes der menschlichen Unzulänglichkeit, indem ich aus Helen Leuningers „Reden ist Schweigen, Silber ist Gold“, Zürich 1993 zitiere. Es handelt sich bei diesem Buch um eine Sammlung von Versprechern und einer kurzen Erläuterung der dazugehörigen linguistischen Theorien. Es zeigt sich, dass allein schon das Sprechen an sich eine komplexe Leistung ist. Sehen wir Sprache als einen Teil der Kommunikation an, ist es leicht, den Titel dieses Artikels zu verstehen.

<sup>2</sup> Helen Leuninger, Reden ist Schweigen, Silber ist Gold, Zürich 1993, 70, größter gemeinsamer Teiler, kleinstes gemeinsames Vielfaches, bekannt aus dem Mathematikunterricht zur Vorbereitung der Bruchrechnung, GgT und KgV

<sup>3</sup> Carl Rogers, Die Klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, Frankfurt, 2003

<sup>4</sup> Sabine Weinberger, Klientenzentrierte Gesprächsführung, Weinheim, 2004, 23

<sup>5</sup> Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: 1, Hamburg 2006, 26

<sup>6</sup> www.kubiss.de

<sup>7</sup> Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: 1, Hamburg 2006, 27f

<sup>8</sup> Leo Baumfeld, Instrumente systemischen Handelns, Leonberg, 2009, 43

<sup>9</sup> Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn, 2009, 22

<sup>10</sup> In seinem Buch Gewaltfreie Kommunikation sind Listen mit Gefühlsausdrücken zu finden z.B. fasziniert, freundliche friedliche, fröhlich usw.

<sup>11</sup> Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn 2009, 66

<sup>12</sup> ebd, 26

<sup>13</sup> Roswita Königswieser (u. a.), Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2008

<sup>14</sup> Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt, 1985, 227

<sup>15</sup> „Vielmehr kann der Grundbegriff einer geschlossenen - selbstreferenziellen Reproduktion des Systems direkt auf psychische Systeme angewandt werden; das heißt auf Systeme, die Bewusstsein durch Bewusstsein reproduzieren und dabei auf sich selbst gestellt sind, also weder Bewußtsein von außen erhalten noch Bewusstsein nach außen abgeben. Unter Bewusstsein soll dabei nichts substantiell Vorhandenes verstanden werden (wozu Sprache uns ständig verführt), sondern lediglich der spezifische Operationsmodus psychischer Systeme.“ Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt, 1985, 355

<sup>16</sup> Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt, 1985, 192, Vgl. ders. 16, 355 und Margot Berghaus, Luhmann leicht gemacht, 2011, 62

<sup>17</sup> Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt, 1985, 243

<sup>18</sup> Arist von Schlippe, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2003, 73

<sup>19</sup> Ders., 73

- <sup>20</sup> „Autopoiesis des Bewußtseins ist mithin die faktische Basis der Individualität psychischer Systeme. Sie liegt außerhalb aller sozialen Systeme – was nicht hindern sollte zuzugeben, daß ihre Selbstproduktion nur in einer sozialen Umwelt Aussicht auf Erfolg hat.“ Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt, 1985, 359
- <sup>21</sup> *Arist von Schlippe*, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2003, 74
- <sup>22</sup> *Eva Renate Schmidt* (u.a.), Beraten mit Kontakt, Offenbach/M. 1995, 116
- <sup>23</sup> Dass dieses nur mit einer ungewissen Unschärfe gelingt wird aus dem vorher beschrieben klar. Hinzu kommen dabei die in Luhmanns Theorie beschriebenen blinden Flecken, die sich durch die Beobachtung zweite Ordnung ergeben.
- <sup>24</sup> *Helen Leuninger*, Reden ist Schweigen, Silber ist Gold, Zürich 1993, 125, Fallbeispiele
- <sup>25</sup> *Claus Doppler*, Change Management, Frankfurt am Main, 2008, 310
- <sup>26</sup> Die These, dass sich auch bei der Methode der „Mediation“ und dem „Harvard Konzept“ Parallelen zu Schultz von Thun und Rosenberg finden lassen, möchte ich nicht ausführen, da dies den Rahmen dieses Artikels sprengen würde – möchte aber anregen, darüber nachzudenken.
- <sup>27</sup> Vgl. *Marshall B. Rosenberg*, Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn 2009, 25
- <sup>28</sup> Vertreten Sie sich selbst in Ihren Aussagen; sprechen Sie per „ich“ und nicht per „wir“ oder per „man“. Wenn Sie eine Frage stellen, sagen Sie bitte, warum Sie fragen und was Ihre Frage für Sie bedeutet. Sagen Sie sich selbst aus und vermeiden Sie das Interview. Seien Sie authentisch und selektiv in Ihren Kommunikationen. Machen Sie sich bewusst, was Sie denken und fühlen, und wählen Sie, was Sie sagen und tun. Halten Sie sich bitte mit Interpretationen solange wie möglich zurück. Sprechen Sie stattdessen Ihre persönlichen Reaktionen aus. Beachten Sie die Signale Ihres Körpers. Er kann Ihnen oft mehr über Sie sagen, als Ihr Verstand.
- <sup>29</sup> *Helen Leuninger*, Reden ist Schweigen, Silber ist Gold, Zürich 1993, 73, ein Blatt vor den Mund nehmen oder ein Brett vor dem Kopf haben
- <sup>30</sup> *Helen Leuninger*, Reden ist Schweigen, Silber ist Gold, Zürich 1993, 75, Literaturangaben (für hingebungsvolle Leser/-innen)

*Dr. phil. Susanne Zimmermann ist Diplom-Pädagogin und arbeitet in der Kinder- und Jugendarbeit. Sie ist personenzentrierte Beraterin, Organisations- und Gemeindeberaterin und wohnt in Bad Vilbel.*

*Die Arbeit ist entstanden im Rahmen der OE-Ausbildung des IPOS, Friedberg.*

## **Gemeindekuratoren im Kontext von Kirchenentwicklung und kirchlicher Organisationsentwicklung**

Während meiner Ausbildung zum Gemeindeförderer faszinierten und motivierten mich besonders zwei Kerngedanken aus der Barmer Theologischen Erklärung: Kein Amt in der Kirche begründe eine Herrschaft der einen über die anderen und die Gestalt der Kirche ist nicht beliebig.<sup>1</sup> Der zweite Aspekt ist für mich aktueller denn je. Gemeindeentwicklung lässt sich in unserer Zeit nicht mehr von Kirchenentwicklung trennen, kirchliche Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung einer möglichen Gestalt der Volkskirche der Zukunft gehören zusammen. In diesen Kontext zeichne ich das Thema „Gemeindekuratoren“ ein.

### **I. Kirche „von der Zukunft her führen“**

Ich will zunächst einige Aspekte des Kontextes, in dem wir als evangelische Kirche stehen, erinnern. Es sind Zahlen von heute, die beschreiben, was sich in absehbarer Zukunft ereignen wird. Manches wird sicherlich, manches mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten. Diese Zahlen müssen wir ernst nehmen und zwar nicht morgen, sondern heute. Nur so kann gelingen, von der zu Zukunft her zu führen, wie Prof. Scharmer in Cambridge die notwendige Führungs- und Gestaltungsaufgabe beschreibt. Er meint dazu: „In der Krise der Gegenwart geht es darum, dass eine veraltete soziale Struktur abstirbt – eine alte Form der Institutionalisierung, eine alte Struktur des In-die-Welt-Kommens von Gemeinschaft und sozialer Form.“<sup>2</sup> Diese Aussage trifft auf die volksskirchlichen Strukturen zu. Mit realistischem Wahrnehmen ihrer harten Daten beginnt „von der Zukunft her führen“ und die Gestalt einer Volkskirche der Zukunft zu entwickeln.

#### **Gemeindegliederrückgang und weniger Geld:**

Nach Auskunft des Leiters der Finanzabteilung der EKD OKR Thomas Begrich rechnet die EKD für das Jahr 2040 mit einem Rückgang der Gemeindeglieder um rund ein Drittel auf 16 Millionen. In der bayerischen Landeskirche gehen wir realistisch von einem Rückgang bis 2030 von 20 % der Evangelischen, das sind ca.

320.000 (!) Gemeindeglieder, und von 25 % weniger Kirchensteuereinnahmen aus.<sup>4</sup> Zu den demographischen Gründen kommen in Bayern seit einigen Jahren Besorgnis erregende Austrittszahlen von etwa 20.000 pro Jahr hinzu. In anderen Landeskirchen liegen diese Zahlen oft noch höher. Wir werden weniger evangelische Christen sein und wir werden erheblich weniger Geld haben. In meinen Beratungsprojekten begegne ich oft hoch engagierten Ehren- und Hauptamtlichen, die sich gegen diese Zahlen und die damit verbundenen Konsequenzen stemmen. Sie wollen missionarisch initiativ werden und sagen: „Dann müssen wir halt Menschen für die Kirche gewinnen!“ Ich bin leidenschaftlich an der Seite dieser Schwestern und Brüder, aber ich bitte sie in ihrem Engagement um eine realistische Betrachtung ihres Vorhabens und rege dazu an, darüber nachzudenken, was das in Zahlen konkret bedeuten würde. Dafür ein Beispiel: Der jährliche (!) Gemeindegliederverlust in den vier Innenstadtgemeinden Nürnbergs ist so hoch, dass diese Gemeinden, wollten sie den Trend nur stoppen, jährlich etwa 250 Menschen im evangelischen Glauben taufen und zum Wohnen in der Innenstadt bewegen müssten. Das Dekanat Nürnberg hat in den letzten zehn Jahren rund 34.000 Evangelische verloren.<sup>5</sup>

Für die Entwicklung einer Volkskirche der Zukunft heißt das natürlich, dass wir darauf mit verstärktem missionarischem Engagement reagieren müssen, um Menschen neu für den Glauben zu gewinnen und auch zu taufen. Aber mindestens genauso wichtig wird es sein, dass Kirche viel stärker als bisher ihre Verbindung zu ihren noch vorhandenen Mitgliedern pflegt und das vor allem über personale Beziehungen.

**Pfarreremangel:** Diese Zukunftsaufgabe wird allerdings erschwert, wenn wir aus den gerade eben aufgeführten Gründen weniger hauptamtliche Mitarbeitende dafür beschäftigen können. Es wird alle Berufsgruppen treffen. Aber bei den Pfarrerinnen und Pfarrern verschärft noch ein anderer Umstand die Lage. Klaus Weber, der Vorsitzende des Verbandes evangelischer Pfarrer und Pfarrerinnen in Deutschland weist darauf hin, dass es zwar momentan in allen Landeskirchen genügend



Pfarrer und Pfarrerinnen gibt, auf der anderen Seite sei mit enorm steigenden Zahlen an Ruhestandsversetzungen zu rechnen bei gleichzeitig seit Jahren niedrigem Niveau der Theologiestudierenden.<sup>6</sup>

Ich will das wieder am Beispiel der bayerischen Landeskirche (ELKB) veranschaulichen, nur so kann der Ernst der Lage erfasst werden: Wir wissen, dass in den Jahren zwischen 2021 – 2034 in der ELKB etwas mehr als 700 Pfarrer und Pfarrerinnen in den Ruhestand verabschiedet werden.<sup>7</sup> Das entspricht ca. 30 % aller Pfarrer/innen im derzeitigen aktiven Dienst. Allein in den drei Jahren 2020 – 2022 wird es 262 Ruhestandsversetzungen geben. Der Verlust an Pfarrerinnen und Pfarrern wird deutlich schneller stattfinden als der Verlust von Gemeindegliedern. Wir müssen uns also spätestens in neun Jahren auf einen eklatanten Pfarrermangel einstellen. Das ist nicht mehr lang hin. OKR Joachim Ochel, Ausbildungsreferent der EKD, meint dazu: „Es gibt keinen Grund zur Dramatisierung, wohl aber Anlass, mit Entschlossenheit zu reagieren.“ Er führt weiter aus, dass es Strategien gebe, um die zu erwartenden Lücken auszugleichen.<sup>8</sup> Mir sind diese Strategien noch nicht bekannt, aber mit dem Projekt der Gemeindeguratoren wird dazu ein möglicher Weg aufgezeigt.

Lange Vakanzen auf unbesetzten Pfarrstellen werden zum Regelfall. Die personalen Beziehungen, die die vorhandenen Pfarrer/innen und andere Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst anbieten können, werden zwangsläufig geringer.

**Präsenz in der Fläche:** Und dann kommt noch hinzu, dass wir als Volkskirche eine Flächenkirche sind. Die Präsenz der Volkskirche in der Fläche ist angesichts der oben angeführten Daten für viele Landeskirchen eine der größten Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft. „Können wir die Fläche halten?“ Kleine Gemeindegebiete, die mancherorts bis auf die Reformation zurückgehen, hoch identifizierte Gemeindeglieder mit ihrer Kirche, aber eben zahlenmäßig kleine Gemeinden müssen sich eine/n Pfarrer/in teilen. Viele bisher bewohnte Pfarrhäuser werden leer stehen. In sie wird

keine Pfarrfamilie mehr einziehen. Aber auch in der Stadt zeichnen sich ähnliche Probleme ab: Schnell gewachsene Gemeinden der Nachkriegszeit überaltern, nehmen rapide ab und stehen vor der Situation, dass in einem Stadtteil eigentlich nicht mehr zwei evangelische Gemeinden notwendig sind. Neben harten Fakten gibt es eine gefühlte Situation: Wann ist die „Zuständigkeitsdecke“ eines/r Pfarrerin so gespannt, dass sie zu reißen droht?

Aus der neu fusionierten Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland will ich ein Beispiel anfügen, um die enorme Herausforderung der Flächenstruktur zu verdeutlichen: Im kommenden Jahr wird der neue Propstsprengel Eisenach-Erfurt gegründet, gebildet aus Teilen der ehemaligen Kirchenprovinz Sachsen und der Thüringischen Landeskirche. In ihm werden in fast 500 Kirchengemeinden etwa 186.000 Gemeindeglieder leben. D.h., durchschnittlich umfasst eine Kirchengemeinde etwa 370 Evangelische. Nicht selten sind dort Pfarrer und Pfarrerinnen für sechs und mehr Kirchengemeinden zuständig.

Zahlen aus Bayern beschreiben die Quantität und Qualität der gleichen Herausforderung: Die parochiale Flächenstruktur der ELKB wird aus 1.535 Kirchengemeinden gebildet. Davon haben 703 Kirchengemeinden weniger als 800 Gemeindeglieder. Sie liegen im traditionell evangelisch geprägten Franken. Rund 45% aller Kirchengemeinden der bayerischen Landeskirche sind also kleinräumig. Von diesen 703 Kirchengemeinden haben wiederum 332 weniger als 400 Gemeindeglieder.<sup>9</sup> Die ELKB ist eine Flächenkirche, deren parochiales Strukturmerkmal im protestantischen Kernland die Kleinräumigkeit ist. Mit Freude nehmen wir das Leben in Zahlen dieser kleinen Gemeinden zur Kenntnis: Sie zeigen, dass sie gut wirtschaften und ein hohes Spendenaufkommen haben.<sup>10</sup> Auch gibt es hier kaum Austritte. In der Wahlbeteiligung bei den Kirchenvorstandswahlen, einem wichtigen Indikator für Verbundenheit, haben diese Gemeinden hervorragende Werte. Prof. Dr. Herbert Lindner stellt für die ELKB in seiner Analyse der KV-Wahl 2006 fest: „Zwischen durchschnittlich 1.250 und ca. 600 Gemeindegliedern liegt die Wahlbeteiligung

zwischen 30 und 50 %. Unter 600 Gemeindegliedern liegt die Wahlbeteiligung zwischen 50 und 100 %.<sup>11</sup>

**Diese Skizze zeigt:** Mit dem Verlust an Menschen werden der Kirche Begabungen und finanziellen Gaben verloren gehen: Talente gehen der Kirche verloren. Im Wort Talente wird die enge Beziehung dieser beiden Ressourcen besonders deutlich. Ein Talent ist nicht nur eine biblische Maßeinheit für Geld. Im deutschen Sprachgebrauch ist es auch eine Gabe, eine Geistesgabe. Was also tun, um Volkskirche der Zukunft zu gestalten, die weniger Talente haben wird? Wie können wir jetzt schon unsere Volkskirche bei laufendem Betrieb so umbauen, dass sie ihrem Auftrag weiter und auch heiter treu bleiben und trotz scheinbarem Mangel Erfahrungen der Fülle Gottes ermöglichen kann? Das ist die gegenwärtige und zukünftige Organisationsentwicklungsaufgabe unsere Kirche. Das ist die nicht beliebige Gestaltfrage.

## II. Kirche antwortet darauf mit Strategien von Kirchenentwicklung

*Es gibt Strategien und Modelle für Gemeinde- und Kirchenentwicklung, die auf diese Situation Antworten geben. In den großen Volkskirchen lassen sich zwei Linien erkennen. Oft werden sie kombiniert:*

**Die Fusionsstrategie:** Einige Landeskirchen in der EKD wie auch katholische Bistümer beschreiten den Fusionsweg. Planungszahlen geben die Mindestgröße einer Kirchen- oder Pfarrgemeinde vor. Benachbarte Gemeinden müssen sich zusammenschließen und fusionieren.<sup>12</sup> In der römisch-katholischen Kirche werden in einigen Bistümern Pfarrgemeinden aufgelöst, mit Nachbarpfarreien zusammengelegt und als größere Pfarrei neu gegründet. Dieser strategische Kirchenentwicklungsansatz will die Gestalt der Volkskirche strukturell so verändern, dass geringer werdende Ressourcen aufgefangen werden durch **strukturelle** Neugliederung und Entlastung. Zuständigkeitsräume werden erweitert, alte Grenzen aufgelöst und neue gezogen. Verwaltungs- und Leitungseinheiten werden zusammengelegt. Die EKD hat sich in ihrem Grundsatzpapier „Kirche der Freiheit“ für diese Strategie aus-

gesprochen. Sie wirbt in ihrem so genannten Reformprozess seit dem Jahr 2006 bezogen auf die Landeskirchen für eine Reduktion von 23 auf zwölf. Nach den Erfahrungen der Fusionsprozesse der Nordkirche und der Mitteldeutschen Kirche ist sie zurückhaltender geworden.<sup>13</sup>

**Die Kooperationsstrategie:** In anderen Landeskirchen wird verstärkt auf die Bildung von regionalen Gemeindeverbänden, Kirchspielen oder Kooperationsregionen gesetzt. In katholischen Bistümern nennt sich das dann Seelsorgeeinheit oder Pfarreiverband. Die bestehenden Strukturen der Gemeinden als Körperschaften des öffentlichen Rechts bleiben erhalten, allerdings um den Preis verstärkter oder oft gar erstmalig grenzüberschreitender Kooperation. Dieser strategische Kirchenentwicklungsansatz will die Gestalt der Volkskirche vor allem **kulturell** so verändern, dass geringer werdende Ressourcen aufgefangen werden durch unterschiedliche Formen und Regelungen der Zusammenarbeit.<sup>14</sup> Unter Umständen soll durch Kooperationsverträge die friedliche, aber oftmals beziehungslose Koexistenz vor allem benachbarter Kirchengemeinden überwunden werden. Die nachhaltige, langfristig verbindliche Koordination inhaltlicher Angebote soll Synergien erzeugen und der Bündelung der Kräfte dienen, gleichzeitig aber die Stärken der gewachsenen Strukturen erhalten.

Die Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung machen aber deutlich, dass eine Veränderung der Struktur auch zwangsläufig die Kultur verändern wird und muss, sonst wird die neue Struktur nicht funktionieren. Auch fusionierte Gemeinden müssen intern viel mehr kooperieren, als sie es je gewohnt waren. Und auch angestoßene Kulturveränderungen werden nicht ohne neue tragfähige Strukturen auskommen, die die Nachhaltigkeit der neuen Kultur sichern helfen. Aber die aufgezeigten strategischen Entscheidungen zur Kirchenentwicklung und ihrer Zukunftsfähigkeit setzen den Hebel der Veränderung sehr bewusst unterschiedlich an.

**Kooperationsstrategie vor Fusionsstrategie:** Ich bin ein Anhänger der Kooperationsstrategie

und stehe der Fusionsstrategie kritisch gegenüber. In der bayerischen Landeskirche setzen wir dezidiert auf die Kooperationsstrategie. Sie ist bei uns Commonsense und hat sich in einem eigenen Gesetz niedergeschlagen, dem Kirchlichen Zusammenarbeitsgesetz, das die Kooperationsmöglichkeiten kirchlicher Körperschaften beschreibt und rechtlich definiert. In der Evangelischen Kirche von Mitteldeutschland (EKM) ist das Kooperationsprinzip sogar in die im Jahr 2008 neu verabschiedete Kirchenverfassung aufgenommen worden:

#### Artikel 32 – Formen der Zusammenarbeit

*(1) Kirchengemeinden sind unbeschadet ihrer Eigenständigkeit zur Zusammenarbeit mit benachbarten Kirchengemeinden und im Kirchenkreis verpflichtet. Dies gilt insbesondere, wenn Aufgaben sonst nicht ausreichend erfüllt werden können und daher besser in der Gemeinschaft mehrerer Kirchengemeinden wahrzunehmen sind. (2) Im Sinne von Absatz 1 können Kirchengemeinden 1. Kirchengemeindeverbände bilden, 2. zur Erfüllung einzelner Aufgaben, insbesondere zur Schaffung gemeinsamer Einrichtungen, Zweckverbände bilden oder 3. die regionale Zusammenarbeit durch Vereinbarungen regeln. Die Vereinigung von Kirchengemeinden bleibt unberührt.“*

In bestimmten Fällen kann aber auch die Fusionsstrategie der einzig mögliche, sinnvolle und auch von betroffenen Gemeinden gewünschte und akzeptierte Weg sein, die Gestalt der Kirche vor Ort zu reformieren und zukunftsfähig zu gestalten. Manchmal ist er auch unumgänglich und schmerzhaft. Ich habe selbst eine Fusion von zwei Dekanatsbezirken beraten, die durch die Insolvenz eines der beiden Dekanatsbezirke ausgelöst wurde. Als flächendeckender Raumordnungs- und Strukturplanungsprozess zur Neuordnung parochialer Kleinräumigkeit angesichts knapper werdender Ressourcen und rückläufiger Gemeindegliederzahlen wirft sie erhebliche Probleme auf.

### III. „... was dem anderen dient“ – kirchliche Kooperationskultur

In der Kooperationsstrategie liegt meines Erachtens auch theologisch der größere Mehr-

wert. Dafür gibt es viele biblische Bezüge und Entdeckungen. Schlägt man z. B. die Bibelstellen nach, die in der Konkordanz zum Stichwort „Grenze“ aufgeführt werden, so sind deutlich mehr als die Hälfte dieser Bibelstellen Warnungen vor Landnahme. Wer verstärkt Fusionen will, sollte sich diese Bibelstellen ansehen. Im Gegensatz dazu findet sich im Philipperbrief der vernünftige und einprägsame Gedanke: *„Ein jeder sehe nicht auf das Seine, sondern auch auf das, was dem anderen dient.“* (Phil 2,4). So lässt sich Kooperationskultur auf den Punkt bringen. Es geht schlicht um die gelingende Erfahrung, dass wir als Kirche willens und fähig sind bzw. werden, Solidarität und Lastenausgleich zu organisieren und zu leben. Wenn nicht wir, wer dann?!

Ich will am Beispiel der bayerischen Landeskirche konkretisieren und simulieren, was bei Einführung einer Fusionsstrategie auf der Ebene der Kirchengemeinden passieren würde. Angenommen, in der bayerischen Landeskirche würden Planungsvorgaben für eine Mindestgröße einer Gemeinde eingeführt. Die unterste Stufe einer Kirchengemeinde betrüge 1.000 Gemeindeglieder. Was würde das bedeuten? Mindestens 330 Kirchengemeinden (Gemeindeglieder < 400) vermutlich jedoch 700 Gemeinden (Gemeindeglieder < 800) wären davon betroffen. 700 Kirchenvorstände würden aufgelöst werden. Wir wissen aber: Kleinräumige Gemeinden wirtschaften finanziell gut, schaffen persönliche Identifikation mit der Gemeinde und Motivation zur Mitarbeit und sind geprägt durch eine breite Mitarbeiterschaft. Gewachsene kleinräumige Gemeindestrukturen sind ein guter Nährboden und Ermöglichungsrahmen für aktive kirchliche Verbundenheit. Glaubensentwicklung und Lebensraum gehören hier unmittelbar zusammen. Identifikation, Teilhabe, persönliche Beziehungen und Verbundenheit mit der Kirchengemeinde sowie die eigene Glaubensentwicklung finden in der Kleinräumigkeit ein förderliches Umfeld.<sup>15</sup>

Die Kooperationsstrategie erhält und fördert diese Stärken. Allerdings ist sie, wie übrigens auch die Fusionsstrategie, ein Experiment mit ungewissem Ausgang, denn ihr Erfolg steigt und fällt mit der praktischen Fähigkeit

zur Zusammenarbeit. Zum notwendigen regionalen und nachbarschaftlichen Kooperationsgedanken im kirchlichen Lebensraum gibt es nach meiner Auffassung allerdings wenig Alternativen. Dieser Entwicklungsschritt in unserer kirchlichen Organisation und in unserem Kirchenbild hätte uns in Zeiten voller Kassen schon gut zu Gesicht gestanden und war überfällig. Kooperation fördert Reichtum und die Entfaltung von spezifischen gemeindlichen Stärken und Gaben. Ein kooperativer kirchlicher Lebensraum ist mit Bewegung und neuen Möglichkeiten verknüpft. Dennoch kommt auch der Kooperationsgedanke an seine Grenzen, wenn er die parochiale Zuständigkeit von Pfarrerinnen und Pfarrern ständig erheblich erweitert und dabei die Leitungs- und Verwaltungsstrukturen der parochialen Kleinräumigkeit unangetastet lässt. Dies geht u. a. auch zu Lasten der Gesundheit der Hauptamtlichen.

#### **IV. Gemeindeguratoren als Beitrag kooperativer Kirchenentwicklung**

**Leitungsszenario:** Ich beschreibe ein mögliches Szenario und gehe bewusst von dem Gedanken aus, dass Gemeindeguratoren Leitungsverantwortung überragen bekommen:<sup>16</sup>

Benachbarte selbstständige Kirchengemeinden haben sich in einem Kooperationsraum zu einer Arbeitsgemeinschaft, einem Zweckverband, Kirchspiel oder Pfarrei zusammengeschlossen. Eine Pfarrerin leitet den Verbund aus mehreren Kirchengemeinden, indem sie die Erfüllung der pastoralen Grundfunktionen wie Seelsorge, Gottesdienst, kirchliche Unterweisung und Verkündigung im Verbund sicherstellt und regionale Kirchenentwicklung betreibt. Sie ist in der Rolle eines Kooperators. Ein Kooperationsvertrag, eine kirchliche Zweckvereinbarung oder auch eine Satzung stiftet einen verlässlichen und verbindlichen Ordnungsrahmen. Im Verbund werden in einer regelmäßigen Konferenz aller Kirchenvorstände die pastoralen Aktivitäten koordiniert. Parallelstrukturen werden so weit als möglich vermieden. Es ist verabredet, welche Aufgaben der Verbund übernimmt und welche Aufgaben lokal in den Einzelgemeinden erfüllt werden müssen. Daraus leitet sich ab, was die Aufga-

ben der lokalen Gemeinde und was Aufgaben des regionalen Pfarrers sind. Für die Aufgaben der Leitung, Verwaltung und öffentlichen Repräsentanz einer einzelnen Gemeinde im Verbund kann ein/e Ehrenamtliche/r berufen und beauftragt werden. Er/sie sollte gewähltes Mitglied des Kirchenvorstands sein. Er/sie handelt in der Gemeinde z. B. unter der Funktionsbezeichnung Kurator/in. Die jeweilige Namensgebung dieses Amtes ist letztlich zweitrangig. In der ELKB könnte dabei an das bestehende Amt des Vertrauensmannes/der Vertrauensfrau des Kirchenvorstandes angeknüpft werden.

**Rechtliche Regelungen:** Der springende Punkt ist, ob so ein Szenario kirchenpolitisch gewollt wird und Ehrenamtliche kirchenrechtlich beauftragt und legitimiert werden in Zusammenarbeit mit dem/der regionalen Pfarrer/in und dem lokalen Kirchenvorstand die Gemeinde zu leiten. D. h. die aufgabengemäßen Entscheidungen im Kirchenvorstand herbeizuführen, vorhandene Kräfte zu koordinieren, die Gemeinde in der Öffentlichkeit zu vertreten und somit für die Entwicklung und Rolle der Kirchengemeinde am Ort Sorge zu tragen. Dieser springende Punkt ist kirchenrechtlich lösbar, wie ein Blick in die Kirchenverfassung der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland vom 1.12.2009 zeigt. Artikel 23 ist überschrieben mit „Leitung und Geschäftsführung der Kirchengemeinde“:

*„(1) Die Kirchengemeinde wird durch den Gemeindeguratenrat (...) im Zusammenwirken mit den Pfarrern und den anderen Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst geleitet. (2) Der Vorsitzende des Gemeindeguratenrates und die mit dem Pfarrdienst Beauftragten vertreten die Kirchengemeinde gemeinsam in der Öffentlichkeit. Die Führung der laufenden Geschäfte der Kirchengemeinde obliegt dem Vorsitzenden des Gemeindeguratenrates. Der Gemeindeguratenrat kann im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden die laufenden Geschäfte ganz oder teilweise einem Pfarrer der Kirchengemeinde oder einem anderen Mitglied des Gemeindeguratenrates übertragen.“*

Und Artikel 27 Abs. 2 legt fest, den Vorsitz im Gemeindeguratenrat fest:

*„(2) Zum Vorsitzenden soll ein Kirchenältester gewählt werden. Andernfalls muss zum stell-*

vertretenden Vorsitzenden ein Kirchenältester gewählt werden.“

Dies sind zukunftsweisende Regelungen. Ich entnehme diesen Artikeln der Verfassung der EKM, dass als Regelfall der Vorsitz und die Geschäftsführung der Kirchengemeinde in den Händen von kompetenten Laien liegen und ausgeübt werden soll. Der Regelfall soll sein, dass ein gewähltes Mitglied des Gemeindegemeinderates die Gemeinde leitet.<sup>17</sup> Das entlastet und konzentriert die Aufgaben des/der Pfarrers/in. Dazu befähigte Personen werden Vorsitzende des Gemeindegemeinderates. Eine intensive, gelingende Kooperation zwischen dem Vorsitzenden des Gemeindegemeinderates und dem/der Pfarrer/in wird der Schlüssel zum Erfolg sein.<sup>18</sup> Für andere Landeskirchen wird so ein flächendeckendes Leitungsprinzip als Regelfall noch nicht angezeigt sein. Aber es sollte eine kirchenrechtlich abgesicherte Option sein, ein solches Kuratorenmodell dort zu schaffen, wo die eingangs beschriebenen Herausforderungen bestehen.

#### **Unterscheidung von Gemeinde und Parochie:**

Ich komme auf mein Szenario zurück. Es geht von dem Kerngedanken aus, dass im sorgsamsten Umgang mit gewachsenen Gemeindestrukturen unterschieden werden muss in Gemeinde und Parochie. Wenn man die Kooperationsstrategie einschlägt, ist das Bild aufzulösen, dass das Zuständigkeitsgebiet eines/r Pfarrers/in gleichzusetzen sei mit Kirchengemeinde. Dies ist wohl der größte Mentalitätswandel, der dieser Berufsgruppe und auch den Gemeinden dabei zugemutet wird. So bedeutet das für Pfarrer/innen im ländlichen Raum z. B., sich nicht mehr als Dorfpfarrer, sondern als regionaler Landpfarrer zu verstehen: sich zuständig zu wissen für mehrere Gemeinden in einem Raum und weniger verantwortlich zu sein als Gemeindeentwickler vor Ort, mehr Synergieentwickler im Kooperationsraum zu sein und weniger Beziehungspfleger im Dorf. Außerdem bedeutet das Szenario für nicht wenige Pfarrer/innen auch einen Machtverlust. Über die Gestaltungsmöglichkeiten der Verantwortungsverantwortung üben sie diese auch gerne aus, wiewohl sie über zu viel Verwaltung

immer klagen. Ein klassischer Doublebind. Mentalitätswandel ist also auch in der Machtfrage notwendig. Und für Gemeinden bedeutet es einzusehen, dass der Wohnort eines Pfarrers, einer Pfarrerin für das Wohl und Wehe einer Gemeinde keine Rolle mehr spielen wird. Die Selbstverantwortung der Gemeinde ist in einem solchen Modell mehr gefordert. Aber mit der Funktion des/der Gemeindegemeinderates/in kann eine Organisationsform geschaffen werden, die die Gemeinde im besten Sinne entwickelt. Sie reagiert zwar auf die oben beschriebenen Rückgangs- und Ressourcenphänomene, aber sie hat innovatives Potential und agiert in die Zukunft.

Gemeindegemeinderatoren/innen, die ihre Gemeinde repräsentieren, werden genau das ermöglichen helfen und unterstützen, was notwendig sein wird:

- *Sie können stärker als bisher die Verbindung von Kirche zu den vorhandenen Evangelischen pflegen und das vor allem über personale Beziehungen.*
- *Sie entlasten Hauptamtliche von administrativen Aufgaben und unterstützen sie dadurch, sich auf ihre pastoralen Aufgaben konzentrieren zu können.*
- *Sie können einen erheblichen Beitrag leisten, dass Hauptamtliche gesund bleiben.*

#### **V. Gemeindegemeinderatoren und kirchliche Organisationsentwicklung**

**Intervention ins System Kirche:** Die Idee der Gemeindegemeinderatoren interveniert in Zeiten unumgänglicher Veränderung in das System Kirche. Diese Intervention ordne ich ein in Gedanken von Peter F. Drucker, einer der weltweit bekanntesten Organisationsberater. Er reflektiert die Muster, mit denen Organisationen Brüche und Veränderungen bewältigen. Auf schwerwiegende Veränderungen reagieren sie nach seiner Beobachtung mit unterschiedlicher Intensität ihrer Veränderungsbereitschaft. Drei Veränderungstiefen macht er aus:



**1. Optimieren**

*Organisationen reagieren, indem sie die Prozesse ihrer Organisation effizienter gestalten.*

**2. Umstrukturieren**

*Organisationen reagieren mit Umstrukturierungen innerhalb der Organisation.*

**3. Unternehmen neu erfinden**

*Organisationen sind bereit, ihre Organisation als Ganzes in Frage zu stellen und sie völlig neu zu gestalten.*

Manchmal habe ich den Eindruck, dass wir in einem Veränderungs- oder Transformationsprozess in unseren Kirchen sind, der eigentlich mit der Veränderungsbereitschaft und -tiefe von Level 3 beantwortet werden müsste. Wir reagieren aber darauf mit Mustern aus Level 1 und 2. Die Veränderungstiefe der Gemeindeguratorendee ordne ich in Level 3 ein, vor allem dann, wenn sie mit der oben beschriebenen Leitungsverantwortung von Ehrenamtlichen verbunden ist. Eine Konsultation zum Thema Gemeindeguratoren im Jahr 2009 zeigte, dass dieser Beitrag zur Gemeinde und -Kirchenentwicklung der Volkskirche der Zukunft nichts Neues ist. Er ist in unserer protestantischen Theologie verwurzelt und in der Geschichte der evangelischen Kirchen als auch in der ökumenischen Weite präsent.<sup>19</sup> Wenn die Idee der Gemeindeguratoren also etwas „Altes“ ist, warum dann meine Einschätzung, die dadurch ausgelöste Veränderungstiefe sei doch „Unternehmen neu erfinden“, also Level 3 zuzuordnen? Das Unternehmen Kirche wird dadurch in einem wesentlichen Teilaspekt neu erfunden, weil aus alten, auch verschütteten Quellen eine neue Idee geschöpft wird, die zukunftsweisend ist. Sie stellt die bisherigen Strukturen, Regeln, Gemeindegurater, Berufsbilder sowie Rollenbilder von Haupt- und Ehrenamtlichen so in Frage, dass es mehr ist als ein Optimierungs- oder Umstrukturierungsvorhaben. In einer Veränderungsstrategie, die sich dem Kooperationsgedanken als Leitidee verpflichtet fühlt, können damit gewachsene leistungs- und ausstrahlungsfähige gemeindliche Strukturen auch in Zukunft in der Fläche erhalten werden. Gleichzeitig kann das Priestertum aller Getauf-

ten als ein bedeutsamer Profilverpunkt unseres protestantischen Kirchenbildes erkennbar und zukunftsorientiert weiter entwickelt werden. Diese Gestalt der Kirche steht uns gut zu Gesicht. Unsere geistlichen Talente haben wir noch lange nicht ausgeschöpft. Wir werden weniger, auch finanziell bescheidener, aber selbstbewusster.

<sup>1</sup> Barmer Erklärung Thesen 3 und 4

<sup>2</sup> C. Otto Scharmer „Theorie U: Von der Zukunft her führen“, in Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, Heft 4/07

<sup>3</sup> Nachrichten der ELKB Nr. 4 – April 2011, S. 124

<sup>4</sup> OKR Dr. Hans-Peter Hübner, Räume für die Zukunft, Nürnberg 2011, S. 3

<sup>5</sup> Der Personalstand der ELKB 49. Ausgabe 2001 S. 362 führt 197230 GG auf. Für das Jahr 2010 werden 163.378 GG ermittelt. Siehe [https://www.elkb.de/anwendungen/statistik/gemeindegurater\\_dek.php](https://www.elkb.de/anwendungen/statistik/gemeindegurater_dek.php)

<sup>6</sup> Nachrichten der ELKB Nr. 4 – April 2011, S. 124

<sup>7</sup> Siehe Vortrag der ehemaligen Personalreferentin der ELKB, OKRin Dr. D. Greiner, vor der Dekanatssynode Bad Tölz vom 18.10.2008

<sup>8</sup> Nachrichten der ELKB Nr. 4 – April 2011, S. 124

<sup>9</sup> Siehe hierzu Aufstellung der Landeskirchenstelle Ansbach, „Kirchengemeinden nach GG“ vom 19.10.2004

<sup>10</sup> Ergebnisse der Konsultation kirchliche Strukturentwicklung der Zukunft, Gemeindeakademie 2003

<sup>11</sup> Siehe Intranet der ELKB: [https://www.elkb.de/ehrenamt/kvwahl06\\_kv\\_wahl\\_06.html](https://www.elkb.de/ehrenamt/kvwahl06_kv_wahl_06.html)

<sup>2</sup> Siehe z.B. Strukturprozess in der Evangelische Kirche von Westfalen und die Handreichung „Gemeinsam neue Wege gehen – Kirchengemeinden auf dem Weg in die Vereinigung, Materialien für den Dienst 1/2010, Hg. Landeskirchenamt der EKvW, [www.ekvw.de](http://www.ekvw.de), quicklink Nr. 257

<sup>13</sup> Nachrichten der ELKB Nr. 4 – April 2011, S. 124

<sup>14</sup> Siehe auch Kirchengesetz über die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden und Dekanatsbezirken – Zusammenarbeitsgesetz vom 11.12.2008 der ELKB, Kirchliches Amtsblatt 2009 S. 9

<sup>15</sup> Horst Bracks, Kuratoren – Ein Impuls für die Gemeinde- und Kirchenentwicklung der Zukunft, in S. Bölts, W. Nethöfel, Aufbruch in die Region, Hamburg 2008

<sup>16</sup> Wer sich über Erfahrungen und die Diskussion zum Thema Gemeindeguratoren und Leitung von Gemeinden durch Laien interessiert, dem seien folgende Bücher empfohlen: M. Böhnke, T. Schiller, Gemeindeleitung durch Laien – Internationale Erfahrungen und Erkenntnisse, Regensburg 2011. J. Panhofer, Hören, was der Geist den Gemeinden sagt – Gemeindeleitung durch Nichtpriester als Anstoß zur Gemeindeentwicklung, Würzburg 2003

<sup>17</sup> Siehe hierzu auch KVerfEKM, Art. 24, Aufgaben des Gemeindeguratenrates. Hier werden die Entscheidungsbefugnisse definiert.

<sup>18</sup> Siehe hierzu auch die zukunftsweisenden Reformen im Kirchenkreis Wittstock/Ruppin der Evang. Kirche von Berlin-Brandenburg-Oberlausitz, beschrieben von H.-J. Lohmann, Sie saßen an den Ufern Neuruppins und weinten. Oder?, in S. Bölts/W.Nethöfel (Hg.): Aufbruch in die Region, Hamburg-Schenefeld 2008

<sup>19</sup> epd Dokumentation, Nr. 50, Frankfurt 2009

*Horst Bracks ist Studienleiter und Gemeindegurater an der Gemeindeakademie Rummelsberg, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern.*

## Systemisches Konsensieren – Konzeptentwicklung im Konsens

### Ein Praxisbericht

#### Vorbemerkung

Die Mehrheitsentscheidung ist – bis jetzt – der Normalfall der Demokratie. Was aber, wenn es um Entscheidungen geht, bei denen es wichtig ist, dass sie von einer möglichst breit verankerten Zustimmung getragen sind?

Seit einigen Jahren wird verstärkt nach praktikablen Methoden gesucht, die in der Lage sind, am Konsens orientierte Entscheidungen herbeizuführen. Der Nachteil dieser Methoden liegt vielfach in einem enorm hohen Zeitaufwand, der Gruppen in aller Regel überfordert. Im vergangenen Jahr bin ich erstmals auf eine Methode gestoßen, die Konsensorientierung und Einfachheit in sich vereint. Die Methode nennt sich Systemisches Konsensieren.

Das Grundprinzip ist rasch erklärt. Anders als bei den gängigen Entscheidungsverfahren werden nicht Pro-Stimmen abgegeben, sondern die Fragestellung wird umgekehrt. Gefragt wird, wie hoch der Widerstand der an der Abstimmung beteiligten Personen gegenüber einer bestimmten Entscheidungsoption ist. Als tragfähigster Vorschlag gilt dann derjenige mit dem geringsten Gesamtwiderstand in der Gruppe, also der Vorschlag, der dem Konsens am nächsten kommt.

Abgestimmt wird mit sogenannten Widerstandsstimmen. Pro Vorschlag kann ich als Stimmberechtigter 0 bis 10 Widerstandsstimmen vergeben, wobei 0 bedeutet, dass ich gegenüber einem gemachten Vorschlag keinerlei Bedenken habe, ihn also voll und ganz mittragen kann. 10 Widerstandsstimmen sagen dagegen aus, dass ich einen Vorschlag ganz entschieden ablehne. Es ist möglich, auch mehrere der zur Abstimmung stehenden Alternativen mit 0 (oder auch 10) Widerstandsstimmen zu belegen.

So weit das an sich leicht verständliche Grundprinzip. Die Erfinder dieser Methode, Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig, problematisieren an Mehrheitsabstimmungen, dass sie

tendenziell jeden, der meiner Wunschlösung nicht zustimmt, unter den Verdacht der Gegnerschaft stellen. Konsensieren enthebt dagegen der Alternative von Ja und Nein. Durch die Skalierung der Bedenken wird die Möglichkeit eröffnet, die eigenen Bedürfnisse in Widerstandsstimmen zu übersetzen. Dies unterstützt beinahe zwangsläufig, dass die Gruppe nach dem Ausgleich von Interessen und rücksichtsvollen Lösungen sucht.

In dem kleinen Buch von Schrotta und Visotschnig (Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg, 2009) kann man leicht zugänglich ihre Argumentation und ihre Erfahrungen nachvollziehen und weitere Einzelheiten zur Methode nachlesen. Noch schneller geht es über die Homepage [www.sk-prinzip.net](http://www.sk-prinzip.net). Dort findet sich auch ein Link zu einem Schulungsvideo. Deshalb spare ich mir an dieser Stelle weitere theoretische Erläuterungen. Stattdessen möchte ich beschreiben, wie wir die Methode erstmals in einem Gemeindeberatungsprozess zur Anwendung gebracht haben.

#### Die Ausgangslage

Es ist wie so oft. Eine große evangelische Kirchengemeinde in Süddeutschland bringt eine Fülle von Aktivitäten hervor. Entsprechend hat der Kirchenvorstand bisweilen seine liebe Not, die Vielzahl der Aktivitäten in Bahnen zu lenken, die noch zu bewältigen sind. Da es sich bei den allermeisten Aktivitäten um sinnvolle Engagementbereiche handelt, die gelebtem Glauben Ausdruck verleihen, fällt es schwer, zwischen Wichtigem und weniger Wichtigem, gar Unwichtigem zu unterscheiden. Dennoch spüren die Mitglieder des Kirchenvorstands, dass solche Entscheidungen dringend notwendig sind, wenn die Kirchengemeinde mit der begrenzten Zeit und Kraft ihrer haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden sorgsam umgehen will.

Also bittet der Kirchenvorstand (acht Männer und neun Frauen) um Unterstützung bei der Entwicklung einer Gemeindekonzeption. Das Beratungsteam, bestehend aus zwei Personen, erfährt, dass es bereits mehrere Anläufe in diese Richtung gab, die jedoch alle im Sande verlaufen sind.



Im Rahmen ihrer Auftragsklärung fragen die Berater, was denn anders sein soll, wenn die Konzeption entwickelt sein wird. Das Votum ist einhellig: Wir wünschen uns Entlastung durch ein klares Profil. Wir möchten als Kirchenvorstand wissen, was wir mit Energie voranbringen und was wir getrost hinten anstellen oder ganz sein lassen.

Bei der Verabredung der Arbeitsweise zeigt es sich, dass der Kirchenvorstand zwar bereit ist, das Vorantreiben der Arbeit an ein Projektteam zu delegieren. Gleichzeitig aber ist der Wunsch nach Beteiligung aller Kirchenvorstandsmitglieder bei den inhaltlich gravierenden Punkten überdeutlich.

### **Der Prozess**

Die Schilderung des gesamten Prozesses ist an dieser Stelle nicht von Belang. Ich greife den Teilbereich heraus, in dem mit dem Systemischen Konsensieren gearbeitet wurde.

#### **1. Projekttag**

Wichtiger Teil einer Gemeindekonzeption sind Aussagen über das eigene Selbstverständnis: Das sind wir, das macht uns aus, so sehen wir uns selbst. Im Folgenden werden solche Aussagen als Profilaussagen bezeichnet.

Zur Vorbereitung der Erarbeitung dieser Aussagen vergewissert sich der Kirchenvorstand bei einem ersten Projekttag über die Angebotspalette der eigenen Gemeinde. Methodisch arbeiten die Berater mit einer adaptierten Variante der sog. BCG-Martix, auch unter dem Titel Boston-I-Portfolio bekannt. Das gesamte, sehr breit gefächerte Angebot der Kirchengemeinde wird nach Melkkühen (Cash Cows), Sternchen (Stars), Fragezeichen (Question Marks) und Auslaufmodellen (Poor Dogs) beurteilt und nach klassischen Handlungsfeldern kirchlicher Arbeit sortiert: Gottesdienst, Kirchenmusik, Kinder- und Familienarbeit, Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Seelsorge, Diakonie, Öffentlichkeitsarbeit, Leitung und Verwaltung.

#### **2. Projekttag**

Der folgende zweite Projekttag bereitet einerseits die inhaltliche Arbeit an den Aussagen

zum eigenen Selbstverständnis vor. Andererseits dient er der Einübung in die Methode des Systemischen Konsensierens. Grundprinzip der gesamten Arbeit an den Profilaussagen ist es, eine maximale Beteiligung mit möglichst geringem Aufwand und stringenter Zielerreichung zu ermöglichen.

Dieses Anliegen macht das Beratungsteam von Anfang an deutlich. Außerdem verleiht es seiner Grundüberzeugung Ausdruck, dass der Kirchenvorstand gemeinsam die Verantwortung für die Arbeit und Entwicklung der Kirchengemeinde trägt und dass deshalb auch nur das Profil der Gemeinde überzeugend vertreten werden kann, das auch gemeinsam, also möglichst von allen, getragen ist.

Außerdem stellt das Beratungsteam bereits die Verbindung zu den Zielformulierungen für die Weiterentwicklung der Gemeinde her. Auch da wird der Kirchenvorstand mit großer Wahrscheinlichkeit nur bei jenen Zielen wirklich vorankommen, die möglichst alle für wichtig halten und wirklich erreichen wollen, die von einer breiten Basis getragen werden.

Von daher empfehlen sich aus Sicht des Beratungsteams für beide Schritte konsensorientierte Verfahren. Profilaussagen und Zielvorstellungen, die möglichst nah am Konsens entwickelt werden, zeichnen sich zwangsläufig durch breite Zustimmung aus.

Diese Sichtweise ist dem Kirchenvorstand plausibel. Er kann sich darauf einlassen, die konkrete Methode erst im Vollzug erläutert zu bekommen.

*Zurück also zum Verlauf des Projekttag.*

Zunächst wird den Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorstehern noch einmal vor Augen geführt, was die Absicht der Profilaussagen ist. Sie sollen Personen, die neu in die Gemeinde ziehen oder sich aus anderen Gründen für die Kirchengemeinde interessieren, einen ersten Eindruck davon vermitteln, welche „Gemeindepersönlichkeit“ sie vorfinden.

Es werden Gruppen nach Handlungsfeldern gebildet. Diese haben den Auftrag, in zwei bis fünf kurzen, verständlichen, gewinnenden

Sätzen zu formulieren, was die interessierten Personen im betreffenden Handlungsfeld in ihrer Kirchengemeinde erwartet.

Die Gruppen schreiben ihre Sätze auf eine Hälfte eines DIN A 3 Blattes. Nach dieser Arbeitsphase werden alle Blätter in einem großen Raum auf Tischen ausgelegt. Schwarze Filzstifte werden ausgeteilt. Es folgt eine Phase, in der jeder/jede im individuellen Tempo umhergehen kann, um einerseits die Gruppenergebnisse zur Kenntnis zu nehmen, andererseits auf der freien Seite des Blattes zu notieren, was er oder sie als Anregung zu diesem Handlungsfeld gerne zu Protokoll geben würde.

Zum Abschluss dieser Phase wird noch einmal insgesamt die Arbeit der Gruppen mit den ergänzten Anregungen von allen zur Kenntnis genommen. Kommentare, die nicht aus sich selbst verständlich sind, werden erläutert.

Anschließend wird ein Redaktionsteam gebildet. Es erhält den Auftrag, die Vorschläge der Gruppen aufgrund der Anregungen und eigener Ideen zu überarbeiten. Als Zwischenergebnis entsteht eine Spaltenübersicht je Handlungsfeld. Spalte eins gibt den Textvorschlag der Arbeitsgruppe wieder. Spalte zwei alle Anregungen. Spalte drei den Textvorschlag des Redaktionsteams. Spalte vier bleibt zunächst frei.

Dieses Zwischenergebnis wird allen Kirchenvorstandsmitgliedern zur Verfügung gestellt. Bis zu einem bestimmten Stichtag haben sie die Möglichkeit, abweichende eigene Textvorschläge in der vierten Spalte zu notieren und namentlich zu kennzeichnen.

Anschließend erstellt das Projektteam eine aktualisierte Übersicht aus den bereits vorhandenen und den nun neu hinzugekommenen Textvorschlägen.

Die Spalte mit den Anregungen verschwindet, denn jetzt geht es nur noch um konkrete Textvorschläge. Im vorhergehenden Schritt hatte die Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher die Möglichkeit zu überprüfen, ob das Projektteam die Anregungen hinreichend aufgenommen hat. War er nicht zufrieden, hatte er die Möglichkeit, einen eigenen Textvorschlag

zu machen. Die Spalte „Anregungen“ hat also ihre Funktion erfüllt.

### 3. Projekttag

Beim dritten Projekttag liegt für jedes Handlungsfeld ein Spaltendruck vor. Je nach Anzahl der Textvorschläge hat er zwei bis sechs Spalten. Die Handlungsfelder sind nach den Anfangsbuchstaben abgekürzt und die Spalten entsprechend durchnummeriert. Der erste Textvorschlag für das Handlungsfeld Gottesdienst heißt beispielsweise G 1, der zweite G 2 usw. Der erste Textvorschlag für das Handlungsfeld Kirchenmusik K 1, der zweite K 2 usw.

Zu Beginn des dritten Projekttag werden alle Textvorschläge aller Handlungsfelder zur Kenntnis genommen. Rückfragen können gestellt werden, einige Textvorschläge werden von den jeweiligen Verfassern zurückgezogen, weil es sich zeigt, dass diese entweder aufgrund eines Missverständnisses gemacht wurden oder weil ein Textvorschlag eines anderen Kirchenvorstehers das eigene Anliegen besser zum Ausdruck bringt, als der eigene Vorschlag.

Das Beratungsteam erläutert nun die Methode des Systemischen Konsensierens anhand eines Beispiels. Die Entscheidung der Farbe für den anzuschaffenden Gemeindebus ist naheliegend. Zuerst wird per Mehrheitsabstimmung entschieden. Dann der Grundgedanke des Systemischen Konsensierens erläutert und konsensiert. Die Einfachheit des Verfahrens verblüfft den Kirchenvorstand. Das Ergebnis überzeugt.

Nun werden die vorbereiteten Stimmzettel für alle Handlungsfelder mit allen Textvorschlägen ausgeteilt. Gemeinsam werden die zurückgezogenen Textvorschläge gestrichen. Die Stimmzettel werden anonym ausgefüllt, eingesammelt und in eine vorbereitete Excel-Tabelle übertragen.

In nicht einmal vier Stunden liegt das Ergebnis für die zustimmungsfähigsten Textvorschläge vor, es kann dem Redaktionsteam zur abschließenden Bearbeitung übergeben werden. Damit ist die Erfahrung des Kirchenvorstands mit der bisherigen Konzeptarbeit („Wir diskutieren zwar lange und intensiv, aber am Ende kriegen

wir es nicht gebacken“) an einer Schlüsselstelle unterbrochen! Erstmals liegt ein konkretes (Teil)Ergebnis vor.

Die zweite Hälfte dieses Projekttagess bahnt die Arbeit mit den Zielen für die Gemeindegemeinschaft der nächsten drei bis fünf Jahre an. Der Prozess der Erstellung der Zielformulierungen war im Prinzip analog zur Erstellung der Profilaussagen gedacht: Gruppenarbeit – Ergänzungen – Erstellung einer Spaltenübersicht nach Handlungsfeldern – Möglichkeit zu Ergänzungen durch die Kirchenvorsteher/innen.

Bereits nach der Gruppenarbeit zeigt sich, dass das in dieser Form nicht gelingen wird. Zu unterschiedlich sind die Ergebnisse. Beispielsweise stehen sehr einfache Ziele neben hoch komplexen, oder auch sehr vage Vorstellungen neben ganz präzisen.

Insbesondere zeigt sich die Notwendigkeit, zwischen Zielaussagen, die die Weiterentwicklung der Kirchengemeinde insgesamt betreffen und Zielaussagen für die Weiterentwicklung der Arbeit im Kirchenvorstand zu unterscheiden.

Deshalb wird der Prozess an dieser Stelle verändert. Die Kirchenvorstandsmitglieder gehen früher nach Hause als erwartet. Dafür nehmen sie zwei Fragen mit:

- (1) *Damit ich meine Kraft in dieser Kirchengemeinde zielgerichtet einsetzen kann, müsste ...*
- (2) *Damit die Kirchengemeinde einen sinnvollen Schritt nach vorne kommt, müsste ...*

Alle werden gebeten, ihre persönlichen Ergänzungen dieser Sätze bis zu einem Stichtag dem Projektteam zur Verfügung zu stellen.

#### 4. Projekttag

Das Projektteam sortiert die eingegangenen Antworten innerhalb der beiden Grundrichtungen – Arbeit des Kirchenvorstands einerseits, Weiterentwicklung der Kirchengemeinde andererseits – wieder grob nach Handlungsfeldern. Dann werden alle Zielvorstellungen im genauen Wortlaut schlicht in eine Tabelle mit fünf Spalten übertragen: Laufende Nummer, Wortlaut,

Widerstandsstimmen, Gesamtwiderstand, Akzeptanzmehrheit, Rang.

Die beiden so entstandenen Tabellen sind bereits die Grundlage für das Systemische Konsensieren, das ja inzwischen allen vertraut ist. Lediglich Dubletten müssen mit Zustimmung der Autoren zu Beginn des Projekttagess eliminiert werden. Sehr schnell entsteht so ein Überblick über 33 Zielvorstellungen im einen und 34 Zielvorstellungen im anderen Bereich. Welche dieser Zielvorstellungen wie viel Akzeptanz findet, ist nach dem Konsensieren allen deutlich.

Anschließend wird mit der Gruppe verabredet, welche Akzeptanzmehrheit die Grenze für diejenigen Zielvorstellungen markieren soll, mit denen weiter gearbeitet wird. Die Entscheidung fällt für 90 %. Da dies in beiden Bereichen noch immer jeweils um die 20 verschiedene Zielvorstellungen sind, wird eine Positivabstimmung in Form einer Punktabfrage angeschlossen. Bezogen auf die Frage, welche dieser Zielvorstellungen die Kirchenvorsteher für die nächsten drei bis fünf Jahre für besonders wichtig halten, dürfen sie in jedem Bereich max. 11 Punkte vergeben. Kumulieren ist erlaubt.

Nach der Punktabgabe verständigt sich der Kirchenvorstand auf sechs Punkte als kritische Grenze für die Weiterarbeit. Es bleiben im einen Bereich vier, im anderen Bereich sechs Zielvorstellungen übrig. Für diese Zielvorstellungen werden Paten bestimmt. Sie bekommen die Aufgabe, bis zum nächsten Projekttag zu überlegen, was von wem bis wann konkret zu tun ist, damit das Ziel im genannten Zeitkorridor erreicht werden kann.

Durch das geschilderte Vorgehen konnte Folgendes geleistet werden:

Unabhängig von eigenen Vorkenntnissen und Fähigkeiten bei der Formulierung von Zielen war jedem Kirchenvorsteher grundsätzlich möglich, eigene Zielperspektiven beizusteuern und zur Abstimmung zu stellen.

Zweitens musste im Kirchenvorstand nicht lang und breit diskutiert werden, ob man dieses und jenes nun lieber so oder lieber anders

formuliert. Alles hatte das gleiche Recht – und sortierte sich dann von selbst nach Maßgabe der Gruppenakzeptanz.

Drittens musste dann nur noch mit den Vorstellungen weitergearbeitet werden, die schon die Zustimmung der großen Mehrheit gefunden hatten. Alles andere konnte für alle nachvollziehbar berechtigterweise unberücksichtigt bleiben.

So war viertens in einer sehr vertretbaren Investition an Zeit ein befriedigendes Ergebnis entstanden.

### **5. Projekttag**

Die Stimmung am fünften Projekttag ist von großer Gelassenheit und Zufriedenheit gekennzeichnet. In entspannter, konzentrierter Atmosphäre stellen die Paten ihre Vorschläge für den Weg der Zielerreichung vor. Die Gruppe ergänzt oder korrigiert. Das nächste Ziel kann aufgerufen werden.

Am Ende des Tages steht sinngemäß folgendes Feedback: Wir haben noch viel zu tun. Aber jetzt wissen wir, wie wir es machen und worauf wir uns konzentrieren müssen. Das entlastet uns.

*Der Beitrag ist in leicht veränderter Form erschienen in: Siegfried Schrotta (Hrsg.), Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend, 2011. Zu beziehen über [www.sk-prinzip.net](http://www.sk-prinzip.net) oder den Buchhandel.*

*Dr. Bernhard Petry ist Pfarrer und Studienleiter an der Gemeindeakademie Rummelsberg der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.*

<p><b>Geordnet jonglieren Systemisches Projektmanagement</b></p>	<p><b>12. – 14. März 2012</b> Ort: Gemeindeakademie Rummelsberg (Anmeldung und weitere Informationen: Siehe „Adressen der Gemeindeberatungen“, Evangelische Kirche in Bayern – Gemeindeakademie Rummelsberg)</p>
<p><b>Ideen für die (eigene) Zukunft entwickeln – die Methode des „Presencing“</b></p>	<p><b>23.- 24. April 2012</b> Ort: Kronberg (Anmeldung und weitere Informationen: Siehe „Adressen der Gemeindeberatungen“, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau – IPOS)</p>
<p><b>Prophetie und Prognose Zukunftsorientierungen auf dem Prüfstand</b></p>	<p><b>22. - 24. Juni 2012</b> Ort: Akademie Loccum (Anmeldung und weitere Informationen: Evangelische Akademie Loccum – Postfach 21 58 – D-31545 Rehburg-Loccum – Telefon: 0 57 66 / 81-0 (Zentrale) – E-Mail: eal@evlka.de)</p>
<p><b>Fachgespräch Regionalisierung</b></p>	<p><b>18. bis 19. September 2012</b> Ort: Akademie Arnoldshain (Anmeldung und weitere Informationen: Siehe „Adressen der Gemeindeberatungen“, Evangelische Kirche in Bayern – Gemeindeakademie Rummelsberg)</p>
<p><b>Zielorientiertes Steuern Studientag für Leitungsverantwortliche in Gemeinden, Kirchenkreisen und Einrichtungen</b></p>	<p><b>Samstag, 29.09.2012</b> Ort: Düsseldorf (Anmeldung und weitere Informationen: Siehe „Adressen der Gemeindeberatungen“, Evangelische Kirche im Rheinland – GO – Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung)</p>
<p><b>„Drei Minuten in Kontakt“ – Führung und Argentinischer Tango</b></p>	<p><b>19.-21. Oktober 2012</b> Ort: Frauenchiemsee, Bayern (Anmeldung und weitere Informationen: Siehe „Adressen der Gemeindeberatungen“, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau – IPOS)</p>

Landeskirche	Ansprechpartner/in	Dienstadresse
		<p><b>Ländervorwahl:</b>  <b>Deutschland: 0049-</b>  <b>Schweiz: 0041-</b></p>
Evangelische Landeskirche in Baden	Ralph Hartmann	<p>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: <a href="mailto:gemeindeberatung@ekiba.de">gemeindeberatung@ekiba.de</a>  <a href="http://www.aggb.de">www.aggb.de</a></p>
Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern	Gudrun Scheiner-Petry	<p>die gemeindeakademie Gemeindeberatung                      Rummelsberg 19, 90592 Schwarzenbruck                      Tel. 09128/91220 (Sekretariat), Tel. 09128/912225                      Fax 09128/91 22 20                      E-Mail: <a href="mailto:gemeindeakademie@elkb.de">gemeindeakademie@elkb.de</a>  <a href="http://www.gemeindeakademie-rummelsberg.de">www.gemeindeakademie-rummelsberg.de</a></p>
Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig	Ute Ermerling	<p>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: <a href="mailto:ute.ernerling@lk-bs.de">ute.ernerling@lk-bs.de</a>  <a href="http://www.landeskirche-braunschweig.de/Gemeindeberatung">www.landeskirche-braunschweig.de/                      Gemeindeberatung</a></p>
Bremische Evangelische Kirche	Gert Dalgas	<p>Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung                      Sandstraße 14, 28195 Bremen                      Tel. 0421/33 79 79-0/-1, Fax 0421/32 03 33                      E-Mail: <a href="mailto:Gemeindeberatung@kirche-bremen.de">Gemeindeberatung@kirche-bremen.de</a>  <a href="http://www.kirche-bremen.de">www.kirche-bremen.de</a></p>
Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	<p>Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung                      im Haus kirchlicher Dienste                      Archivstraße 3, 30165 Hannover                      Tel. 0511/12 41-310, Fax 0511/12 41-766                      E-Mail: <a href="mailto:gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de">gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de</a>  <a href="http://www.gemeindeberatung-hannover.de">www.gemeindeberatung-hannover.de</a></p>
Evangelische Kirche in Hessen und Nassau und Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck	Gerd Bauz	<p>Evangelische Kirche in Hessen und Nassau                      Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS)                      Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg                      Tel. 06031/16 29 70, Fax 06031/16 29 71                      E-Mail: <a href="mailto:gerd.bauz@ekh-net.de">gerd.bauz@ekh-net.de</a>  <a href="http://www.ipos-ekhn.de">www.ipos-ekhn.de</a></p>

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: <a href="mailto:gemeindedienst@ekmd.de">gemeindedienst@ekmd.de</a> <a href="http://www.gemeindedienst-ekm.de">www.gemeindedienst-ekm.de</a> Bettina Koch (Tel.: 0391/5346-370; E-Mail: <a href="mailto:bettina.koch@ekmd.de">bettina.koch@ekmd.de</a> ) Claudia Neumann (Tel.: 036202/7717-95; E-Mail: <a href="mailto:claudia.neumann@ekmd.de">claudia.neumann@ekmd.de</a> )
Evangelisch-Lutherisch Landeskirche Mecklenburgs	Uta Loheit	AG GB/OE Mecklenburg c/o Amt für Gemeindedienst Domplatz 12, 18273 Güstrow Tel. 03843/68 52 03, Fax 03843/68 52 54 E-Mail: <a href="mailto:gemeindedienst.guestrow@t-online.de">gemeindedienst.guestrow@t-online.de</a> <a href="http://www.kirche-mv.de">www.kirche-mv.de</a>
Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche	Susanne HabichtGfGO	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: <a href="mailto:Habicht@Institutionsberatung.de">Habicht@Institutionsberatung.de</a> <a href="http://www.institutionsberatung.de">www.institutionsberatung.de</a> <a href="http://www.gemeindeberatung-nordelbien.de">www.gemeindeberatung-nordelbien.de</a>
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: <a href="mailto:gemeindeberatung@ev-kirche-oldenburg.de">gemeindeberatung@ev-kirche-oldenburg.de</a> <a href="http://www.ev-kirche-oldenburg.com">www.ev-kirche-oldenburg.com</a>
Evangelische Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	Ev. Gemeindeberatung in der Pfalz Dagmar Peterson Hasslocher Str. 24, 67459 Böhl-Iggelheim Tel. 06324/76115 <a href="http://www.evangelische-gemeindeberatung.de">www.evangelische-gemeindeberatung.de</a>
Evangelische Kirche im Rheinland	Dieter Pohl Claudia Zimmer	GO – Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung Graf-Recke-Straße 209, 40237 Düsseldorf Tel. 0211/36 10-241 (Sekretariat) Tel. 0211/36 10-244 (D. Pohl) Tel.: 0211/3610-245 (C. Zimmer) Fax 0211/36 10-249 E-Mail: <a href="mailto:pohl@go.ekir.de">pohl@go.ekir.de</a> , E-Mail: <a href="mailto:zimmer@go-ekir.de">zimmer@go-ekir.de</a> <a href="http://www.ekir.de/go">www.ekir.de/go</a>
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: <a href="mailto:joachim.wilzki@evlks.de">joachim.wilzki@evlks.de</a> <a href="http://www.landeskirche-sachsen.de">www.landeskirche-sachsen.de</a>



Evangelische Kirche von Westfalen	Hans-Joachim Güttler	Amt für missionarische Dienste -Gemeindeberatung- Olpe 35, 44135 Dortmund Tel. 0231/54 09 54, Fax 0231/54 09 66 E-Mail: guettler@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
Evangelische Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	AGGW Arbeitsgemeinschaft GB Württemberg Grüningerstr. 25, 70599 Stuttgart Tel. 0711/45804-9422 (G. Dehlinger) Tel. 0711/45804-9424 (Frau v. Lukowicz) Fax 0711/45804-9434 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 67 3 E-Mail: friedhelm.gutbrod@emk.de www.emk-bildungswerk.de
Evang.-methodistische Kirche Schweiz	Vreni Schertenleib	Fachstelle Bildung + Beratung Badenerstr. 69, 8026 Zürich Tel. 044/29930-87, Fax 044/29930-89 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. 030/74076609 E-Mail: t.berger@beraterteam-berger.de www.glauben-tut-gut.de

**GBOE**

Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche in Deutschland  
Vorsitzende (in Vertretung): Claudia Zimmer  
Evangelische Kirche im Rheinland c/o GO – Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung  
Graf-Recke-Straße 209, 40237 Düsseldorf  
Tel.: 0211/3610-245, E-Mail: zimmer@go-ekir.de

**BUKO**

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

## Gemeindeberatung weiterentwickeln – Einladung zu Mitgliedschaft und Spende

Der Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung  
in der EKHN e.V.

*Die theoretische und praxisorientierte Weiterentwicklung von Organisations- und Gemeindeberatung ist das Anliegen des Fördervereins. Deshalb gibt er seit zehn Jahren die Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung heraus, seit dieser Ausgabe in Kooperation mit GBOE, der Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD.*

*Die Mitglieder erhalten die Zeitschrift kostenlos. Auch die Zeitschrift „Gemeinde leiten – Orientierung und Impulse für Kirchenvorstände“, die von fünf Landeskirchen verantwortet wird, stellt er seinen Mitgliedern kostenlos zur Verfügung. Tagungen und Fortbildungen werden von ihm finanziell unterstützt bis dahin, dass auf Antrag Mitglieder unmittelbar Zuschüsse für Fortbildungen erhalten können. Der Jahresbeitrag beträgt € 60,00. Da der Verein als gemeinnützig anerkannt ist, kann der Mitgliedsbeitrag von der Steuer abgesetzt werden.*

*Der Förderverein lädt Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater auch aus anderen Arbeitsgemeinschaften ein, Mitglied zu werden und dadurch ebenfalls in den Genuss der Leistungen kommen zu können – je stärker der Förderverein ist, um so mehr kann er auch fördern!*

*Als Mitherausgeber sichert der Förderverein die nun gemeinsame Zeitschrift für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung finanziell ab. Insbesondere dafür erbitten wir – steuerlich absetzbare – Spenden!*

### Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg,  
Tel. 06031 – 16 29 70

Konto 400 268 7  
Ev. Kreditgenossenschaft Frankfurt  
BLZ 500 605 00

REDAKTIONELLE MITTEILUNG

**Beiträge**

GemeindeberaterInnen und OrganisationsentwicklerInnen, die in kirchlichen, diakonischen und caritativen Kontexten Beratungserfahrungen machen, sind herzlich eingeladen, ihre Reflexionen, Berichte, Designs und Methoden dieser Zeitschrift zur Veröffentlichung anzubieten. Insbesondere geht diese Einladung an die Arbeitsgemeinschaften für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung.

**Redaktionsschluss**

*Redaktionsschluss für die Ausgabe 12/2012 ist der 15. Juni 2012.*

**Anschrift Redaktion**

Förderverein OEGB, z.Hd. Dr. Ernst-Georg Gäde,  
Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg  
Telefon: 06031-162970, E-Mail: ipos@ekh-net.de

**Abo-Kosten**

Das Einzelabonnement kostet € 10,00,  
ab 5 Exemplaren: € 8,00 pro Abo,  
alle einschl. Versandkosten.

**Anschrift Vertrieb**

Förderverein OEGB, z.Hd. Frau Lila Sandberg,  
Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg  
Telefon: 06031-162970 E-Mail: ipos@ekh-net.de

IMPRESSUM

Zeitschrift für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung

Herausgeber:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung  
und Organisationsentwicklung in der EKD  
und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN

Redaktion: Dr. Ernst-Georg Gäde

Anschrift der Redaktion:

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN,  
Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-162970

E-Mail: ipos@ekh-net.de

Grafik: Raphael Schreiner,  
Seeheim-Jugenheim

Druck: RehaWerkstatt Rödelheim,  
Frankfurt

Friedberg, 2011

ISSN 1864-8649

## Praxishilfe für die Arbeit im Kirchenvorstand



- Mit thematischen Schwerpunkten
- Von kompetenten Autoren
- Für den Kirchenvorstand und Mitarbeiter/  
Mitarbeiterinnen im Haupt- und Ehrenamt
- 4x jährlich im Abonnement

Gemeinsame Herausgeber: Ev. Kirche in Hessen und Nassau, Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck, Ev.-Luth. Kirche in Bayern, Ev.-Luth. Landeskirche Hannover, Nordelbische Ev.-Luth. Kirche

**Kirchenvorstand – Gruppenrabatt**  
**ab 3 Abos – je 7,90 Euro / Jahr**  
**ab 6 Abos – je 6,30 Euro / Jahr**  
 (Einzel-Jahresabonnement: 4 Ausgaben – 14,90 Euro)

Jetzt bestellen



Telefon: 069 / 921 07 – 407  
 E-Mail: [vertrieb@ev-medienhaus.de](mailto:vertrieb@ev-medienhaus.de)



Gem. MEDIENHAUS GmbH  
 Rechneigrabenstr. 10  
 60311 Frankfurt am Main

Jutta Rottwilm und Dr. Steffen Bauer

## „Das hat sich jetzt bei uns alles verändert“

### Das Projekt „Zukunftssicherung der Diakoniestationen“ aus Sicht der Organisationsberatung

Diakoniestationen stehen unter mehrfachem Druck: Sie müssen wirtschaftlich arbeiten und die Vorgaben der Pflegeversicherung beachten. Es wird erwartet, dass sie professionell arbeiten und dabei ein dezidiert diakonisches Profil aufweisen. Wie ist das alles unter „einen Hut“ zu bekommen?

Das Diakonische Werk in Hessen und Nassau startete Anfang 2006 das Projekt „Zukunftssicherung der Diakoniestationen“, das bis Ende 2010 lief. Begleitet wurde es vom IPOS-Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision.

Nun liegt eine ausführliche Dokumentation dieses Prozesses aus beraterischer Sicht vor. An ihm haben sich alle 57 Diakoniestationen einschließlich der ehrenamtlichen Vorstände beteiligt – ein Mammutprojekt. Die beiden Autoren schreiben: „Unsere Erkenntnisse aus dem Projekt ‚Zukunftssicherung der Diakoniestationen‘ halten wir für vielfach übertragbar auf andere Prozesse und Projekte.“

Die 48seitige Broschüre kann über das

**IPOS-Institut für Personalberatung,  
 Organisationsentwicklung und Supervision,  
 Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg; Tel.: 06031-162970  
 E-Mail: [ipos@ekh-net.de](mailto:ipos@ekh-net.de)**

zum Preis von € 5,00 (inkl. Porto) bezogen  
 werden.

# Die „Standards“ waren der „Renner“

GBOE auf dem Kirchentag

in Dresden

vom 1. – 5. Juni 2011

In drei Tagen rund 400 Gespräche – kurze und lange, vorbeihuschende und intensive: Wo ist so etwas möglich? Natürlich auf einem Kirchentag. Auf dem „Markt der Möglichkeiten“ im Bereich „Glaubenswelt“ hatten Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater den großzügig dimensionierten Stand der GBOE aufgebaut.

Die Platzierung erwies sich als günstig – GBOE fiel in diesem Umfeld stärker auf als wenn sie eingereiht gewesen wäre neben anderen Beratungseinrichtungen. Der freundlich und licht gestaltete Doppelstand lud zum Gespräch ein:

- *Da gab es die schüchterne Frage, ob man eine Broschüre mitnehmen dürfe;*
- *andere griffen herzhaft zu, lasen ein wenig, um dann auf einen der „Standdienstler“ zuzugehen und gezielt zu fragen, wie so eine Beratung eigentlich abläuft;*
- *auch gab es einige Interessenten an einer Ausbildung und dann – last but not least –*
- *gab es die „Kirchentags-Kurzberatungen“ (von Konflikt bis Fusion).*

Da er einige Meter maß, waren gleichzeitig mehrere Gespräche möglich, ohne sich gegenseitig zu stören.

Besondere Attraktion war das Balancespiel („Gemeine in Balance“): Während die Eltern die ausgelegten Broschüren studierten oder von den GB-Kolleginnen und -Kollegen etwas wissen wollten, konnten sich ihre Kinder damit beschäftigen. Aus dieser Beobachtung erwuchs in der Auswertung die Idee, im kommenden Jahr in Hamburg noch etwas mehr Aktivierendes anzubieten.

Erstaunlich war, dass von allen Broschüren vor allem die „Standards für Gemeindeberatung“ guten Absatz fanden. Mit den „Standards“ legt GBOE gewissermaßen die „Karten“ auf den Tisch, definiert GBOE, beschreibt Ziele und Abläufe wie auch die Ausbildung – ein Nachweis für Qualität und das kommt an.

Was etwas schade war, dass nicht alle Mitgliedsverbände mit Broschüren vertreten waren. Da wurde manchmal nachgefragt – weitere Auskünfte zu Adressen und Ansprechpartnern waren dann leider nicht möglich. In Hamburg wird das sicher besser! Zwei oder drei weitere Prospektständer müssen da noch angeschafft werden. Es gibt noch mehr Ideen ...



Und: Neben den Kontakten mit Kirchentagsbesucherinnen und -besuchern hat es einfach Spaß gemacht, an „unserem“ Stand vertraute GBOE-Gesichter wieder zu sehen und neue kennenzulernen. Da wurde fröhlich und kollegial gefachsimpelt und auch manche Adresse ausgetauscht.

GBOE auf dem „Markt der Möglichkeiten“ – Prädikat: „Empfehlenswert“.

*Dr. Ernst-Georg Gäde ist Gemeindeberater in Hessen und Nassau.*



Schmidt, Eva Renate/ Berg, Hans Georg:

### Beraten mit Kontakt

Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Frankfurt am Main, Gabal-Verlag, 3. Auflage

Weil das „blaue Buch“ in 3. Auflage weiterhin verfügbar ist und weil es aus vielen guten Gründen das Handbuch für Ausbildung und Praxis von GBOE darstellt, drucken wir die folgende Internet-Rezension:

Ein wunderbares Buch für alle, die in Kirchengemeinden arbeiten, sei es haupt- oder ehrenamtlich, – und über den Tellerrand der alltäglichen Konflikte und Kommunikationspannen hinausschauen wollen. Es ist entstanden aus über 20-jähriger Erfahrung der so genannten Gemeindeberatung. Dieser Service, den Kirchengemeinden herbeirufen können, wenn es irgendwo hakt, hat sich zu einem wichtigen Instrument der Professionalisierung in beiden Kirchen entwickelt. Zwei Berater, die von Anfang an dabei waren, fassen zusammen, was Ihnen hilfreich und praktikabel erscheint. Während viele Bücher zum Thema Kommunikation geschrieben werden, damit die Autoren ihr Thema überhaupt durchdringen, ist dieses sozusagen auf höchstem Verstehens- und Erfahrungsniveau verfasst, hier wird eine Ernte eingefahren. Deshalb ist es für alle interessant, die das Geschehen in Organisationen reflektieren und beeinflussen wollen. Für Einsteiger mögen die Kapitel über Zeit, Geld und Führung besonders nützlich sein.

Aber auch für erfahrene Führungskräfte und Berater gibt es quer durch das Handbuch Neues zu entdecken.

Ein Werk der Sonderklasse.

<http://www.christian-sauer.net>



Christian Bähler, Monika Oboth und Jörg Schmidt :

### Die Methodenvielfalt – handlich und übersichtlich – in einer Praxisbox

Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Frankfurt am Main, Gabal-Verlag, 3. Auflage

Konfliktklärung in Supervision und Mediation sind Bereiche, in denen ganz besonders die Haltung dessen gefragt ist, der sich für diese Arbeit zur Verfügung stellt. Aber die Kenntnis der Methodenvielfalt als Grundlage für das angemessene Herangehen ist ebenso wichtig. Wir lernen in den verschiedensten Aus- und

Reiner Knieling:

### Konkurrenz in der Kirche.

Praktisch-theologische Untersuchungen zu einem Tabu.

Wenn es in Gemeindeberatungsprozessen „menschelt“

ist häufig Konkurrenz mit im Spiel. Offen wird sie im kirchlichen Kontext ganz selten gezeigt, meist wirkt sie unterschwellig oder kommt auf Umwegen ans Licht.

Oft zeigt sie sich genau da besonders heftig, wo alles auf Kooperation „getrimmt“ wird. Warum das so ist, welche Faktoren für das Thema von Bedeutung sind und welche Möglichkeiten sich aus dem offensiven Umgang mit einem tabuisierten Thema ergeben, beleuchtet der Autor ganz praxisnah und gut verständlich an exemplarischen Beispielen.

Beraterinnen und Berater finden hier genügend Anregungen für den Stoff, aus dem derzeit viele Beratungsanfragen gestrickt sind: Strukturdebatten, Kooperationsmodelle, Berufsbilder, und natürlich das Zwischenmenschliche. Das Buch bietet biblische Spurensuche und systematisch-theologische Reflexionen, aber es bleibt bei der Theorie nicht stehen. Mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat beleuchtet es Ambivalenzen und Balanceakte und enthält auch sonst jede Menge Anregungen, die direkt oder indirekt für die eigene Beratungspraxis zur echten Bereicherung werden können.

Neukirchner Verlag, 2006, ISBN: 3-7887-2172-3 oder 978-3-7887-2172-5





Weiterbildungen eine große Menge an Methoden, um Gruppen in Klärungen zu begleiten oder regelrechte Konflikte zur Lösung zu führen. Wir erinnern uns an das Gelernte und wollen es noch einmal kompakt und einleuchtend nachlesen. In diesem Falle ist der Kasten mit DinA5 Karteikarten „Konfliktklärung in Teams & Gruppen“ eine Fundgrube. Nicht nur die Schritte der Mediation werden auf einzelnen Karten anschaulich dargestellt, vielmehr werden ganz unabhängig von Mediation die verschiedensten Methoden zur Arbeit in Gruppen übersichtlich und ausführlich in Erinnerung gebracht.

Die Praxisbox hat ihren guten Ort auf dem Schreibtisch jedes Beraters und Supervisors.

**Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen** von Christian Bähner, Monika Oboth und Jörg Schmidt (20. April 2011)/EUR 39,50

## Ein Spiel von Christoph Burba:

### Erzähle, wenn du magst!

#### 70 plus 2 Bibelkarten für Beratung und mehr ...

##### Ziel

Die 70 plus 2 Bibelkarten sind als Eisbrecher, Aufwärmer und Appetitanreger gedacht. Sie dienen der Selbstreflexion der Teilnehmenden, dem Kennenlernen der Teilnehmenden untereinander und der Einstimmung aller ins Thema. Der Einsatz der Karten soll einen Geist herbeirufen, der bewegt, beschwingt und heiter macht, der öffnet füreinander und für die gemeinsame Arbeit. Die Texte der Karten sollen die Teilnehmenden dort abholen, wo sie sind, und diese dann weiterführen ...

##### Verwendungsfelder

Die Auswahl der Texte und Fragen hat Erwachsene und deren Erlebniswelten im Blick. Die Karten können weiterbringend verwendet werden in Gemeindeberatung und Supervision, in Gemeindekreisen, in Glaubens- und Taufkursen, in der Weiterbildung und im Religionsunterricht an der Berufsschule.

##### Gedanken hinter dem Spiel

„Erzähle, wenn du magst! 70 plus 2 Bibelkarten für Beratung und mehr ...“ ist ursprünglich entwickelt worden für den Workshop „Der Geist der Freiheit – in Bibel, Spiel und Wirklichkeit“ auf der D.A.CH-Tagung der GBOE 2010 in Neudietendorf.

Die Bibeltexte auf der Vorderseite der Karten wurden unter zwei Gesichtspunkten ausgewählt: inhaltlich im Blick auf eine zu gewinnende Freiheit, formal unter anthropologischen Gesichtspunkten, damit diese Karten auch in nichtkirchlichem Kontext verwendet werden können.

Gleichwohl ist der theologische Standpunkt vorausgesetzt, er kommt aber nicht plakativ daher. Mit Martin Luther (Psalmenvorlesung 1513–1515) wird davon ausgegangen, dass sich der Geist ans biblische Wort heftet. Die Auswahl der Texte folgt dem VELKD-Leitgedanken „Öffnen und verdichten“. Der Bibeltextausschnitt steht da ohne Stellenangabe, um den Blick nicht in die Bibel, sondern von der Bibel her ins eigene Leben zu lenken.

Die Rückseite der Karten bietet eine offene Frage im Zusammenhang mit dem Bibeltext, welche die Freiheit lässt, mit Nein oder Ja zu antworten. Die Fragen sind frei von Einengung und Moralität. „Erzähle, wenn du magst!“ eröffnet die Möglichkeit für das Reden und Zuhören ohne Druck. Das „du“ auf der Rückseite verbindet den Bibeltext mit der Situation des/der Lesenden. Es findet Selbstreflexion in biblischer Aura statt.

Wer die Bibeltexte in deren ursprünglichem Kontext nachlesen möchte, findet eine Liste mit den Fundstellen beigelegt.

**Voraussichtlicher Preis: ca. 5 €, plus Versandkosten.**

**Erscheinungstermin: Anfang 2012.**

**Zu bestellen beim Gemeindegemeindekolleg der VELKD,  
Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf,  
Tel: 036202-7720 100**

**Fax: 036202-7720 106, E-Mail: [info@gemeindegemeindekolleg.de](mailto:info@gemeindegemeindekolleg.de),  
[www.gemeindegemeindekolleg.de](http://www.gemeindegemeindekolleg.de)**



Heft 11  
NOVEMBER  
2011



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: 06031-162970  
Telefax: 06031-162971  
E-Mail: [ipos@ekhn-net.de](mailto:ipos@ekhn-net.de)  
[www.ipos-ekhn.de](http://www.ipos-ekhn.de)