

Thema:

**Kirche entwickeln**

HEFT 2 JANUAR 99

**gdb**  
organisations  
entwicklung

**No**

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>		Seite 1
<b>Sigrid Düringer:</b>	Eröffnungsrede beim Kongreßes „Kirche entwickeln“	Seite 2
<b>Annemarie Bauer/ Katharina Gröning:</b>	Psychoanalytische Deutungsmuster, Sichtweisen und Konzeptionen	Seite 7
	Workshop-Dokumentation: Paul Geiß	Seite 10
<b>Hubertus Hüppauff:</b>	Bemerkungen zur Know-How-Branche „Beratung“	Seite 12
	Workshop-Dokumentation: Andreas Koderisch	Seite 14
<b>Judy Ritter:</b>	Ein Ansatz zum Management von Veränderung	Seite 16
	Workshop-Dokumentation: Marko Deichmann	Seite 19
<b>Heidi Rosenstock:</b>	Beteiligung der Betroffenen	Seite 20
<b>Eva Renate Schmidt:</b>	Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip für Organisationen	Seite 24
	Workshop-Dokumentation: Jutta Rottwilm-Böhm	Seite 27
<b>Hermann Steinkamp:</b>	Leit-Bilder-Sturm - zur Kritik der impliziten Theologie der Gemeindeberatung	Seite 29
	Workshop-Dokumentation: Martin Löffelbein	Seite 30
<b>Helmut Wilke:</b>	Wissensmanagement als Grundlage der Organisationsentwicklung	Seite 32
	Workshop-Dokumentation: Harald Müller	Seite 35
<b>Hans Helmut Köke:</b>	„Veränderungsprozesse steuern“ - Wie können, wie müssen wir Kirche entwickeln?	Seite 37
<b>Die Expertinnen und Experten</b>		Seite 40

## Vorwort

Aus Anlaß ihres 20jährigen Bestehens veranstaltete die gb in der EKHN im Juni 1998 einen Kongreß zum Thema "Kirche entwickeln".

Mit diesem Heft liegt nun die Dokumentation dieser Tage vor. Wir denken, daß die vorliegenden Texte auch für Personen, die nicht an diesem Kongreß teilgenommen haben, interessant und aussagekräftig sind.

Mit rund 120 Teilnehmenden aus verschiedenen Kirchen aber auch anderen gesellschaftlichen Gruppen und ExpertInnen verschiedener "Schulen" und Beratungs- paradigmata ist es gelungen, einen sehr lebendigen und vielseitigen Austausch zu ermöglichen, der auch Raum bot, kontrovers zu diskutieren.

Eine besondere Prägung verdankte der Kongreß dem Tagungsort, der Kirche Cantate Domino in der Nordweststadt Frankfurts. Das Experiment, eine Kirche als Tagungsort zu nutzen, scheint geglückt zu sein und hat darüberhinaus dazu beigetragen, eine einladende und offene und dennoch dichte Atmosphäre zu erzeugen.

Das Fest am Abend des ersten Tages wurde u. a. durch die scharfsinnigen und treffsicheren "Rückmeldungen" von Arno Hermer, Wiesbaden, und die musikalische Gestaltung der SUN LANE LTD New Orleans Jazz Band, Aachen, zu einem anspruchsvollen Vergnügen.

Wir danken allen, die dazu beigetragen haben, daß dieser Kongreß gelungen ist und die gb ihr Jubiläum in angemessener Form feiern konnte.

Sigrid Düringer

## Programm

### 12. Juni 1998

10.00 Uhr

Eröffnung

„Theorie und Biographie“ & „Tuchföhlung“  
Die Expertinnen stellen sich vor und lassen sich befragen

14.30 Uhr

Workshops:

Die Expertinnen präsentieren ihren Ansatz von Veränderungsmanagement

17.30 Uhr

Vortrag „Veränderungsprozesse steuern“  
Hans-Helmut Köke, Oberkirchenrat, stellv. Kirchenpräsident der EKHN (Darmstadt)

19.30 Uhr

Offener Abend:

Musik (Sun Lane LTD New Orleans Jazzband, Aachen),

Kabarett (Arno Hermer, Wiesbaden), Buffet

### 13. Juni 1998

9.30 Uhr

ExpertInnenrunde: Erste Reaktionen auf den Vortrag: „Veränderungsprozesse steuern“.

Moderation: Hans Georg Berg (Frankfurt) anschließend Workshops:

Unter Anleitung der ExpertInnen werden Beratungsdesigns zum Veränderungsmanagement in der Kirche entwickelt und im Plenum präsentiert.

16.00 Uhr

Ende des Kongresses

Herausgegeben vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN

Redaktion:

Sigrid Düringer, Konrad Elsässer,

Ernst-Georg Gäde, Heidi Rosenstock

Grafische Gestaltung:

Opak, Frankfurt am Main

Druck: Schwarzwurzel Druck Heidelberg

## Sigrid Düringer

Eröffnungsrede beim Kongreß "Kirche entwickeln" am 12.06.98

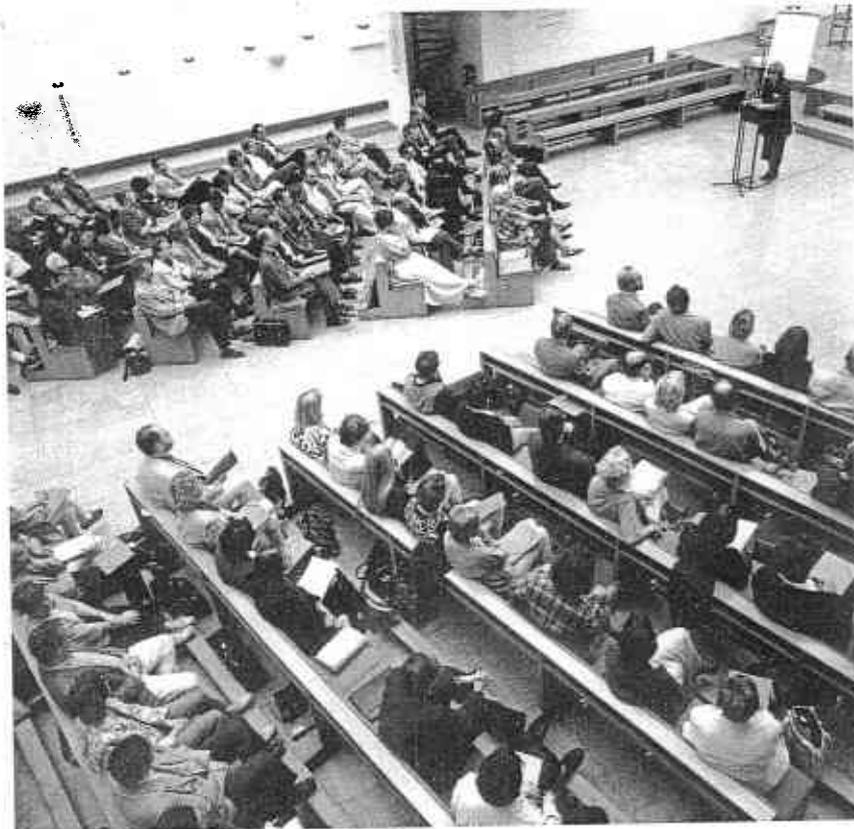
2

Die Gemeindeberatung veranstaltet anlässlich ihres 20-jährigen Bestehens einen Kongreß - und viele sind gekommen!  
Wir freuen uns darüber - und wir sind froh, daß es jetzt losgeht!  
Ich gehe von Ihrer Zustimmung aus, wenn ich nicht einzelne, "besondere" Anwesende begrüße. Jede und jeder ist herzlich willkommen; jede und jeder ist wichtig, und gemeinsam werden wir zum Gelingen des Gesamten beitragen!

20jähriges! Oder ist es nicht vielmehr das 25jährige?

Korrekt ist:

Vor 20 Jahren, genauer im April 1978, verabschiedete die Kirchenleitung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) die "Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN" und "verordnete" damit deren Existenz. Aber dieser Institutionalisierung ging eine etwa fünfjährige sog. Testphase voraus. 1973 bereits wurden zwei Konsultationen veranstaltet. Eine für die EKHN, eine auf Bundesebene für die EKD. Initiiert, vorbereitet und gestaltet wurden sie maßgeblich von Eva Renate Schmidt, die diese neue Beratungsform in den USA kennengelernt hatte und nun in Deutschland, in Hessen oder auch anderswo erproben wollte. Ich verlasse an dieser Stelle meine Absicht, niemand namentlich besonders zu erwähnen. Eva Renate - wir freuen uns sehr, daß Du heute mit dabei bist, daß Dein nach wie vor voller Terminkalender das möglich macht. Wir freuen uns und sind stolz und dankbar, daß Du in den siebziger Jahren mit sicherem Gespür eine zukunftsweisende Idee für die Kirche hattest, und sie in eine durchdachte



Konzeption umsetzen konntest. Dies hast Du verbunden mit großer Beharrlichkeit und Durchsetzungsvermögen. Dabei hast Du viele angesteckt mit Deiner Energie und Überzeugung, viele konntest Du gewinnen durch die Stärke Deiner Argumentation, und auch mit den Zweiflern und Gegnern konntest Du noch freundlich und diplomatisch umgehen. Welche Leistung das für eine Frau in der Kirche in den siebziger Jahren darstellt, können wir heute kaum genügend würdigen. Nicht, daß wir Frauen in den Neunzigern es nun schon überall geschafft hätten, unseren Platz zu haben, aber viel schwieriger war das vor 25 Jahren ja denn doch wohl noch. Jedenfalls verdankt die EKHN und verdanken viele Frauen und

Männer Dir eine besondere Prägung. Und wie Du das erlebt hast, davon werden wir sicher heute noch hören.

Wie gesagt: 1973 erste Konsultationen und auch schon das erste Ausbildungslaboratorium für Beraterinnen und Berater. Das war von Anfang an klar: wer sich anschickt, andere zu beraten braucht eine qualifizierte Ausbildung, braucht die Fähigkeit zur Selbstreflexion und vieles andere mehr.

"Lernende Kirche" ist übrigens ein Stichwort aus dieser Zeit von Ernst Lange, das in der Zukunft der Organisationsberatung erstaunlich modern klingt, ist doch allenthalben von "Lernender Organisation" die Rede.

Ob nun 20 oder 25 Jahre - wichtig

scheint mir, daß die Gemeindeberatung in der Vergangenheit und gewiß heute mehr denn je anderes und wichtigeres zu tun hat, als sich ausführlich mit sich selbst zu beschäftigen.

Es gehört zu ihren Merkmalen, zur Organisationskultur, daß sie ihre Energie und Ressourcen in die Arbeit mit Klientinnen und Klienten, Kundinnen und Kunden steckt und wenig übrig bleibt für die Pflege der eigenen Organisation; mit allen Vor- und auch Nachteilen, die das hat.

Auch wenn Geschichte und Selbstdarstellung nicht perfekt dokumentiert und aufbereitet vorliegen, sind wir doch stolz darauf, besonders auf diese Gründungsmodalitäten damals nach einer eingehenden Testphase unter Einbeziehung der ersten Klienten der Gemeindeberatung. Ich widerspreche hier ausdrücklich den heutzutage in der EKHN angesichts von Sparzwängen und Konzentrationsbemühungen immer wieder zu vernehmenden geschichtslosen Sprüchen, die da behaupten, in den fetten 70iger Jahren brauchte jemand nur eine 'gute Idee zu haben' und schon wurde eine kirchliche Einrichtung daraus. Und diesen "Wildwuchs" könne die Kirche sich heute nicht mehr leisten.

Mal ganz abgesehen davon, daß gute Gärtnerinnen und Gärtner wissen, wie wichtig Wildwuchs fürs ökologische Gleichgewicht ist, stimmt diese Lesart für die Gemeindeberatung sicher nicht und ich denke, wir brauchen zu den ohnehin schon schwierigen Sparbemühungen alles andere als Abwertung und Geringschätzung beachtlicher Leistungen.

Oder ist Stolz auf Gelungenes noch

immer eine unchristliche Tugend?

Um den Mut der EKHN, die Gemeindeberatung 1978 zu etablieren, beneiden andere Landeskirchen und Diözesen die EKHN noch heute, und viele messen sich an den Standards und Impulsen, die noch immer von hier ausgehen. Manche versuchen sich auch bewußt davon abzusetzen. In jedem Fall geschah und geschieht Prägung.

Viele Beraterinnen und Berater in den evangelischen und katholischen Landeskirchen, aber eben auch eine ganze Reihe von KollegInnen, die nicht im kirchlichen Feld arbeiten, haben ihre Ausbildung bei der **gb** in Hessen und Nassau gemacht, und viele von ihnen sind heute hier. Wir haben also allen Grund zufrieden zu sein!

Verantwortlich für diesen Erfolg und für die beständig wachsende Nachfrage nach Beratung ist mit Sicherheit auch die eigenartige Konstruktion, in der Gemeindeberatung organisiert ist. Organisationsberatung wird mehrheitlich von Personen gemacht, die zwar gründlich ausgebildet und weiterqualifiziert sind, nicht aber von dieser Beratungstätigkeit leben müssen und können. Etwa 25 Frauen und Männer unterschiedlichster Herkunft und Profession arbeiten auf der Grundlage eines Vertrages und einer Aufwandsentschädigung als Gemeindeberater und Gemeindeberaterinnen; etwa 40 Menschen bilden wir derzeit aus, und sie arbeiten mit in unseren Beratungen, soweit das räumlich möglich ist. Mit Beginn dieses Jahres konnten wir unsere Tätigkeit offiziell auf das Gebiet der Ev.

Kirche von Kurhessen-Waldeck ausweiten.

Alle diese Aktivitäten werden gesteuert, koordiniert, verwaltet und verantwortet von unserem kleinen Team von 6 Menschen auf 4,5 Stellen in der Geschäftsstelle. Ein inzwischen gegründeter Förderverein hilft mit, Finanzlücken zu überbrücken und ich ermuntere an dieser Stelle, doch zahlreich beizutreten!

Wir können zufrieden sein!

Wir haben aber weder Anlaß noch Gelegenheit, uns selbstzufrieden zurückzulehnen.

Diesen Kongreß zu veranstalten und nicht einfach ein Jubiläum zu feiern, ist Ausdruck davon.

Mit "Kirche entwickeln" stellen wir uns einem Thema, das auf der einen Seite unsere alltägliche Arbeit schlagwortartig beschreibt, das aber andererseits inzwischen an Brisanz und auch öffentlichem Interesse gewonnen hat.

Für Interne und Beteiligte bietet es eine Fülle offener Fragen, existenzieller und komplexer Herausforderungen. Sackgassen und Barrieren, Versuche und Irrtümer, auch Wespennester verbergen sich dahinter. Zum Glück manchmal auch gute Ideen, Aufbruchsstimmung und viel Engagement. Die eher Distanzierten und Externen werden Kirche als eine der gesellschaftlichen Großorganisationen betrachten, die - wie viele andere auch - Akzeptanz- und möglicherweise Legitimationsprobleme hat und massiv unter Erneuerungs- und Finanzdruck steht.

In solchen Situationen haben viele guten Rat und Beratung anzubieten. Ich begrüße es ausdrücklich,

wenn externe Beratung geholt wird, wenn Können und Wissen anderer Prägung genutzt und fruchtbar wird. Immer schon hat die **gb** das selbst praktiziert. Einige Phänomene des Beratungsgewerbes sehe ich aber auch mit Skepsis. Besonders auch eine Art 'Gläubigkeit' kirchlicher Kundschaft bestimmten Programmen und Rezepten gegenüber.

Vermutlich hat die Gemeindeberatung durch ihre Aktivitäten, durch Ausbildung und Fortbildung, durch Sprache und vor allem durch erfolgreiche Beratungspraxis in den letzten 25 Jahren erheblich zur Akzeptanz von Organisationsberatung in der Kirche beigetragen. Und was vielleicht noch wichtiger ist: von Anfang an war Ausbildung für BeraterInnen und war die Beratungspraxis nicht auf die eigenen Mitglieder und nicht auf die eigene Organisation begrenzt. Das Fremde, die Anderen hatten und haben Zugang und waren und sind willkommen. Das bereichert uns und fordert uns gleichermaßen heraus. Als interne Beratung brauchen wir diese permanente Grenzüberschreitung, um nicht betriebsblind zu werden. Widerständig und auch sehr skeptisch werde ich allerdings dann, wenn plötzlich Unternehmensberatungen landauf landab die Kirche als Unternehmen und vor allem auch als ihren Markt entdecken. Diese Skepsis rührt nicht in erster Linie aus Konkurrenzängsten, sondern aus einem gänzlich anderen Verständnis von Entwicklung. Nehmen wir z.B. das ev. München Programm von McKinsey. Das Ziel von Entwicklung kann eben nicht nur Optimierung des Bestehenden, dessen bessere Vermarktung und

effektivere Hierarchie sein, sondern Entwicklung schließt immer eine Dynamisierung der theologisch-ekklesiologischen Gehalte der Organisation Kirche mit ein. Entwicklung baut auf motivationale und partizipatorische Beteiligung und Veränderung. Affirmative Bestätigung von innen oder außen: "Gutes Produkt - ihr müßt es nur anders verkaufen" - sind genauso wenig entwicklungsfördernd wie eine nicht selten anzutreffende Abwertung und gar Selbstabwertung.

Mehr denn je bin ich davon überzeugt, daß Organisationsentwicklung auch ein zutiefst humaner und demokratischer Beratungsansatz ist, der seinen Erfolg u.a. der Wertschätzung und Achtung von Eigenart und Eigendynamik von Organisationen und den in ihnen agierenden Menschen verdankt. Schnell, billig und von anderen erledigt ist Entwicklung nicht zu haben. Wissen, Können und Engagement, eine ethische Grundhaltung von BeraterInnen und Beratern, die dem Machbarkeitswahn eine Absage erteilen und Durststrecken mit aushalten können sind Qualitätsmerkmale dieses Beratungsansatzes und deshalb paßt er so gut in die Organisation Kirche. Abwertung und Selbstabwertung sind gefährliche Wegbegleiter kirchlicher Gegenwart. Nüchtere Selbstreflexion dagegen als permanente Übung, realistische Einschätzung von Möglichkeiten und Grenzen und auch Freude, Lust und Risikobereitschaft für Veränderungen wünsche ich unserer Kirche. Ich hoffe, wir als Gemeindeberatung, die wir seit geraumer Zeit selbst von Umstrukturierungsplänen und

Einsparzenarien betroffen sind, können dennoch dazu beitragen. Und wir können bei allen Widrigkeiten die eigenen Qualitäten und Grenzen gut wahrnehmen und achten. Es ist übrigens eine recht schwierige aber auch interessante Erfahrung für BeraterInnen, sich in der Klientenrolle wiederzufinden!

Die EKHN und die Kirchen insgesamt sind in Veränderungsprozesse verwickelt, die nötig und auch sehr schwierig sind. Sie genügen oft genug nicht den Standards, die wir uns selbst setzen und die wir als Gemeindeberatung - ohne Selbstüberschätzung kann ich das wohl sagen - auch mitgesetzt haben. Das schmerzt, führt zu Brüchen und Spannungen, wechselnden Koalitionen und tiefer Verunsicherung.

Bei aller Anstrengung, Schwierigkeit und Mühsal dieser Veränderungsszenarien, die ich sehe und achte, will ich an dieser Stelle doch auf zwei Dinge hinweisen:

Der Stil der Auseinandersetzungen, die Gestalt, das Design von Umstrukturierungsprozessen haben Auswirkungen auf deren Inhalt und bestimmen ihn mit. Prozeß und Ergebnis sind nicht voneinander zu trennen.

Und ein zweites:

Kirche ist gerade in ihrer Selbstdefinition nicht Selbstzweck, sondern immer und überall "Kirche für Andere" (D. Bonhoeffer). Daran muß sie ihre Bemühungen ausrichten und daran muß sie sich messen und messen lassen.

Ich genieße in diesem Zusammenhang von Zeit zu Zeit die Gelassenheit und Zuversicht von ehrenamtlichen Frauen und einigen Männern in den Gemeinden, die die

Aufgeregtheit und Anspannung der Profis nicht teilen. Sie haben schon viele Höhen und Tiefen erlebt und sind zuversichtlich, auch die gegenwärtige Lage zu meistern.

Sind sie nur noch nicht aufgewacht, wie Dr. Barrenstein von McKinsey das auszudrücken beliebt, oder sind nicht vielmehr sie die TrägerInnen von Veränderungen und dort, wo es sein muß, auch die HüterInnen guter Traditionen?

"Ende des Staates - Anfang der Bürgergesellschaft" war das Thema der diesjährigen Römerberggespräche hier in Frankfurt. Ich glaube, wir haben in Ansätzen - und brauchen noch viel intensiver - in der Kirche eine in manchen Aspekten vergleichbare Diskussion. Wird es gelingen, die Beteiligung von Betroffenen wirklich einzuüben, von organisatorischen Entscheidungen bis hin zur Formulierung theologischer Gehalte, sie zu praktizieren und zu institutionalisieren und nicht nur zu propagieren? Und wird das wirklich gewollt?

Wird das verbreitete Bedürfnis nach Sicherheit, Ordnung und Hierarchie es zulassen, unbürokratische, flexible, sich selbst organisierende, menschenfreundliche Lösungen zu entwickeln?

Das sind Fragen, die uns bewegen und die uns auch veranlaßt haben, diesen Kongreß auszurichten.

Wir wollen damit Raum schaffen für einen Diskurs jenseits von Positionen und festgelegten Rollenerwartungen, die uns im Alltag oft behindern.

Wir wollen Ideen und Anregungen zu Gehör bringen, sie uns von anderen hereinholen und weitergeben.

Wir wissen, den "Königsweg" gibt es nicht, es gibt aber viele reizvolle und interessante, steinige und freundliche Wege und auch Umwege zum Ziel.

Es gab im Umfeld dieser Veranstaltung viel Diskussion ums Geld. Zu teuer sind wir, 'wohl verrückt geworden', den Gesetzen der sog. 'freien' Marktwirtschaft hätten wir uns nun voll ausgeliefert usw... Ich danke all denjenigen, die das offen thematisiert haben und denen, die mit ihren Möglichkeiten dazu beigetragen haben, daß wir auch Sonderangebote machen konnten.

Tatsache ist, daß die Kirche als 100prozentige Zuweisungs- und Versorgungskirche nicht bestehen wird. Mir scheint, daß auch bei dieser Frage die ehrenamtlich aktiven Frauen und Männer gelassener reagieren können als ihre hauptamtlich bezahlten Schwestern und Brüder. Daß gb Beratungs- und andere Leistungen anteilig bezahlen läßt, ist in unserer Lesart eine Möglichkeit, die kirchliche Landschaft gerade nicht den Gesetzen des Marktes ganz und gar auszuliefern - und nicht umgekehrt. Im übrigen ist der Umgang mit und die Bewertung von Geld in allen Systemen ein sehr interessanter Analysator zum Verständnis von Organisationskultur.

Tagungsort dieses Kongresses ist diese Kirche Cantate Domino. Ein vielleicht ungewöhnlicher Tagungsort und auch ein Experiment, und wir danken der Gemeinde, daß sie uns hier sein läßt. Geplant wurde diese Kirche von Walter Schwagenscheidt, gebaut 1964/65 im Zuge der Errichtung

der Nordweststadt.

Die Orgel ist eine Ahrens-Produktion aus Ostfriesland und sicher eine der hervorragenden Orgeln in Frankfurt. Wir hören sie noch, mehr wird nicht verraten.

Eine Kirche - wenn wir sie denn nicht nur als musealen Ort mit künstlerischem Wert sehen - hat Bereiche, in denen Unterschiedliches passiert, Unterschiedliches symbolisiert wird.

Es gibt den Ort des Ritus und der Vergewisserung in der Tradition - Taufbecken, Altar und Bibel, Abendmahlsgerät.

Es gibt Raum für Versammlung und Gemeinschaft der Menschen.

Es gibt Raum für aufgeklärtes Denken, Raum für Ästhetik, Kunst und Musik. Raum für nachfolgende Generationen ist auch da, und Gott sei Dank gibt es Vorräume und viel Platz für diejenigen, die lieber auf Distanz bleiben.

Alle diese Bereiche, die menschliches Leben und das Leben von Organisationen gestalten und beeinflussen, bergen Ressourcen für Veränderung. Es gilt, sie zu entdecken und nutzbar zu machen!

Ich wünsche mir, wir als Teilnehmende dieses Kongresses, eignen uns diese Räume an und nutzen sie, wie wir sie jetzt brauchen.

Die Kirche gehört zur Gemeinde Cantate Domino, einer relativ jungen Gemeinde, die neben der Kirchenmusik ein besonderes Profil entwickelt hat durch die integrative Arbeit mit Kindern in einem integrativen Kindergarten und Kinderhort, dessen Neubauspuren Sie draußen sehen können. Integration bedeutet hier das Zusammenleben und -lernen von Kindern mit und ohne Behinde-



# Annemarie Bauer und Katharina Gröning

## Psychoanalytische Deutungsmuster, Sichtweisen und Konzeptionen

Die Psychoanalyse (PA) ist die Theorie, die ihren Fokus, sehr vereinfachend gesagt, auf das Unbewußte und vor allem auf unbewußt verlaufende Prozesse im Individuum richtet, das dynamische Unbewußte. Das Wirken unbewußter Ideen und Vorstellungen, unbewußt gewordener Ereignisse und unbewußter Gefühle und Affekte ist ebenso verantwortlich für die Persönlichkeit eines Menschen (wie auch seiner Neurosen) wie die geübten und aufgegebenen internalisierten Objektbeziehungen.

Um dieses Unbewußte kreist das Theoriegebäude der Psychoanalyse; die Theoriebausteine seien hier kurz benannt:

1. Nur ein Teil dessen, was wir erleben, denken, fühlen und sogar handeln, geschieht bewußt. Vieles bleibt im Unbewußten hängen, manches drängt an die Oberfläche.
2. Ein zentraler Punkt der Psychoanalyse ist nicht allein das, was geschieht, gedacht, gesagt wird, etc., sondern mit welchen Gefühlen und Affekten es getan wird. Affekte und der spezifische Umgang mit ihnen stellen einen weiteren Kern der PA dar.
3. Unangenehmen Erlebnissen, unangenehmen Emotionen etc. begegnet man gern mit „Abwehr“: durch Rationalisierungsvorgänge, durch Ungeschehen-Machen, Verleugnen, Spalten, Verdrängen, Lächerlich-Machen etc.
4. Die Entwicklung eines Menschen und seiner Persönlichkeit steht auf zwei Säulen: der psychosexuellen Entwicklung (orale, anale, phallische Phase) und den Objektbeziehungen. Menschen tendieren dazu, sich Objekte zu suchen, die den ersten Objekten ähnlich sind. Die mit den ersten Objekten erworbenen Grundmuster ziehen sich als Persönlichkeitsmerkmale durch das Leben durch.
5. Der frühen Phase eines Menschen wird eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt: Die klare Unterscheidung zwischen Ich und Nicht-Ich und die damit zusammenhängende Entwicklung des Selbst und der Qualität des Selbstwertgefühls sind von entscheidender Bedeutung.
6. Die PA betrachtet ein Ereignis gern in verschiedenen Kontexten: im Kontext der persönlichen Entwicklung (im Sinne einer vertikalen Achse) und im Kontext des (sozialen) Netzes (im Sinne einer horizontalen Achse).
7. Die PA betrachtet Ereignisse aber auch unter dem

Aspekt, was mit ihnen erreicht werden soll und was mit ihnen vermieden werden soll. Ein Ereignis ist immer nur die eine Seite der Medaille, die wenigstens eine andere Seiten sozusagen in den Schatten stellt. Dieser „Schattenseite“ wird eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

8. Die PA arbeitet mit dem Beobachter eines Geschehens und einer Szene als Medium: Das was in diesem wachgerufen wird, welche Affekte bei ihm geweckt werden, welche Impulse nahegelegt werden, kann Spuren legen zum Verstehen des unbewußten, noch ausgeklammerten Teils: das ist die Arbeit mit der Gegenübertragung.

Die ursprüngliche Anwendung der Psychoanalyse als Therapieform bei neurotischen Erkrankungen ist inzwischen nur noch ein Anwendungsbereich unter vielen anderen. Bereits Freud hat schon darauf hingewiesen, daß die Psychoanalyse nicht die „Dienstmagd der Medizin“ sein dürfe und daß die Mediziner ihr medizinisch-biologisches Wissen erst einmal „verlernen“ müßten, um Analytiker zu werden. In seinen späten Jahren hat er dann auch die ersten Versuche gestartet, sein Theoriegebäude auf gesellschaftliche und kulturelle Systeme zu übertragen, in „Das Unbehagen an der Kultur“ und „Massenpsychologie und Ich-Analyse“, was man als Vorläufer oder als einen ersten Ansatz einer psychoanalytischen Institutionstheorie verstehen könnte. Freud weist in seiner Schrift „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ auf die Familisierung in Institutionen hin, wie Staat, Kirche, Militär. Familien sind Sozialisationsagenten, weshalb der Ansatz mit dem Instanzenmodell korrespondiert.

Ohlmeier nennt die PA eine Basiswissenschaft, eine Grundlagenwissenschaft im Gegensatz zu einer Anwendungswissenschaft, da sie vom menschlichen Unbewußten und seinen Abkömmlingen ausgehe. Damit sei sie ein eigenständiges wissenschaftliches Paradigma.

Sie sei aber auch eine klinische Wissenschaft und eine kritische Kultur- und Gesellschaftswissenschaft.

Die Ausweitung psychoanalytischen Denkens auf weitere Bereiche der Gesellschaft, also auf Paare und Familien einerseits, aber auch auf Institutionen und gesellschaftliche Phänomene andererseits ist noch nicht ganz etabliert.

Freud selbst hat in „Das Unbehagen in der Kultur“ vor allem den kulturell-gesellschaftlichen Kontext auf das

klinische Tun herausgearbeitet. Ohlmeier verweist darauf, daß die „Psychoanalyse als Kulturforschung nicht ohne die Erfahrung der konkreten psychoanalytischen Behandlungssituation möglich ist“ (S. 16). Selbst wenn man diesen Blick nicht teilt, so bleibt doch festzustellen, daß das gleiche Theoriegebäude entsprechende Fragen auf für Bereiche außerhalb des Individuums zuspiziert.

Doch wie sehen diese Fragen aus? Wenn wir das Konzept des Unbewußten auf Organisationen übertragen - hat dann die Organisation ein Unbewußtes? Oder haben die in einer Organisation zusammensehenden Menschen ein Unbewußtes? Und an was kann man überhaupt so etwas erkennen? Wenn es so etwas gibt, wie ist es dann entstanden?

Es stellen sich zwei relevante Fragen:

1. Wie fühlen, denken und verhalten sich Menschen im Kontext und unter der Beeinflussung durch eine bestimmte Institution?

2. Und umgekehrt: Was und wie tragen die einzelnen zu dem Funktionieren und Nicht-Funktionieren, aber auch zur Kultur ihrer Organisation bei?

Eine Antwort auf die erste Frage ist das Habituskonzept von Pierre Bourdieu, das das Eindringen von Denkweisen, Vorstellungswelten und Ideen in den Körper beschreibt. Es dringt auch das in den Menschen ein, was dieser für undenkbar und unfühlbar halte.

Es handelt sich um die gleiche Frage, die Freud in seiner Arbeit über „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ in den Mittelpunkt gestellt hat: Was hält die Menschen jenseits der familiären Bindungen zusammen, aus was ist der Kitt menschlicher Organisationen?

Das Aufspüren des Unbewußten oder der unbewußten Bedeutung verschiedener Handlungen, Überlegungen, Konzepte in Institutionen hat einen anderen Bezugspunkt als in der klinischen Situation. In der klinischen Situation geschieht es über die Übertragung und auf der Folie einer Theorie, z.B. der Objektbeziehungstheorie. In der Organisation oder Institution kann es nicht um Übertragung gehen und die Folie müßte eine Theorie einer normalen menschlichen Organisation sein und nicht eine Theorie psychischer Krankheiten oder eine Entwicklungspsychologie. Von daher wird auch verständlich, daß in Organisationen nicht familiäre Muster aufgespürt oder gar installiert werden können, wengleich sie manchmal einen Hinweis

auf Konflikte und Konfliktlösungsversuche geben.

In der psychoanalytische und gruppenanalytischen Organisationsberatung geht es darum, die familiären Muster in Institutionen aufzudecken, als Wiederholungen zu enttarnen und durch Strukturen und professionelle Rollen zu ersetzen.

Heimliche und unbewußte Institutionskulturen

1. Institutionen sind - sagt Arnold Gehlen - „Instinktersatz“ Gewohnheitsverhalten steht beim Menschen an der Stelle, wo beim Tier Instinktreaktionen sind. „Alle Kulturen ruhen ... auf Systemen stereotypisierter und stabilisierter Gewohnheiten...“ (S. 19). Es geht also um Habitualisierung, die dem Handeln in verschiedensten Situationen Verhaltensstütze gibt. Von daher garantieren Institutionen Stabilität für Situationen, in denen Menschen instinkthafte Verhalten fehlt. Damit erhalten Institutionen die Kultur und übernehmen Funktionen für den Erhalt von Gesellschaft.

2. Mentzos behauptet, daß Institutionen dafür da seien, die Abwehrbedürfnisse von Menschen zu bündeln, ihnen einen Platz zu geben und den abgewehrten Teil über erlaubtes Verhalten zu leben. Es bleibt zu diskutieren, ob diese Abwehraufgabe eine zusätzliche oder eine grundsätzliche Aufgabe einer Institution ist, ob eine Institution Menschen nur einen Platz für seine Abwehrbedürfnisse bietet oder ob spezifische Abwehrfunktionen elementare Aufgabe verschiedener Institutionen sind. Das würde Hinweise geben auf die abzuwehrenden Inhalte, also auf das, was unbewußt bleiben oder gemacht werden soll.

3. Auch das Strukturtheorem läßt sich auf Institutionen übertragen: Es gibt Institutionen, die Über-Ich geleitet sind, andere, die mehr vom Es bestimmt sind.

4. Das psychoanalytische Persönlichkeitsmodell, angewendet auf depressive, zwanghafte etc. Institutionen, gibt auch Überlegungen zu Hypothesen, was in Institutionen der Umgang mit Angst (Riemann) sein könnte.

5. Anpassungsmechanismen, die Identifikation mit der Rolle, das betont der Ethnopsychanalytiker Paul Parin, geben Aufschluß über das nicht-gewünschte Verhalten in einer Institution, über den Prozeß des Reduktion der Wahrnehmung und der Tabuisierung.

6. Rituale verweisen auf den standardisierten Umgang mit Gefühlen, die in Institutionen gebändigt werden müssen. Sie verfremden Inhalte und Prozesse in Insti-

tutionen und setzen sie gleichzeitig, in eine akzeptable Form gegossen, wieder in Szene. Rituale symbolisieren angstbesetzte Situationen, die gelingen müssen und deren Angst verdrängt und damit unbewußt gemacht werden muß. (Douglas).

7. Mythen in Institutionen haben entweder die Aufgabe, extreme Spannungen zu verhindern oder sie durch Spaltung zu reduzieren. Ein Mythos kann verstanden werden wie ein Symptom einer Neurose, dessen Aufgabe es ist, den eigentlichen Sinn des Symptoms zu verdrängen.

8. Narzißmus und Institution: Institutionen stellen Leitungspositionen zu Verfügung, die mit einer speziellen Ideologie ausgestattet sind: Der Leiter vertritt die Institution und ist gegenüber den Mitgliedern der Institution machtvoll, da er ungebunden ist. Nur so ist er in der Lage, Autorität zu sein und auszuüben. Das begründet seine Einsamkeit. Kompensiert wird diese Einsamkeit durch narzißtische Entschädigung, z.B. Prestige, Macht, Geld, Güter. Nach Mario Erdheim muß dieser Vorgang unbewußt sein und bleiben.

*Bourdieu, P.:* Das Elend des Staates - der Staat des Elendes. In: P.Bourdieu: Der Tote packt den Lebenden. Hamburg 1997.

*Douglas, M.:* Rituale, Tabu und Körpersymbolik. Sozialanthropologische Studien in Industriegesellschaft und Stammeskultur. Frankfurt a.M. 1986.

*Erdheim, M.:* Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit. Eine Einführung in den ethnopsychanalytischen Prozeß. Frankfurt a.M. 1984.

*Gehlen, A.:* Urmensch und Spätkultur. Frankfurt 1961

*Mentzos, S.:* Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt a.M. 1990.

*Ohlmeier:* Psychoanalyse jenseits der Therapie. In: Freie Assoziation - Psychoanalyse - Kultur - Organisation - Supervision. 1. Jahrgang, Heft 1/2, S. 11-25, 1998

*Parin, P.:* Das Ich und die Anpassungsmechanismen. In Parin, P.: Der Widerspruch im Subjekt. Ethnopsychanalytische Studien. Frankfurt a.M. 1978, S. 78-111.

*Riemann, F.:* Grundformen der Angst. München 1986.



# Workshop: Psychoanalytische Deutungsmuster zur Institutionsentwicklung

## Dokumentation: Paul Geiß

10

### 1.) Ziel des Workshops

Die beiden Expertinnen des Workshops vertreten eine psychoanalytische Perspektive in der Organisationsberatung. Sie reagierten auf die Themenwünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit folgendem Vorschlag:

Die größte Resonanz habe die Frage „Wer hat wen verlassen im gegenwärtigen Veränderungsprozeß von Kirche?“ hervorgerufen. Haben die Mitglieder die Kirche verlassen oder die kirchenleitenden Persönlichkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Pfarrerinnen und Pfarrer die Kirchenmitglieder? Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops sollten durch Introspektion, freie Assoziation und Entwicklung von Bildern und Symbolen auf die Verlassenheitssymptomatik reagieren.

### 2.) Wichtige Etappen der Diskussion

Enttäuschung im kirchlichen Alltag wird erlebt, wenn man viel vorbereitet und kaum jemand kommt, wenn man gute Angebote macht und sie werden nicht wahrgenommen. Pfarrerinnen und Pfarrer können dann aggressiv auf die Gemeinde reagieren. Beraterinnen und Berater erleben die Aggressivität von Leitungspersonen gegenüber dem System, dem Kirchenvorstand, Gemeindegruppen, abhängigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Enttäuschung entsteht aus ungeklärten Erwartungen, die Bedeutung dessen, was engagierte Kirchenmenschen sagen, trifft auf geringe Resonanz. Das gipfelt in

depressiver Beschwörung der Vergangenheit.

Enttäuschung konkret wird erlebt, wenn Menschen offen ins Messer laufen, z. B. bei Erziehungsproblemen, Alkohol, Drogen, Verweigerung gegenüber vernünftigen Lebensentwürfen. Sie können offenbar die Angebote des Evangeliums und der Kirche nicht positiv integrierend erleben.

Enttäuschung und Kränkung entstehen, wenn man im Zuge kirchlicher Sparmaßnahmen erfährt, daß das eigene Arbeitsgebiet nicht wichtig genommen und u. U. weggekürzt wird.

Enttäuschung, Kränkung sind Beziehungsprobleme. Die Beziehung zwischen Kirchenmitgliedern und Hauptamtlichen ist gestört, die Beziehungen zwischen den phantasierten Erwartungen an Eindeutigkeit, Harmonie, Erfüllung eigener religiöser Bedürfnisse und den Hauptamtlichen, die das alles nicht erfüllen, führt zu Frustration.

### Zwischenresümee:

Institutionen und ihre Mitglieder reagieren ähnlich wie in Partnerschaftskonflikten. Je mehr der eine darauf drängt, wegzugehen, desto mehr versteift sich der andere aufs bleiben, aufs Werben um die Beziehung. Eine Beziehung bleibt dann bestehen, wenn beide Partner ihre Ambivalenz zum Gehen oder Bleiben anerkennen. Ziel einer Beratung könnte sein, die Ambivalenztoleranz zu erhöhen.

Im zweiten Teil des Workshops wurde der Begriff Ambivalenz weiter thematisiert:

Ambivalenz könnte zum Fokus der Institutionsanalyse werden. Wird Ambivalenz nicht ausgehalten, muß das nicht Aushaltbare abgespalten werden und kommt als Vorwurf zu Tage.

„Was wird verdrängt, was wird abgespalten?“ Das sind Schlüsselfragen zur Analyse. Ambivalenz kann wahrgenommen, ausgehalten und Ambivalenztoleranz erweitert werden durch zuhören, nachfragen, ermutigen. Dann kann es zu „ungehaltenen Reden ungehaltener Menschen“ kommen.

### 3.) Ergebnis des Workshops

Ziel wäre, Verbote und Tabus aufzuheben, abgespaltene Teile zu integrieren, zur Sprache zu bringen, was bisher nicht ausgesprochen wurde.

Ziel wäre weiterhin, die Polarisierungen wahrzunehmen und zu integrieren. Die Spannungsfelder von Enttäuschung haben Sehnsucht als Folie, Angst wird mit Aggressivität abgespalten, Trauer und Erleichterung stehen sich gegenüber.

In Beratungssituationen empfiehlt es sich, Kontakt zueinander über den Zweifel aufzunehmen.

Kennzeichen von gefährlichen Abspaltungen sind Sätze wie:

„Ärzte werden nicht krank“,  
„Pfarrer lassen sich nicht scheiden“,  
„Technik funktioniert immer“,  
„Kirche ist immer für die Menschen da“.

Wahrnehmung von Ambivalenzen in Organisationen und Erhöhung

.....

der Ambivalenztoleranz ermöglichen Veränderungen und Neujustierungen entsprechend den gegenseitigen Bedürfnissen.

4.) Präsentation im Plenum  
Eine Teilnehmerin formulierte das Ergebnis in ihren Worten:

Wir wünschen uns für die Beratung von Organisationen, Gruppen, Teams einen großen Sack für viele „und“-Aussagen anstelle von sich ausschließenden „oder“-Aussagen, wobei das Wort „oder“ immer durch „und“ zu ersetzen wäre. Enttäuschung und Sehnsucht, Trauer und Erleichterung, Symbiosewünsche und Individuation etc.

Beratung soll stets Antworten geben oder Antworten vermitteln zu der Frage: „Wie erreiche ich das, was ich will?“ – klarer läßt es sich in Englisch ausdrücken: „getting things done“.

Es gibt viele Formen der Beratung, aber die Sicht der Klienten richtet stets die Erwartung an den Berater „Wie kriege ich es hin?“ Die direkteste Antwort darauf geben technische Produktberatungen und Verfahrensanweisungen.

Häufig können Klienten nicht genau ausdrücken, was sie wollen – obwohl sie dachten (oder hofften), sie wüßten, was sie wollen. Beratungsaufgabe ist es dann: Hilfe zur Zielklärung zu bieten, ggf. Strategieberatung oder eine Visionentwicklung.

Klienten sind stets einzelne (oder Gruppen, Teams in Organisationen). Beratung solcher Klienten muß das Verhältnis zu ihrem jeweiligen Kontext thematisieren: Was ist möglich, mit verfügbaren Mitteln machbar? Wo sind Grenzen und welche Grenzerweiterungen (Entwicklungen) sind zumutbar/welche verträgt die Organisation? Jede Beratung wird deshalb wenigstens teilweise in ihrem Verlauf zu einer OE-Beratung.

Beratung hat gerade in anderen Know-How-Organisationen ihre meisten Kunden: Bildung, Gesundheit, Sozialarbeit, Verkauf, Kundendienst, Betreuung und Kirche. Daran zeigt sich ein Aspekt ganz deutlich: Auf die Frage „Wie erreiche ich, was ich will?“ gibt es neben der klassischen Antwort „Mach's so“ auch noch eine ganz andere Antwort: Die Metareflexion anderer Beratungsprozesse. Dafür hat sich das Schlagwort „Supervision“ herausgebildet. Der Grundgedanke ist dabei jedoch nicht von besonderer methodischer Art, sondern meint den kollegialen Vergleich von unterschiedlichen Erfahrungen – die Exploration und Hermeneutik des besonderen durch Vergleich und Analogie mit anderen.

Berater werden zu solchen Prozessen nicht deshalb geholt, weil sie „besser wissen“ sondern um den Klienten die Konzentration auf Gemeintes, auf ihre Absichten, ihre Erwartungen, ihr „fachliches Konzept“ zu erlauben, während der Berater den Prozeß der Verständigung = den Erkenntnisprozess organisiert und methodisch anleitet. (Risiken: Berater ohne Feldkenntnisse verstehen ihre Klienten nicht, weil sie nicht in deren Begriffen mitdenken können – Berater mit zu vielen Feldkenntnissen geraten in die Gefahr der „inhaltlichen“ Stellungnahme und „fachlichen“ Meinung und damit in den Verdacht der Manipulation).

Weil Sinn und Begründung jeder Beratung die Beant-

wortung der zentralen Klientenfrage ist: „Wie kriege ich es hin?“, sind alle anderen Fragen nur methodische Zwischenschritte und Umwege dorthin. Dazu gehören vor allem eine systemische Arbeitsweise und die Beachtung der Eigengesetzlichkeiten der Interaktionsdynamik (wer kann wann etwas akzeptieren, erkennen, einsehen). Thematische Beratungen (z.B. Konfliktberatung, Trost, Teambildung, Veränderung der persönlichen Rolle, Organisationsveränderung) sind methodische Eingrenzungen des immer gleichen Wunsches: Hilfe zu erhalten, um den Widerstreit zwischen Absichten oder Wünschen und äußeren Widerständen (wie mangelhafte Ressourcen, ungeeignete Organisationsumstände), wie auch innere Widerständen (wie Kränkung, illusionäre Verkenning, Übertreibung als Reaktion auf Dritte) ertragen und möglichst produktiv lösen zu können. Beratung dient in diesem Sinne der Balance oder Gleichgewichtung wie auch der Abgrenzung gegen Krankheit und therapeutische Hilfsfordernisse.

Dieses hier skizzierte Beratungsverständnis versucht, dem „gesunden Menschenverstand“ zur Geltung zu verhelfen. Es bildet die säkulare und pragmatische Entsprechung zum „heiligen Geist“ als dem christlichen Begriff von einer Ordnung in dieser widersprüchlichen Welt.

Beratung boomt gegenwärtig. Das macht sie nicht wichtiger oder weniger wichtig als zu anderen Zeiten. Es bildet jedoch ein Symptom für einen gesellschaftlichen Umbruch, der viele Unsicherheiten auslöst. Alte Handlungsnormen und Standesregeln sind funktionslos geworden – der Wunsch nach neuen Normen wird lebhaft – und schon entsteht ein Markt mit DIN ISO Regeln und Zertifikaten und eine Einnahmequelle für den TÜV.

Führung kann nicht mehr als Anweisung und patriarchales Vorrecht praktiziert werden, weil die Geführten die Komplikationen der operativen Einzelheiten und Spezialisierungen meist besser beherrschen als ihre Vorgesetzten. Welche Funktion Führung jedoch stattdessen bekommen hat und wie sie als Service für Mitarbeiter zu praktizieren ist, kann man zwar lesen aber kaum nach solcher Gebrauchsanweisung praktizieren. Es bedarf der Beratung, weil es ein neues Verständnis von sich selbst in dieser Funktion erfordert. Kirche, Gemeinde, Seelsorge haben ihre ausgleichende gesellschaftliche Funktion gegenüber der standardisierten Arbeit stark relativieren müssen – sie haben Konkurrenten bekommen (einserseits Massenmedien,

.....

andererseits Sekten) und sind durch wissenschaftliche Erkenntnisfortschritte zu anderer Relevanz als früher gekommen.

Sie benötigen Beratung, um zu klären: Was bleibt zu tun, was brauchen Gemeinden? Was gibt es WIE zu glauben und WIE zu verkünden?

Noch einmal:

Berater wissen nichts besser als andere – sie haben jedoch Übung + Methode, um sich auf die Beobachtung der Strecke von der Absicht zur Verwirklichung zu konzentrieren und die Gesetzmäßigkeiten dieses Prozesses von den „Sachinhalten“ zu trennen, um die der Streit oder die Bewegung zum Ziel hin wogt.

# Workshop: Bemerkungen zur Know-How-Branche „Beratung“

## Dokumentation: Andreas Koderisch

14

1. Auf welches Ziel haben sich die Workshopteilnehmer/-innen geeinigt?  
Eine Zielformulierung im engeren Sinn fand nicht statt. Ich erlebte die Anfangsphase der Gruppe als diskursive Annäherung an folgende Fragestellung: Was folgt insbesondere aus der These 7(c) des Referats von Hans-Helmut Köke (wonach die Erneuerung der Kirche konzeptionell auf die Bürgergesellschaft zu beziehen sei) für eine gemeindliche Praxis, die sich als Antwort auf die Krise sozialer Gesellungsformen versteht? Welche infrastrukturelle Vorleistung im Sinne einer „Sicherung von Hoffnung“ ist dazu notwendig? Welche Fragen ergeben sich daraus in Bezug auf Mitgliedschaft und Bekenntnis? Und zuletzt: was folgt daraus für ein Verständnis von Leitung - und Beratung?

2. Wichtige Etappen der Diskussion  
Zunächst einmal handelten wir das Ausmaß der utopischen Reichweite der Arbeitsgruppenaufgabe aus. Angesichts der begrenzten Zeit übersprangen wir eine allgemeinere Reflexion über die Spannung zwischen bürokratisch-etatistisch verfaßten Kirchenstrukturen (Steuern, Verbeamtung etc.) und denen einer „Bürgergesellschaft“ und steuerten eine pragmatische Realebene an, die sich auf die konkrete gegenwärtige Verfaßtheit von Kirche und Gemeinden bezieht.

### *Soziale Vernetzung und Mitgliedschaft*

Wenn Gemeinde zum Kristallisationsort für soziale Vernetzung werden will - so lautete die erste These, über die

Konsens bestand - dann muß sie Formen der Gemeinschaft und Zugehörigkeit mit unterschiedlichen Nähe- und Distanzgraden zulassen. Annäherung ist in diesem Verständnis eher als Prozeß denn als „Akt“ zu denken und zu begleiten. Scharfe Schließungsmechanismen mit einem hohen Bekenntnisniveau nach innen sind dafür schädlich, denn sie fördern Gefühle ideologischer Fremdheit bei denen, die sich außerhalb befinden. Statt als Verein (der Gottesdienstgemeinde) hätte sich Gemeinde stärker zu definieren als Ort der Begegnung, des Austausches und des gemeinsamen Versuchs, in den Widersprüchen der Moderne das Leben sinnvoll zu gestalten. Als Konsequenz daraus wäre nach Auffassung der Gruppe z.B. über eine Differenzierung von Mitgliedschaften nachzudenken, etwa in Form einer zeitlichen Befristung. Andere Überlegungen gingen in Richtung Belebung anderer Gemeindeformen als der traditionellen Ortsgemeinde; auch „Schwerpunktgemeinden“ im Sinne einer überörtlichen Akzentuierung unterschiedlicher Gemeindeprofile wurden als Chance gesehen, die soziale Vernetzung zu beleben. (In der Gruppe unwidersprochen wertete eine Teilnehmerin die gegenwärtige Praxis der EKHN, nämlich die Mittel für die offene Struktur kirchlicher Angebote ungleich stärker zu reduzieren als die für die eher geschlossene Struktur der Gottesdienstgemeinde, als im Sinne der o.g. These kontraproduktiv)

### *Zwischenfazit Ressourcenorientierung*

Eine im Sinne der These 7(c)

erneuerte Kirche verstärkt ihre Anstrengungen, eine Infrastruktur als Servicesystem zu befördern, die Vernetzung im Sinne von Ermächtigung ermöglicht. In solchen Anstrengungen sehen die workshop-Teilnehmerinnen Quellen der Hoffnung (Ressourcenorientierung), und nicht in einer Ideologie des Sparens und des Rückzugs auf vermeintliche Kernaufgaben.

Wie sieht es bei einer solchen Praxis mit der „Botschaft“ aus? Muß die nicht am Anfang stehen und Inhalte und Richtung von Vernetzung prägen [These 7(a)]? Mehrheitlich war die Gruppe anderer Auffassung: Glaubwürdige soziale Vernetzung als Ermächtigung bewirke Strukturen, die „predigen“. Bekenntnisfragen stünden also nicht am Anfang, sondern seien Bestandteil des Prozesses; sie kämen in diesem Prozeß und seiner Orientierung zur Geltung.

### *Aufgaben der Leitung*

Was bedeuten diese Erkenntnisse in Bezug auf Leitungsverantwortung? Zunächst einmal: in einer wie auch immer zu beschreibenden hoch pluralisierten und individualisierten Gesellschaft ist „Rekrutierung“ nicht mehr möglich. Zum Vertrauen in Selbststeuerung von Einzelnen und Gruppen, zum Anknüpfen an Interessen und Lebenswelten gibt es keine Alternative. Leitung hat deshalb vor allem die Aufgabe, die Infrastruktur zu sichern und die Fähigkeit der Selbststeuerung der Akteure zu fördern (s.a. These 8). Mit anderen Worten: sie ist weitgehend als Servicestelle für die unmittelbar Handelnden zu verstehen.

Eine Auflistung der förderlichen

und behindernden Einflußnahmen von Leitung ergab in der Bewertung:

Förderlich ist, wenn Leitung

- für einen transparenten und übersichtlichen Informationsfluß sorgt,
- den Rahmen deutlich macht und sichert,
- präsent ist als Ansprechpartner für Klärungen und Konfrontation,
- mit ihrer eigenen Position kenntlich ist und damit als Orientierung dienen kann.

- durch Klärung der Zielvorgaben und des Rahmens
- durch eine Praxis der Anerkennung derer, die die tägliche Arbeit tun.

#### *Folgen für die Beratung*

Nicht der Impetus zum „Umkrem-peln“, sondern Sorgsamkeit in der Beobachtung, Prozeßbegleitung und Anleitung sind gefragt.

- Beratung muß die Dynamik von Öffnungs- und Schließungsprozessen hinter der Fassade der vorfindbaren (Gemeinde-)Struktur erkennen und offenzuhalten versuchen.
- Sie muß viel Wert legen auf die (auch „handwerkliche“) Befähigung zur Selbststeuerung von Gruppen und Netzen von Gruppen.
- Sie muß Leitung fördern im Sinne der oben beschriebenen Servicefunktionen.

#### 3. Ergebnisse / Präsentation

Versuch einer Zusammenfassung in einem Satz: Beim Steuern von Veränderungsprozessen in der Perspektive von Gemeindebildung beziehungsweise sozialer Vernetzung unterstützt Beratung die Leitung darin, daß diese ihre Servicefunktion wahrnehmen und so die Ressourcen der Organisation zur Geltung bringen kann, insbesondere

- durch Sicherstellung von umfassender Information (was etwas anderes ist als Informationsfülle)

# Judy Ritter

## Ein Ansatz zum Management von Veränderung

16

### Einleitung

Ich werde zunächst ein paar Worte zu Veränderungsmanagement sagen und einen Überblick über aktuelle Anfragen geben, die an mich als interne Beraterin für die EKHN an der Zentralstelle für Beratung und Supervision gerichtet werden. Dann werde ich mein Konzept vorstellen, wie es vom Tavistock Institute entwickelt wurde und hier in Deutschland von MundO angewandt wird. Ferner werde ich darlegen, welche Phänomene und Organisationskultur mir regelmäßig in der Organisation EKHN als evangelischer Kirche begegnen und warum sie meiner Meinung nach hier auftreten. Ich werde dann erläutern, welche Punkte m.E. unbedingt in der Beratung berücksichtigt werden müssen, um die vorliegenden Probleme durchzuarbeiten und Veränderung zu ermöglichen.

### Veränderungsmanagement, was ist das?

Immer, wenn Klienten mit mir arbeiten, ist Veränderung zumindest auf der bewußten Ebene angestrebt, z.B. die Überwindung eines als unerträglich erlebten Zustandes, also „weg von etwas“ oder als zielstrebiges Vorhaben, um einen neuen, mehr oder weniger definierten Zustand zu erreichen, also „hin zu etwas“. Veränderung ist immer bedrohlich, denn ich kenne, was ich habe, aber bei Veränderungen muß ich mich auf einen unbekanntem, ungewissen neuen Zustand einlassen. Jede Veränderung birgt also Risiken. Deswegen hat Management von Veränderung mit Management von Risiken zu tun. Hierzu gehören die Bereitschaft, Realitäten wahrzunehmen und die Bereitschaft, Komplexität zuzulassen. Sehr häufig ist die Komplexität heute derart fortgeschritten, daß Rollenträger sie kaum ertragen können und es scheuen, die volle Realität gedanklich zuzulassen. Statt dessen wird Realität - ohne es zu merken - in hohem Maße im eigenen Kopf gesucht und konstruiert. Dies ist eine Flucht vor der Komplexität, eine Flucht aus der aufgabenbezogenen Arbeitswelt in die private, manchmal unbewußte Welt mit eigenen Motiven und Akteuren. Soweit zur Theorie.

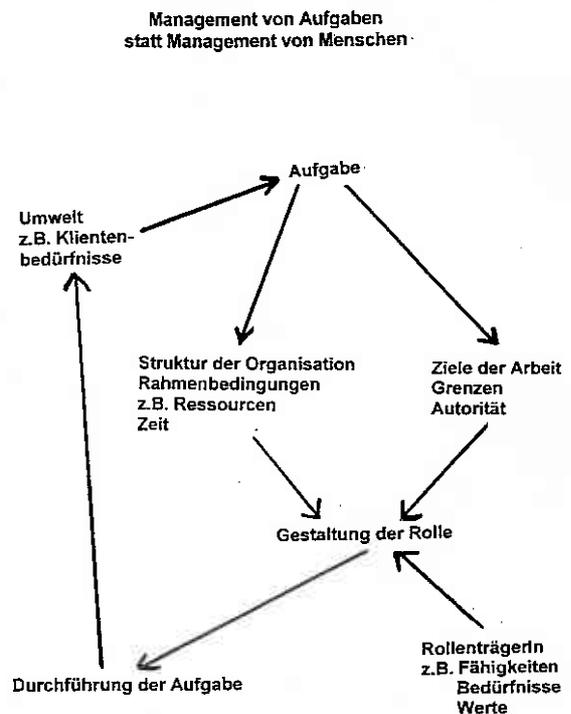
### Beratungsthemen

Um mich zu vergewissern, was für Fragestellungen wirklich aus dem Feld an mich herangetragen werden, habe ich kürzlich die Anfragen des letzten Jahres durchgeschaut. Beinahe alle organisations- oder teambezogene Anfragen kreisten aus der Sicht der Anmeldenden um die wiederum aus meiner Sicht verwand-

ten Themen „MitarbeiterInnenkonflikte“ und „Leistungsprobleme“. Bei Fusions- und Reorganisationsvorhaben steht die neue Aufgabe keineswegs im Vordergrund sondern meist eher „logistische“ Probleme und frei flottierende Ängste.

Folgt auf die Anfrage ein erster Kontakt, erschließen sich mir weitere Phänomene. Es fällt auf, daß die Kategorien „Person“ und „Persönlichkeit“ immer wieder vorherrschen. Das Konzept der Rolle kommt nicht vor oder wird als künstlich verworfen, ohne es wirklich zu kennen. Dieser Punkt ist m.E. zentral, denn eine Rolle leitet sich aus einer Aufgabe ab und durch diese Aufgabe erhält der/die RollenträgerIn eine der Aufgabe innewohnende Autorität.

Der Begriff der beruflichen „Rolle“ weckt bei manchen Widerwillen. Sie haben den Eindruck, daß eine Rolle wie eine leere Hülle ist und dem Menschen übergestülpt wird. Rollen entwickeln sich, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Sie sind jedoch keineswegs so genormt, wie es vielleicht auf den ersten Blick erscheint. Eine Rolle ist mehr als eine Arbeitsplatzbeschreibung. Wenn eine bestimmte Person eine Rolle übernimmt, kommt es zu einem zumindest impliziten Aushandlungsprozeß über deren konkrete Ausgestaltung, bei dem es um die Anforderungen der Aufgabe ei-



nerseits und die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Wahrnehmungen des/der jeweiligen RollenträgerIn geht. Ebenso wie die Rolle sich aus der zentralen Aufgabe ableitet und entwickelt, wird auch die Struktur einer Organisation durch Erfordernisse der Aufgabe bestimmt. Es gibt ein Primat der Aufgabe, aus der sich Autorität, Ziele der Arbeit und Grenzen ableiten.

### *Management von Aufgaben*

Mein Ansatz beinhaltet also das Management von Aufgaben, von Ressourcen, Zeit und Grenzen. Es geht um das Management von Aufgaben und nicht um das Management von Menschen. Die Menschen können sich mit den entsprechenden Rahmenbedingungen und Angaben selbst managen. Das ganze kommt in dem Konzept des Managements des Selbst in der Rolle, self management in role, zum Ausdruck.

Schon in den 60er Jahren hat A.K.Rice sich mit einem sozio-technischen Systemansatz, d.h. mit den Interfaces, also den Berührungsflächen zwischen der Aufgabe, der Technik, d.h. den Ausführungsbedingungen der Aufgabe und RolleninhaberInnen beschäftigt. Rice spricht von dem Individuum als einer Art Tätigkeitssystem, das sich in bezug auf eine Vielfalt von Aufgaben immer wieder neu organisiert. Er läßt aber keinen Zweifel daran, daß er die emotionale Verwicklung erkennt, die dann entsteht, wenn das Tätigkeitssystem „Individuum“ sich auf Aufgaben in der Organisation einläßt. Ich zitiere: „In ihm vermittelt die Ich-Funktion zwischen der äußeren und der inneren Welt und übernimmt so in bezug auf das Individuum eine Art ‚Führungs‘-rolle und übt ‚Management‘-Kontrollfunktionen aus. Das reife Ich ist in der Lage zu unterscheiden zwischen dem, was tatsächlich in der Außenwelt ist, und dem, was von „Innen“ in die Außenwelt projiziert wird...“<sup>(1)</sup>. L.Hirschhorn <sup>2)</sup> postuliert wie Rice ein beobachtendes Ich in dem Prozeß der gelungenen Rollenübernahme. Die reale Arbeitswelt fordert ständig dazu auf, zwischen äußerer und innerer Realität zu unterscheiden, damit man die Herausforderungen, die Risiken und die Gefahren des Scheiterns in der beruflichen Welt erkennen und mit ihnen umgehen kann.

### *EKHN-Phänomene*

Aber zurück zu der EKHN und den dort vorfindlichen Phänomenen. Ich beobachte hier Folgendes:

### *1. Management von Menschen statt Management von Aufgaben*

Bei der Begegnung mit Klientensystemen in der EKHN fällt einem viel personenbezogenes Denken auf. Erklärungen für mißliche Zustände kreisen um bestimmte Menschen. Wenn man diesen oder jenen in Griff kriegen könnte,... also Management von Menschen wird angestrebt. Daß bestimmte, sich auffällig verhaltende Personen etwas vom System zum Ausdruck bringen und daß die zu leistende Aufgabe eine Art Meßlatte oder Kriterium für Vorgehensweisen sein könnte, geht oft völlig verloren. Abnehmer der jeweiligen Dienstleistung werden kaum bedacht. Beinahe absurde Zustände werden als solche einfach nicht gesehen, wie die zwei Mitarbeiterinnen, die Klientinnen schichtweise zu betreuen hatten und nur in Anwesenheit ihrer Leiterin miteinander zu reden bereit waren.

### *2. Rollenkonflikte und inhärente Probleme speziell von PfarrerInnen*

Die Rolle der PfarrerInnen ist komplex, denn sie haben nebeneinander mehrere Rollen wahrzunehmen, die miteinander in Konflikt geraten können. In welcher Funktion hat sie oder er in einer konkreten Situation mit einem Bediensteten zu tun, der auch Gemeindeglied ist? Führt er oder sie ein Dienstgespräch oder ein Seelsorgegespräch? Wo kommen sich die Rollenanteile „Seelsorger“ und „Arbeitgeber“ in die Quere?

Pfarrer haben es besonders schwer im Umgang miteinander. Selbst ein Dekan oder eine Dekanin hat wenig verbrieft Autorität gegenüber den PfarrerInnen im Dekanat. Die Definition der Aufgabe von PfarrerInnen im Kirchengesetz will, denke ich, deutlich machen, daß alle PfarrerInnen auch normale Gemeindeglieder sind, daß sie keine exklusive Nähe zu Gott haben. Ihre Verantwortbarkeit gilt allein Gott. Diese Eigenständigkeit im Dienste der Aufgabe ist auch sicherlich so definiert, um dem einzelnen anzudeuten, daß er oder sie Projektionen der Allmacht seitens der Gemeindeglieder erliegen könnte. Auf der anderen Seite legt das Kirchengesetz PfarrerInnen eine besondere Selbständigkeit nahe, die sich häufig so auswirkt, daß es nicht als zwingend angesehen wird, Zusammenarbeit für eine Aufgabe von PfarrerInnen zu halten.

Die Leitungskompetenzen der einzelnen RolleninhaberInnen ist im Kirchengesetz so formuliert, daß deutlich ist, daß Gott die letzte Instanz ist.

Man/frau fühlt sich nur Gott gegenüber rechenschaftspflichtig. Leitungskompetenz wird ihm vorbehalten. Jedoch, wie Gott in der jeweiligen Angelegenheit entscheiden würde, ist Auslegungssache.

*3. Die Liebe Gottes und Grenzen: passen sie zusammen?*

Die unbegrenzte Liebe Gottes und unbegrenzte spirituelle Ressourcen stiften eine Organisationskultur, die sich manchmal sehr schwer tut, mit irdischen Begrenzungen umzugehen. Sie ist oft dafür anfällig, MitarbeiterInnen in schwierigen Lebenslagen übermäßig zu schonen und schützen, wobei die Hauptaufgabe z.B. sachgemäße Sekretariatsarbeit, Pflege von Alten oder Erziehung von kleinen Kindern nur als Nebensache gesehen wird. Der Wunsch, eine gute Tat zu tun, ist verständlich und sicherlich auch aus christlicher Motivation gespeist, aber die Ressourcen eines Dienstes, eines Teams sind begrenzt. Ein Optimum, nicht ein Maximum, muß gefunden werden. Bei solchen Unterstützungswünschen müssen die Hauptaufgabe und die Grenzen der Ressourcen im Blick bleiben. Dies erfordert Konfliktfähigkeit.

Die letzten zwei der drei genannten Phänomene, die mir in der EKHN regelmäßig begegnen, haben mit der Organisationskultur zu tun. Mein Ansatz beinhaltet also die Notwendigkeit, auch die Organisationskultur, das Substrat, auf dem die jeweilige Praxis gedeiht, sozusagen die Seele der jeweiligen Organisation, in den Blick zu bekommen und bewußt darüber nachzudenken. Oft sind es in der EKHN und dem Diakonischen Werk Hessen und Nassau zwei Aufgaben, die gleichzeitig bearbeitet werden. Zudem hat jede Aufgabe, auch eine spirituelle Aufgabe, Management- und systemerhaltende Anteile. Es ist notwendig zu untersuchen, wie die beiden Teile der jeweiligen Aufgabe zueinander in Bezug stehen. Ich mache häufig die Erfahrung, daß Klienten ganz erstaunt und erleichtert sind, wenn sie dieses Knäuel geordnet haben. Sie können dann eher entscheiden, welche Vorgehensweise der anstehenden Aufgabe angemessen ist.

Ich möchte zusammenfassen: Management von Veränderung, ob im alltäglichen Rahmen oder in größeren Dimensionen, setzt voraus, daß eine klare, inhaltliche Vision und die Hauptaufgabe sowie Grenzen und Rahmenbedingungen, also Zeit und Ressourcen, in aller Deutlichkeit beschrieben werden. Zudem besagt meine Hypothese, daß in vielen Fällen gedanklich eine

Entmischung von spirituellen und manifesten, konkreten Aufgaben vorgenommen werden muß. Die häufig konflikthafte Auseinandersetzung mit z.B. zunächst als unmenschlich abgelehnten Grenzen hat oft zur Folge, daß die Betroffenen erkennen, wie eben diese Grenzen im positiven ethischen und spirituellen Sinne für die anstehende Aufgabe dienlich werden können

<sup>1)</sup> A.K.Rice, Individual, Group and Intergroup Processes, in: E.S.Miller (Hrsg.), Task and Organization, Chichester 1976, 25-46.

<sup>2)</sup> L. Hirschhorn, The Workplace Within. Cambridge, MA 1988, 40-56.

## Workshop: Ein Ansatz zum Management von Veränderung

### Dokumentation: Marko Deichmann

1. Alle TeilnehmerInnen waren mit konkreten Anliegen in den Workshop gekommen. Wir einigten uns darauf, ausgehend von einem konkreten Beispiel einer Teilnehmerin, das Thema Leitung zu bearbeiten. Leitfragen waren unter anderem: Was ist die Hauptaufgabe von Leitung? Welche Verantwortung, welche Aufgaben hat Leitung?

2. Frau Ritter gab zunächst einen kurzen Impuls zum Thema „Rolle“. Die Rolle ergibt sich aus den Erfordernissen einer Aufgabe, die entweder von der Organisation an eine Leitungsperson herangetragen wird oder auch umgekehrt von einer Leitungsperson formuliert wird und so in eine Organisation einfließt. Aus diesem überlappenden Bereich ergeben sich dann die Aufgaben und damit die Rolle. Einer der wichtigsten Aufgaben von Leitung ist es, Rollenkonflikte auszuhalten, Rollen zu kontrollieren und darauf zu achten, daß sie eingehalten werden.

Danach begann eine lebhafte Diskussion, orientiert an den realen Erfahrungen und Problemen einer Teilnehmerin. Aufgrund der obigen Definition von Frau Ritter, wurde schnell deutlich, daß Leitung einsam machen kann. Menschen, die eine Leitungsrolle einnehmen, sitzen oft zwischen vielen Stühlen und es wäre sehr wichtig, sich mit seinesgleichen über die eigene Situation auszutauschen und diese zu reflektieren. Gerade in der Kirche (insbesondere in Kirchengremien) wird von Menschen, die eine Leitungsaufgabe übernehmen, die Erfahrung gemacht, daß sie alleine sind, daß sich andere von ihnen distanzieren. Sie sind sich oft nicht darüber im klaren, worauf sie sich einlassen, wenn sie eine solche Rolle übernehmen. Das

führt oft zu Überforderung. Es wurde kritisch festgestellt, daß es keinerlei Angebote gibt, sich auf die Übernahme von Leitungsaufgaben vorzubereiten.

Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sind drei zusammenhängende Anforderungen an Leitung, die immer wieder neu definiert und anschließend auch kontrolliert werden müssen. Zur Kontrolle sind miteinander vereinbarte Kontrakte hilfreich, die beide Seiten an ihren Teil der Aufgabe erinnert, einen zeitlichen Rahmen festzuschreiben und ein konkretes Ziel vorgeben. Hier ist es für Leitung relativ einfach zu kontrollieren bzw. Ergebnisse einzufordern. Kontrolle ist ein sehr verpönte Wort, weil es scheinbar die betroffenen Menschen dazu nötigt sich zu rechtfertigen. Andererseits wird übereinstimmend festgestellt, daß gerade im Bereich Kirche oft viel zu wenig kontrolliert wird und sich damit eigentlich untragbare Zustände über Jahre halten.

Delegation und damit die Entlastung der Leitung ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Berücksichtigt man die skizzierten Anforderungen und beginnt man allmählich und in kleinen Schritten, Verantwortung an andere Mitarbeitende abzugeben, so führt dies zu einer wesentlichen Entlastung der Leitung.

Entlastend für Leitung ist auch die Einstellung, „scheitern“ zu dürfen. Die Erwartungen an Leitung sind sehr hoch, und bei einem Fehler gibt es gleich zehn andere, die es besser gemacht hätten. Fehler machen ist ein wichtiger Baustein im Spektrum des Erfahrungsfeldes für Leitung. Ein perfektionistischer Anspruch läßt einen doch recht schnell an sich selber und den Erwartungen der anderen scheitern.

Repräsentation nach innen und außen ist ebenfalls eine zentrale Leitungsaufgabe. In der Unterscheidung von Repräsentation nach außen und nach innen liegt ein ziemliches Konfliktpotential, da Erwartungen, die von außen an einen herangetragen werden, nicht unbedingt mit den nach innen gerichteten Zielen übereinstimmen müssen. Transparenz ist hierzu das passende Schlagwort. Um solche Rollenkonflikte weitgehend zu vermeiden, sollten sie gleich veröffentlicht werden.

Sehr anschaulich wurde die Thematik des Rollenkonflikts, in dem Leitungspersonen stehen, durch das Stichwort: „Verschiedene Hüte“. Leitungspersonen tragen unterschiedliche Hüte, die - je nach Situation - aufzusetzen bzw. abzulegen sind. Schlecht ist es, wenn jemand vergißt, welchen Hut er gerade trägt.

Delegieren, Koordinieren, Kontrollieren, Repräsentieren, Definieren von Aufgaben, Visionen entwickeln, Transparenz und Veränderungsprozesse am Subjekt und in der Struktur einleiten, waren die Stichworte die sich so langsam auf dem Flipchart sammelten - alles Aufgaben von Leitung.

Das Ergebnis des Workshops wurde in dem dann auch im Plenum präsentierten Satz gebündelt:

„Leitung ist ein Beruf für sich. Man braucht dafür Führungskompetenz, Fachkompetenz und Emotionale Kompetenz.“

# Heidi Rosenstock

## Beteiligung der Betroffenen

Beteiligung der Betroffenen“, oder „Change Management in Organisationsentwicklung“ ist modern und eigentlich nichts Neues. Schon 1934 schrieb Max Horkheimer: *„Die revolutionäre Karriere führt nicht über Bankette und Ehrentitel, sondern über Elend, Schande, Leidensdruck und Zuchthaus ins Ungewisse, das nur ein fast übermenschlicher Glaube erhellt.“*

Die 68-iger, unter ihnen einige Theologen und Theologinnen, haben versucht, nicht gleich Revolution, sondern Kirche von unten zu organisieren; mit mäßigem oder keinem Erfolg.

Geblichen ist der Ärger mancher Gemeindeglieder und hauptamtlich Angestellter an den hierarchischen Strukturen der Kirche.

Immerhin, 1997 schreibt Rüdiger Schloz, Leiter der Studien- und Planungsgruppe der EKD:

*„Die Kirche ehrt ihre Mitarbeiter, sie ist so lebendig, wie ihr Interesse an ihr. Sie sind die Adressaten und daher muß eine Rückkopplung mit denen erfolgen, denen der Prozeß dient. Nötig ist eine Beteiligung der Betroffenen, damit sie zu den ausgedachten Visionen und Alternativkonzepten Stellung nehmen können.“*

Das ist viel versprochen, aber wenig eingelöst und immer noch halbherzig.

Wessen Visionen sind gemeint?

Noch immer werden nur die Visionen aus den Denkwerkstätten der Hierarchien unsere Kirche wahrgenommen und veröffentlicht.

Wann und wo werden die Visionen derer gefragt, die Kirche tragen?

Beteiligung der Betroffenen im Spannungsfeld Hauptamt - Ehrenamt

Im Beratungskontakt mit Gemeindegliedern, bietet sich eine evolutionäre Veränderungsmöglichkeit an, die in kleinen Schritten überlebensfähige Erfolge zeigt. In den gemeindlichen und synodalen Leitungsstrukturen gilt die Funktionsgemeinschaft aus Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen.

Bis vor 15 Jahren etwa galt besonders der Begriff „dienen“ als ehrenamtliche Funktion.

Das hat die hierarchisch geführte Gemeindeleitung durch die Amtsträger gefördert.

Heute gilt es, die Funktionsgemeinschaft aus Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen für ihre Leitungsaufgaben zu qualifizieren und dabei die Spannung zwischen beiden Ämtern konstruktiv zu nutzen.

Dazu ist es unabdingbar, die unterschiedlichen Voraussetzungen offenzulegen.

Für die Leitungsämtler soll dies hier beschrieben werden.

Kirchliche Leitungsstruktur ist eine Funktionsgemeinschaft aus:

Ziel der Funktionsgemeinschaft ist: Leitung der Gemeinde und „Inkarnation“ des Gemeindelebens. Eine Funktionsgemeinschaft aus ungleichwertigen und ungleichgewichtigen Partnern und Partnerinnen bedarf besonderer Spielregeln:

<u>HAUPTAMT</u>	und	<u>EHRENAMT</u>
Kirchlich ausgebildet		weltlich ausgebildet
bezahlt		unbezahlt
geregelt Arbeitszeit		freiwillige Arbeitszeit
Arbeitsauftrag		Arbeitsauftrag nach Interesse oder Auftrag
Arbeitsfeld		Arbeitsfeld nach Verabredung
Arbeitsstrukturen		Arbeitsstrukturen abhängig von Hauptamtlichen
Berufszeit		Freizeit
HA Status		Einführung, nur der Kirchenvorstand
Ordination		Freiwillige Mitarbeit
Anstellung		Macht (oft undeutlich, geheim)
Macht		„Priestertum aller Gläubigen“
Geheimnis des Priesteramtes		Mehrzahl weiblich
Mehrzahl männlich		

Die Spielregeln werden durch die Werte der Organisation Kirche bestimmt.

Dies sind z. B. herrschaftsfreier Diskurs, Partizipation, Solidarität, Humanität, Gerechtigkeit; dadurch ergibt sich: Beteiligung der Betroffenen.

Danach sind kirchliche Organisationen verstärkt auf Kommunikationsstrukturen angewiesen, die diese Werte immer wieder beschreiben. Kommunikation hat in der Kirche nicht nur diesen stabilisierenden Charakter, sondern wird auch in ihren Handlungsfeldern als Signalgeberin empfunden.

Die mehr oder weniger offene Zusammenarbeit zwischen den Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen muß ausdifferenziert und in arbeitsfähige Felder eingebunden werden.

Vor Ort äußert sich die Beteiligung der Betroffenen über Kommunikation d.h. hauptsächlich über den Informationsfluß zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen.

Die betroffenen Ehrenamtlichen in Leitungspositionen bekommen oft nur ungenügend Kenntnis von notwendigen Informationen.

Sie nehmen an den Diskussionsprozessen der Gesamtkirche keinen Anteil, werden auch nicht gefragt.

Lediglich durch großen Leidensdruck (s. Horkheimer) machen sich die Betroffenen bemerkbar.

Sie fragen im günstigen Fall nach Beratung. Es ist dann Aufgabe der Beratung, die Liste der Negativa zu konkretisieren.

Beteiligung der Betroffenen bei der Analyse des Systems:

Entscheidend ist, daß die Betroffenen schon bei der Analyse des eigenen Systems mit einbezogen werden.

Die Motivation, das eigene Arbeitsfeld zu analysieren, ist in der Regel groß. Nur wer die Hintergründe kennt, kann einen Veränderungsprozeß aktiv stützen.

Bei der Analyse muß deutlich zwischen Arbeitsrolle und persönlicher Rolle unterschieden werden.

Methode zur Motivationsanalyse eines Kirchenvorstandes:

(Exemplarisch)

Die Pfarrer und Pfarrerinnen haben durch die Ordination einen besonderen Status in der Organisation Kirche.

Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher werden bei ihrer Einführung in ihr Leitungsamt auf ein Bekennt-

nis verpflichtet.

Verpflichtungen in Nonprofit-Organisationen haben den Sinn, das Wertesystem zu benennen und die damit verbundene Verantwortung einzufordern (desgleichen z.B. i. d. Medizin, Schule, Militär).

Das Bekenntnis, das die Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher ablegen, eignet sich vorzüglich als Analyseinstrument hinsichtlich der Motivation für dieses Leitungsamt.

Für die EKHN lautet es:

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

Die Erinnerung an diese Verpflichtung nimmt die Menschen in ihrer Leitungsaufgabe ernst und wertet ihre Arbeit auf.

Nach einer inhaltlichen Einführung über den Sinn einer Verpflichtungsformel in Nonprofit-Organisationen, wird das Bekenntnis präsentiert (vorbereitet auf einem Spruchband).

Vorbereitet sind auch Kärtchen mit einzelnen Aussagen oder Begrifflichkeiten: (z.B. x-mal „ich“, x-mal „ vor Gott“ x-mal „Bekenntnis“ usw).

Die einzelnen Personen (incl. Pfarrerin, Pfarrer) dürfen sich maximal drei Kärtchen nehmen.

Die gewählten Begriffe werden dem Bekenntnis - Spruchband zugeordnet.

Die begrenzte Entscheidung für ausgewählte Begriffe ergibt im Vergleich mit dem vollständigen Bekenntnis die gemeinsame inhaltliche Motivation für die Leitungsaufgabe.

Die Analyse dessen, was fehlt, oder mehrfach vorkommt, wird von den Klienten vorgenommen.

Z.B.: Wenn in dieser Übung niemand das Kärtchen „ich“ wählt, aber das Kärtchen „ tun“ achtmal vorkommt, gibt dies genügend Anlaß für eine Diskussion über verantwortliches gemeinsames Leitungsamt.

Diese Übung macht den Weg frei für die Formulierung von Betroffenheit.

(Dauer der Übung mit Aussprache, 2 Std - die Analysepräsentation bleibt im Raum)

Arbeitsrollenklärung auf Grund der Analyse:

Aus der Analyse, die die Betroffenen selbständig lei-

sten, ergeben sich die unterschiedlichen Motivationen. Der nächste Schritt muß klären, ob die Motivation mit der übernommenen Arbeitsrolle und der erwarteten Kompetenz übereinstimmt.

Erste Veränderungsschritte können durch Rollen- oder Arbeitsfeldwechsel geschehen.

Dazu ist Ermunterung nötig.

Bleiben die übernommenen Rollen bestehen, wird die eigene Arbeit durch Solidität und Anerkennung gestärkt.

Die Rollenklärung kann dann in Form einer Arbeitsfeldlandkarte festgelegt werden.

Differenzieren ist hier eine wichtige Beratungsmaxime. Die Frage, was verändert sich hier, beantworten die Betroffenen selbst.

Hauptamt - Ehrenamt - ein kooperierendes Ensemble?

Im Ensemble kommt es darauf an, daß alle Mitglieder ihre eigenen Kompetenzen einbringen können.

Im Ordinationsvorhalt heißt es „den Dienst nach der geltenden Ordnung treu und gewissenhaft zu tun...“, im Kirchenvorstandsbekenntnis „den anvertrauten Dienst sorgfältig und treu zu tun...“

Vielfältige Kompetenzen müssen miteinander kooperieren.

Wenn in dieser Weise miteinander gearbeitet werden soll, müssen folgende Kriterien beachtet werden:

1. Aufgaben müssen nach Art und Umfang beschrieben werden.

Betroffene in kooperativen Systemen beschreiben ihr Arbeitsfeld nach:

Struktur, Hilfsmitteln, Zeit, Gratifikation.

2. Eigene Verantwortungsbereiche werden beschrieben und klar abgegrenzt, gemeinsame müssen diskutiert werden.

Beides dient zur Vorbereitung einer schriftlichen Vereinbarung oder eines Vertrages.

Dies kann in Form einer Protokollnotiz geschehen, einer Vereinbarung oder eines zeitlich befristeten Vertrags. Letzterer hat den Vorteil, daß die kooperativen Partner oder Partnerinnen leichter aus einer Verpflichtung aussteigen können oder daß sie neue Bedingungen im Verlängerungsfall aushandeln können.

Interessenvertretung in kooperativen Systemen

Pfarrerinnen und Pfarrer haben den Pfarrerausschuß als Interessenvertretung, kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Mitarbeitervertretung, Ehrenamtliche haben keine organisierte Interessenvertretung. Kooperation in sich verändernden Organisationen ist an menschliches Verhalten und hohe Aufmerksamkeit gebunden.

Da dies nicht immer optimal gegeben ist, muß in auftretenden Konflikten eine für alle zugängliche Interessenvertretung vorhanden sein.

Im Kirchenvorstand können dafür Personen gewählt werden. Sie sind in diesem Sinne Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für alle Ehrenamtlichen in der Gemeinde, die dort Aufgaben übernommen haben.

Evolutionäre Veränderungsprozesse werden von Betroffenen innovativ und angenehm erlebt, wenn die Beteiligung in verständlichen Schritten erfolgt.

# Reden und Zuhören



## Eva Renate Schmidt

### Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip Feministisch-theologische Gedanken zur Entwicklung von Organisationen

24

Alle Organisationen, die den Anspruch erheben, sich weiterzuentwickeln, brauchen Konzepte und Instrumente, die sie dabei unterstützen, über sich selbst nachzudenken. Das gilt vor allem für eine Kirche, die sich als *semper reformanda* definiert. Jede Organisation, die auf Selbstreflexivität verzichtet, setzt sich der Gefahr aus zu verkrusten. Sie produziert an ihrer Umwelt, am Markt, an den Bedürfnissen ihrer Mitglieder, Kunden oder Klienten und nicht zuletzt am Potential ihrer MitarbeiterInnen vorbei. Das heißt auch, sie erbringt keine adäquaten Dienstleistungen. Insofern sind Diagnoseprozesse mit einer Hermeneutik des Verdachts lebensnotwendig für jede Profit- und Non-profitorganisation. Ich möchte dies an einigen Thesen erläutern.

1. Hermeneutik des Verdachts ist ein befreiungstheologisches Konzept.

Jede Diagnose ist von einem bestimmten Interesse geleitet, das natürlich auch das jeweilige Wahrnehmungssystem steuert. Das Interesse läßt die Figur aus dem Hintergrund hervortreten und Gestalt gewinnen.

Vergleiche dazu auch Bert Brechts Thesen zur Philosophie:

Wem nützt der Satz?

Wem zu nützen gibt er vor?

Zu was fordert er auf?

Welche Praxis entspricht ihm?

Was für Sätze hat er zur Folge?

Was für Sätze stützen ihn?

In welcher Lage wird er gesprochen?

Von wem?

Schaue ich eine Organisation bewusst mit den Augen und Erfahrungen einer Frau an, fallen mir in der Diagnose eher diejenigen Faktoren auf, die Frauen benachteiligen, übersehen oder unsichtbar machen.

Hermeneutik des Verdachts taucht als terminus zuerst bei Paul Riceour auf und wurde von Elisabeth Schüssler-Fiorenza als Auslegungskonzept für das neue Testament entwickelt und in ihrem grundlegenden Werk „Zu ihrem Gedächtnis. Eine feministisch-theologische Rekonstruktion der christlichen Ursprünge“ (1) dargelegt. Am Beispiel der namenlosen Frau (Markus 14), die Jesus salbte, aber in Kirche, Theologie und Liturgie vergessen wurde, obwohl in Mk 14,9 zur Erinnerung an sie aufgerufen wird (2), demonstriert sie Kritik an der Unsichtbarmachung von Frauen in der biblischen

Tradition, deren Rezeption und Wirkungsgeschichte (3). Hermeneutik des Verdachts liest alle Texte mit dem Interesse, diese Unsichtbarmachung aufzudecken und Erinnerung an vergessene Frauentraditionen hochzuhalten. E. Schüssler-Fiorenza beschreibt diese Erinnerung als eine „gefährliche“ und meint damit Erinnerungen, die die Gegenwart, das Vorfindliche und Selbstverständliche, Traditionen und Gewohnheiten nicht bestätigen, vielmehr in Frage stellen und gegebenenfalls zum Alltagswiderstand aufrufen und befähigen. Mit diesem Verdachtsprinzip biblische Texte und vor allem deren herrschende Auslegung kritisch interpretieren, ähnelt der Arbeit einer Archäologin, die verdeckte und vergessene Spuren freilegt und sie daraufhin untersucht, welche Herrschaftsinteressen zur Unsichtbarmachung von Frauen geführt haben. Mit diesem Verdachtsprinzip kann man auch Organisationen „lesen“.

2. Unterworfenen Wissen muss zur Revolte gebracht werden.

Es genügt nicht, vergessenes Wissen bewußt zu machen, sondern es muß aufgeweckt, zur Revolte gebracht werden. In fast allen Organisationen gibt es Unterdrückung von Wissen und Erfahrung. Sie dient - mehr oder weniger bewußt und gewollt - dem Machterhalt der Organisation. Diese Unterdrückung kann auf verschiedene Weise geschehen: Wissen und Erfahrungen werden vergessen, begraben, verkleidet, karikiert, marginalisiert, trivialisiert oder als nicht-wichtig und nicht-wertvoll abqualifiziert. So analysiert von Michel Foucault.

Ein klassisches Beispiel dafür ist die Grußliste des Paulus in Römer 16,7, wo der nachweislich weibliche Name einer Gemeindeleiterin Junia in den männlichen Junias abgeändert wurde. Dieser offenkundige Fehler in den Handschriften des neuen Testaments wurde bis heute in unseren Bibelübersetzungen nicht korrigiert.

Unterdrücktes Wissen ist in Organisationen meist in den unteren Rängen der Hierarchie oder bei Minderheiten angesiedelt. Die Unterdrückungsrituale sind so subtil, daß die Trägerinnen unterworfenen Wissens oft selbst nicht wissen, daß es wertvoll ist, aber unsichtbar und wirkungslos gemacht wurde. Wir haben es hier mit der Selbstlegitimation des Patriarchats zu tun, die den von ihr Abhängigen oder auch mundtot Gemachten das Gefühl der Bedeutungslosigkeit vermittelt.

In einem befreiungstheologischen Konzept geht es also darum, dieses unterworfenen Wissen bewußt zu machen, aufzuwecken, einzufordern und zur Revolte zu bringen. Für die Beratung und Entwicklung von Organisationen muß deshalb das Interesse an den TrägerInnen unterworfenen Wissens besonders groß sein.

### 3. Frauen sind Analysatoren männerzentrierter Systeme

Analysatoren bringen in einer Organisation verborgene, tabuisierte und nicht angesprochene Wahrheiten ans Licht. Dies kann durch Anlässe, aber eben auch durch Personen geschehen, die neu oder fremd in einem System sind. Sie erzeugen - manchmal unbewußt und ungewollt - Reaktionen, die Verdecktes in einer Organisation sichtbar machen. Oft sind es die neugewählten Mitglieder in einer Synode, einem Kirchenvorstand oder die neuen Mitglieder in einem Team, die anders wahrnehmen als diejenigen, die schon lange in der Organisation und eher „betriebsblind“ geworden sind.

Wenn ich z.B. die Neuen in einer Organisation danach frage, was sie wundert, freut, irritiert oder frustriert, zögern sie meist, dies mitzuteilen mit dem Hinweis, sie seien ja noch neu und könnten deshalb noch nicht so recht mitreden. Aber gerade die Eindrücke aus den Anfängen können in einer Organisation zur notwendigen Selbstreflexivität führen.

So sind gerade auch Frauen, die in männerzentrierten Organisationen arbeiten, hervorragende Analysatoren, solange sie sich nicht an die vorfindliche Struktur anpassen oder ihre eigenen Reaktionen verleugnen. Wenn sie lernen, mit dem Verdachtsprinzip ihre eigene Rolle zu definieren, bekommen sie einen neuen Blickwinkel und Standort und können Wesentliches zur Veränderung von Struktur, Inhalten und Kultur einer Organisation beitragen bzw. bewirken.

Als Beispiel seien hier Kirchensynoden genannt. Ihre Satzungen, Geschäftsordnungen, Prozeduren und Rituale sind - ähnlich wie die politischen Parlamente - von Männern entwickelt und entsprechen männlichen Vorstellungen und Bedürfnissen. Die meisten Frauen fühlen sich in diesen Arbeitsabläufen nicht wohl. Sie drücken dies aus durch Unbehagen, somatische Reaktionen wie Schlafstörungen, Magen- und Kopfschmerzen etc. oder auch durch Rückzug, Schweigen, Minderwertigkeitsgefühle („Ich verstehe nicht genug von

der Geschäftsordnung“), Verweigerung in der Übernahme von Verantwortung („Ich kann das eben nicht“). Andere Frauen passen sich an und machen es dann eben „so gut wie ein Mann“.

Aber gerade das Unbehagen der Frauen deckt die lebensfeindliche und menschenunfreundliche Gestaltung vieler Kirchensynoden auf. Wenn ihr Unbehagen ernstgenommen würde, könnte es zu einer Neugestaltung und Umorientierung der Synodenarbeit führen. Denn die männerzentrierte Organisation bindet in ihren Regeln, Prozeduren und Ritualen vor allem Männerängste. Diese Angstbindung macht den Mann abhängig von dieser Struktur und dadurch weniger innovativ und kreativ. Die Ängste und das Unbehagen der Frauen hingegen flottieren frei. Sofern sie nun nicht der Gefahr erliegen, sich an die Männerkultur anzupassen oder ihr Unbehagen in destruktive oder depressiv-defensiven Rückzug kippen zu lassen, können ihre Äußerungen von Unbehagen und Erfahrungen neue Ideen, kreatives Potential, alternatives Verhalten und Problemlösungen freisetzen, die in der Regel auch den Männern zugute kommen.

### 4. Einige Hinweise auf diagnostische Fragen, mit der Hermeneutik des Verdachts Organisationen zu lesen.

- \* Erlaubt die Arbeitsstruktur allen fähigen Frauen den Zugang, bzw. die Teilnahme an allen Funktionen?
- \* Wird die in jeder Organisation notwendige Schattenarbeit (Tätigkeiten im Hintergrund) zwischen Frauen und Männern geteilt?
- \* Wird Arbeit geschlechtsspezifisch bezahlt?
- \* Wer sind die TrägerInnen unterworfenen Wissens?
- \* Wie wird mit unterworfenem Wissen und unterdrückten Erfahrungen umgegangen?
- \* Wie steht es mit der Solidarität unter Frauen und Männern, zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen?
- \* Werden Macht, Informationen, Geld etc. zwischen Frauen und Männern geteilt? Wie schlägt sich dies im Budget nieder?
- \* Sind die Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer gegeben?
- \* Wie verständlich und inklusiv (frauengerecht) ist die Sprache in der Organisation?
- \* Gibt es geschlechtsspezifische Privilegien, und wie sind sie verteilt?
- \* Beinhaltet die Anforderungsprofile frauen spezifische Erfahrungen?

- \* Wer hat die Definitions- und Deutungsmacht in der Organisation?
- \* Gibt es unterschiedliche Messlatten für Frauen- und Männerleitung?
- \* Spiegelt die Prioritäten- und Ressourcenplanung Unterdrückung von Frauenwissen und Frauen erfahrung wieder?

Mit freundlicher Genehmigung der Autorin entnommen aus: Eva Renate Schmidt, Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip, in: Wege zum Menschen Heft 8 (1998) S. 508-512. Vandenhoeck & Ruprecht

### 5. Zusammenfassung

Eine intelligent geleitete und auf Entwicklung eingestellte Organisation kann auf die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip nicht verzichten. Da die Mehrzahl aller Organisationen immer noch von Männern geprägt und geleitet sind, binden sie in ihren Ritualen, Prozeduren, Geschäftsordnungen, in ihrer gesamten Struktur und Kultur vorwiegend Männer-ängste. Männer werden dadurch eher abhängig und weniger innovativ. Sofern das Potential nicht angepaßter Frauen in der Organisation sowohl analysatorisch als auch führend wahrgenommen und eingesetzt wird, können kreative und innovatorische Kräfte freigesetzt werden.

(1) München/Mainz 1988. Original: In memory of her, New York 1983

(2) „Wo immer auf der ganzen Welt das Evangelium verkündet wird, da wird zu ihrem Gedächtnis erzählt werden, was sie getan hat.“

(3) Wenn ich in der Abendmahlsliturgie die herkömmlichen Formeln benütze, ergänze ich folgendermassen: „In der Nacht, nachdem Jesus von einer namenlosen Frau gesalbt und von einem Freund verraten wurde, nahm er das Brot, dankte, brachs, gabs seinen Jüngern und Jüngerinnen und sprach. Nehmt, esset ....“

(4) Die klassische Zeitstruktur von vielen Synoden (mehrere Tage) grenzt Frauen mit Familienpflichten aus, sofern sie nicht Entlastungssysteme wie die Finanzierung von Baby- oder Pflegesitter oder eine Kinderbetreuung während der Synodentage schafft.

(5) Viele Patchwork-Biographien von Frauen (Ausbildung / Studium - Beruf - Unterbrechung für die Familienphase - Wiedereintritt in den Beruf) passen nicht in die klassischen Anforderungsprofile. Die durch „Chaosmanagement“ erlernten Fähigkeiten vieler Frauen würden zwar im Management gebraucht, werden aber bei Bewerbungen nicht gesehen oder nicht bewertet.

Die Arbeitsgruppe setzte sich aus zwölf Frauen zusammen, die zunächst ihre unterschiedlichen Hintergründe von Erfahrung mit Kirche darstellten: als Gemeindeglieder, als Mitglied des Kirchenvorstands, als Mitglied der EKHN-Synode, als Erzieherinnen, als Mitglied der Mitarbeiterinnenvertretung (MAV) der EKHN, als Beraterinnen, als Pfarrfrauen, Ziel der gemeinsamen Arbeit sollte sein, folgende Fragen zu klären:

„Welche Erwartungen haben Frauen hinsichtlich der Veränderung von Kirche?  
Welche Infrastruktur brauchen Frauen, um ihre Veränderungswünsche durchzusetzen?“

1. Veränderungsbedarf erfahren Frauen in folgenden Bereichen:  
1.1 Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen: In der Kirche wird immer noch und immer wieder die Dominanz und Repräsentation von Männer - Macht sichtbar, sowohl auf der spirituellen Ebene (Gottesdienste, Liturgie) als auch auf der strukturellen Ebene (in der Kirchensynode, in den Leitungsgremien). Frauen wird ‚selbstverständlich‘ die Schattenarbeit überlassen - und viele übernehmen sie auch selbstverständlich.

1.2 Frauensprache - Männer-sprache: Wie auch beim morgendlichen Podium der Expertinnen des Kongresses erfahrbar, sprechen Frauen und Männer eine unterschiedliche Sprache, die anscheinend oft nicht miteinander zu verschränken ist. Weil den Sprachspielen unterschiedliche Sichtweisen zugrunde liegen, müssen Frauensprache (u. a. inklusive Sprache), weibliche Klarheit und

Grenzziehung gepflegt werden.

1.3 Suche nach spirituellem Raum - Beteiligung von Frauen an Theologiebildung: selbst bei bestem Willen der Pfarrer wird in sonntäglichen Gottesdiensten permanent die Spiritualität von Frauen verletzt: patriarchale Liturgien, Sprache, Inhalte, Männer als Repräsentanten des ‚Heiligen‘. Dabei ist den Frauen deutlich, daß Räume und Zeiten zur „Pflege“ der eigenen Spiritualität notwendig sind, um nicht durch die Tagesgeschäfte vereinnahmt zu werden. Sie leiden um so notwendiger, je stärker der Sog von Einsparungsmaßnahmen und Mehrarbeit wird. Wie können solche spirituellen ‚Nischen‘ (als geschützte Räume) aussehen? Haben sie noch Raum in der Kirche?

1.4 Wie werden Frauen an Leitung beteiligt? Bei Veränderungsprozessen werden Frauen als ‚Stichwortgeberinnen‘ mißbraucht: zwar werden ihre Ideen gehört und (vielleicht) als Material aufgegriffen, doch die Entscheidungen fallen woanders, ohne Beteiligung der Frauen. Zusätzlich liegt es in der kirchlichen Struktur, alles auszugrenzen, was nicht Gemeinde ist, dabei sind dringend neue Netzwerke, andere Kommunikationsstrukturen zwischen den kirchlichen Teilsystemen nötig,

1.5 Die Teilnehmerinnen fassen diese Erfahrungen zusammen in dem Begriff der Entwertungskultur; Frauen erleben in allen gesellschaftlichen Bereichen eine Entwertung, weil sie Frauen sind. Ihre Anliegen scheinen nicht so wichtig zu sein, ihre Arbeit wird schlechter bezahlt, ihre Ideen werden von Männern benutzt - aber Männer sind von dieser

ständigen Abwertung und Frustration nicht ausgeschlossen, auch sie erleben sie im Gegenüber mit ‚starken Frauen‘. Manchmal wirken die gegenseitigen Kränkungen wie eine Ko-Abhängigkeit. Wo landet das Konfliktpotential? Häufig, in den Zusammenhängen alltäglicher Arbeit, auf der Beziehungsebene anstatt in der Auseinandersetzung um Leitung und Arbeitsorganisation/ Arbeitsteilung. Welche Strukturen schützen vor gegenseitiger Entwertung?

2. Ansätze zum Aufbrechen der Entwertungskultur:

Einerseits aus der Perspektive als Beraterinnen, andererseits im Bemühen, den Alltagswiderstand von Frauen zu verstärken. Bezugsrahmen war das Vier-Phasen-Modell der Identitätsbildung von Frauen und die daraus ableitbaren Beraterischen Interventionen, die E.R.Schmidt erarbeitet hat (1).

Einige exemplarische Strategien:  
• Aus der diagnostischen Perspektive des ‚hermeneutischen Verdachtes‘ entsteht eine grundsätzliche Wahrnehmung von Diskriminierungen aller Art. In Bezug auf Frauen und ihre fortwährende Verletzung gilt es, ihre Arbeit, ihre Lebenssituation, ihre Leistungen am jeweiligen Ort explizit zu würdigen und sichtbar zu machen (2).

• Frauen lernen und unterstützen sich gegenseitig dabei, ‚frauenspezifische‘ Arbeiten abzulehnen: sie müssen an Männer - ohne große grundsätzliche Diskussion - delegiert werden: das gilt auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Alltags.

• Frauen gehen ökonomisch mit ihren Kräften um: an welchen Stellen lohnt es sich strategisch, die Auseinandersetzung mit Männern

zu führen? Im Rahmen der Entscheidungen um ‚Prioritäten-  
setzung und Ressourcen-  
konzentration‘ in der Kirche sind  
sie dringend notwendig, da unter  
dem zeitlichen und finanziellen  
Druck sonst als ein Kriterium der  
Gerechtigkeit die Beteiligung von  
Frauen in den Hintergrund ge-  
drängt wird. Sämtliche personalpo-  
litischen Entscheidungen in der  
Kirche müssen gemeinsam mit  
Frauen getroffen werden, da die  
Geschlechter dem jeweils anderen  
Mängel zuschreiben, die es selbst  
nicht wahrnimmt. Wo Frauen in  
Institutionen nicht ausreichend  
vertreten sind (Synode, Kirchen-  
leitung), müssen Frauenräte gebil-  
det werden, die an Personalent-  
scheidungen zu beteiligen sind (3).

- Gegen strukturelle Diskriminie-  
rung hilft, was schon vor 20 Jahren  
half (und über den Druck der  
‚Alltagsgeschäfte‘ in Vergessenheit  
geraten ist?): Frauen gewinnen  
Stärke, wenn sie ihre Fähigkeiten  
als ‚Kupplerinnen‘ einsetzen,  
Netzwerke bilden und Unter-  
stützungssysteme schaffen, selbst  
wenn sie nur auf Zeit existieren,  
(Gelangen beispielsweise Frauen in  
von Männern dominierten Institu-  
tionen wie der Kirche auf Leitungs-  
positionen, ist es hilfreich, sich eine  
Mentorin in der Organisation zu  
suchen.)
- Geschützte Räume, in denen  
Frauen ihre eigene Spiritualität  
entwickeln, stehen Frauen zu! Wo  
sie innerhalb der Institution nicht  
geboden werden, bilden Frauen  
lokal Liturgiegruppen (4), Frauen-  
liturgiefeiern - Formen der ‚Frauen-  
kirche‘,.....

### 3. Präsentation:

Im workshop trugen alle mit sehr  
konkreten Erfahrungsgeschichten

zur gemeinsamen Arbeit bei.  
Prägnant ließen sich diese für das  
Plenum darstellen: die am  
workshop beteiligten Frauen  
standen zusammen auf, und Eine  
sagte;  
Lohnt sich der Alltagswiderstand  
gegen die Entwertungskultur in  
der Kirche? Wenn Ihr was von uns  
lernen wollt: frag uns Frauen !

(1) Vgl., E.R.Schmidt, H.G. Berg,  
Beraten mit Kontakt. Handbuch  
für Gemeinde- und Organisations-  
beratung, Offenbach 1995, S.  
409ff, hier besonders S.421- 425  
und S.433 – 435 (Letzteres als

Arbeitshilfe im workshop gemein-  
sam gelesen und bearbeitet).

(2) E.R. Schmidt, Die Hermeneutik  
des Verdachts als Diagnoseprinzip  
für Organisationen. In: FAMA,  
Feministisch-theologische Zeit-  
schrift, 14.Jg. Juni 1998 (Festschrift  
zum 60.Geburtstag von Elisabeth  
Schüssler-Fiorenza).

(3) Entsprechend: Frauenpolitische  
Grundsätze zu Kostensenkungs-  
und Strukturreformmaßnahmen in  
Kirche und Diakonie, Hannover  
1998.

(4) Adressen bereits bestehender  
Gruppen über das Kirchenamt der  
EKD, Hannover.



### Thesen

1. Was Rene König als die unentwirrbare „analytisch-praktische Doppelbedeutung des Gruppentheorems“ behauptet, gilt m.M. auch für „Gemeinde“: Menschen imaginieren Gruppe/Gemeinde niemals (Leit-)„bild“-los.

2. Die (meist implizite) Theologie von Gemeindeberater(innen) (bzw. der Gemeindeberatung) läßt sich über die „Bilder“ rekonstruieren, die im Spiel sind bzw. über die Weise und das Ausmaß ihrer Ausblendung.

3. Die „Bilder“ im „Hintergrund“ von Beratungs-Prozessen zu verstehen, stellt also die Bedingung der Möglichkeit dar, sie als steuernde bzw. widerständige Kräfte in den ‚planned change‘ einzubeziehen.

4. Im institutionellen Kontext Kirche üben - als psychische Energie der Subjekte und als kollektive Phantasien - mehr oder weniger „hintergründige“ (religiös-mythische, archetypische) Bilder Einfluß auf die Bewußtseins- und Interaktionsformen aus: „Mutter Kirche“, „Hirt und Herde“, u.a., aber auch „Zentrum - Peripherie“, „Innen - Außen“, usw.

5. So konsensfähig diese allgemeine Bedeutung und Funktion der „Bilder“ unter Gemeindeberater(innen) sein mag, so erklärungsbedürftig erscheinen die Ambivalenzen, die gegenüber der „Leitbild“-Idee (i.S. der sog. „Leitbildentwicklung“) bestehen. Die Kontroversen, die sich um diesen Begriff ranken, lassen sich nach solchen unterscheiden, die („heimliche“?) Optionen der Berater(innen) betreffen (Thesen 6 und 7) und solchen, die sich auf den Stellenwert der „Bilder“ im Selbstverständigungsprozeß des Klientensystems (Thesen 8 und 9) beziehen.

6. Die Maxime der „normativen Abstinenz“ führt (auch) in (Gemeinde-) Beratungsprozessen tendenziell zu der paradoxen Bewußtseinsform, im Namen der Subjekt-Option andere Optionen zu verleugnen, die gleichwohl im Spiel sind. Das hat der Gemeindeberatung das ambivalente Image einer methodisch progressiven und zugleich (volks-)kirchlich und theologisch konservativen Institution eingetragen.

7. Die für Berater(innen) mit theologischem Hintergrund naheliegende Verführung, aus dem traditionellen „ancilla“-Paradigma (der interdisziplinären Koope-

ration von Theologie und Sozialwissenschaften) in das Gegenmodell des „Fremdprophetie“-Paradigmas zu verfallen, führt bei vielen Gemeindeberatern, angesichts der Faszination durch den OE-Ansatz bzw. die systemische Sichtweise, dazu, daß sie gegenüber deren Grenzen und „Schatten“ unkritisch werden.

8. Das betrifft insbesondere die theologische Differenz von „Zweck“ und „Sinn“ der Gemeinde. Insofern diese Differenz nicht identisch ist mit der Unterscheidung von „empirischer“ und „geistlicher Gemeinde“, bleibt sie normativer Orientierungspunkt von Gemeindeberatung (jenseits verschiedener Gemeinde-Konzepte). Eine verbreitete Bewußtseinsform (und theologisch unreflektierte Rede) von der „Gemeinde als Organisation“ tendiert dazu, Gemeinde einen „Zweck“ zu unterstellen, statt Menschen nach ihrem Sinn suchen zu helfen.

9. „Gemeinde als Sinn“ wird intersubjektiv konstituiert und zwar weitgehend über Symbole und Bilder (und nicht über die Aushandlung von „Zielen“). Die im Beratungsprozeß zu fördernde Kommunikation der jeweils beteiligten Subjekte an deren individuellen „Sinn-Bildern“ von „Gemeinde“ zu erden, wird insofern zum zentralen Gegenstand von Gemeindeberatung. Daß dies gerade auch für Gremien, Leitungsteams u.a. „Klientensysteme“ gilt (die in der Regel Gemeindeberatung nachfragen), die sich der „Organisation“ von Gemeinde verpflichtet wissen, stellt eine weitere Herausforderung an Gemeindeberater(innen) dar.

10. Daß empirische Gemeinden der real existierenden Kirche „immer auch“ Organisationen sind, ist in den Thesen als Selbstverständlichkeit unterstellt, aber nicht als „Denkansatz“.

## Workshop:

### LEIT-BILDER-STURM – zur Kritik der impliziten Theologie der Gemeindeberatung Dokumentation: Martin Löffelbein

30

#### Ziel des Workshops:

Zugrunde lag das von Steinkamp eingebrachte Thesenpapier „Leit-Bild-Sturm – zur Kritik der impliziten Theologie der Gemeindeberatung“, seine 10 Thesen wurden im Workshop inhaltlich entfaltet. Die Mehrzahl der TeilnehmerInnen äußerte Interesse an der Thematik „implizite Theologie der Gemeindeberatung“ (vgl. vor allem Thesen 6-9 d. Papiers)

#### Wichtige Etappen der Diskussion:

1. Gemeinde wird von Steinkamp als elementare Lebensform begriffen, in der sich Menschen geliebt, geborgen, angenommen erfahren können. Sie wird wesentlich durch ihren Sinn-Aspekt bestimmt (vgl. These 8) und (aus kath. Erfahrungsperspektive) vom Konzept der Basisgemeinde her verstanden („Vergesellschaftung“ von unten). Solcherart Gemeinde manifestiert sich exemplarisch, wo Menschen Hilfe finden bei dem, was sie allein nicht mehr schaffen. Die Arbeit der Selbsthilfegruppen (z.B. AA) wird von Steinkamp immer wieder als Beispiel und Zielvorstellung für sein Verständnis von Gemeinde als sinnstiftender Gemeinschaft benannt.

2. Zwar ist die empirische Gemeinde immer auch Organisation (These 10), dennoch sprengt der Sinnaspekt diesen Organisationsaspekt (Sinn läßt sich nicht organisieren). „Kritik der impliziten Theologie“ der Beratung setzt da an, wo theologisch unreflektiert der „Organisation“ der Gemeinde ein „Zweck“ unterstellt wird: Es ist zu fragen, welche Entwicklungsmöglichkeiten den Klienten ver-

baut werden, wo Gemeindeberatung (nur) als „Leistungsberatung“ verstanden wird. Sie wirkt nach Steinkamps Auffassung überall dort implizit systemstabilisierend/ konservativ, wo sie sich hauptsächlich der Organisation der Gemeinde verpflichtet weiß (vgl. These 6) Diese Sicht mag gerade in der Gemeindeberatung naheliegen, deren Beratung gewöhnlich vom volkswirtschaftlichen Klienten angefragt (und bezahlt) wird und deren BeraterInnen meist aus volkswirtschaftlichem Kontext kommen. Mit solcher Theologiekritik korrespondiert ein im Workshop angesprochenes Unbehagen im Beratungszusammenhang: Ist Kirche nicht noch mehr als (nur) eine Organisation zur Erfüllung bestimmter Zwecke? Inwieweit dürfen BeraterInnen eigene Bilder/prägende Symbole einbringen? Versteckt Gemeindeberatung verkappte Bilder, die für sie relevant und im Beratungszusammenhang wirksam sind, in Rationalismus? Vgl. These 2)

3. Der Auftrag der Gemeindeberatung ist nach Steinkamp durchaus theologie- und bilderkritisch (darum „Leitbildersturm“). Gegen traditionelles Verständnis (Sozialwissenschaften als Magd/ „ancilla“ der Theologie) und moderne sozialwissenschaftliche Kritik der Theologie setzt er freilich das „Paradigma der konvergierenden Optionen“ (Leitfrage: Was verbindet gute Theologie mit guter Gemeindeberatung?).

4. Als Alternative für die Beratung schlägt Steinkamp dabei die Analyse der Gemeinde als coinonia-Bildung vor – wobei Beratung sich zum einen stärker an

der Frage orientiert, wo (und wie) sich coinonia überhaupt entwickeln kann, zum anderen dazu beiträgt, neue Möglichkeiten (der Gemeinschaft) zu eröffnen (Gemeindeleitung meint mehr als Organisation von Religion für andere). Wesentliche Aufgabe solcher Art von Gemeindeberatung wäre es, prägende Symbole und Bilder wahrzunehmen und im Beratungsprozeß die Kommunikation über sie zu fördern (Leitfrage: Welche prägenden Bilder wirken? Z.B. Gemeinde als konzentrische Kreise, „stark“ und „schwach“, „innen“ und „außen“, verschiedene biblische Bilder; vgl. These 9, These 2). – Kurz: auf die Bilder zu achten, die die volkswirtschaftliche Situation vor Ort prägen. Gemeindeberatung in diesem Sinne beginnt, auch auf Seiten der BeraterInnen, mit dem – nicht verurteilenden – Wahrnehmen und Verstehen prägender Symbole und Bilder, auch im Hinblick auf ihre Zeitgebundenheit. Das gegenseitige Verstehen der jeweils wirksamen Bilder ist nicht das Vorspiel der Beratung, sondern schon Beratung selbst: Bilder eröffnen, anders als Begriffe, eine systemische Ebene. Gemeindeberatung im Sinne Steinkamps dient der Verflüssigung der Glaubenstradition, sie hat sowohl kommunikative als auch normative Funktion und dient der Sinnfindung. Beratene beziehen dabei Position, die Klienten haben die Möglichkeit, sich dazu zu verhalten.

5. Erläuternd schildert Steinkamp sein eigenes Beratungsdesign. Es orientiert sich an der Arbeit der brasilianischen Basisgemeinden und wurde im Zusammenhang mit

der Fortbildung von SozialarbeiterInnen beim Caritasverband entwickelt. Als Medium der Beratung verwendet Steinkamp praktisch immer das neutestamentliche Gleichnis vom Barmherzigen Samariter (Lukas 10). In den Basisgemeinden identifiziert man sich auf die Frage: „Wo kommen wir vor in der Geschichte?“ mit denen, die unter die Räuber gefallen sind (Räuber = der reiche Nordwesten der Erde; Herbergsvater = Repräsentant der Caritas; Priester, Levit = Repräsentanten des Kultes/Tempels). In Analogie dazu ist Steinkamp bestrebt, das Gleichnis im Beratungskontext systemisch zu lesen und dabei wegzukommen von individualistischer/moralisierender Lesart. Systemstabilisierende Plausibilitäten sollen erkannt und benannt werden (z.B. die Spezialisierungen eines Teilsystems wie Tempel, Wirtshaus etc.) Der Samariter repräsentiert die Basisgemeinde als erste wirksame, unprofessionelle Hilfe und Anlaufstelle. Setting: Im Verlauf der Beratung gehen die TeilnehmerInnen in fünf Gruppen auseinander (= die verschiedenen Teilsysteme des Gleichnisses): „Was hat mich hierher bewegt? – Welche Botschaft will ich den anderen Gruppen zurufen?“ (dabei gilt Zwischentönen der Häme, des Genusses etc. besondere Aufmerksamkeit). Ziel dabei ist, die jeweilige kirchliche Situation hier bei uns zu sehen, wo Gemeinden jedenfalls nicht die Samariter per se sind. Zwischen den einzelnen Gruppen entsteht eine heftige Dynamik (Rollen werden szenisch delegiert, eindeutige Rollenzuschreibungen anstelle von individuellen Ambivalenzen). Die Dynamik der Verände-

rung ergibt sich aus der Interaktion der Teilgruppen. **Angestrebtes Resultat:** Gemeinden verstehen ihre tiefen Sehnsüchte (diese werden auf die Basisgemeinden projiziert). Leitfrage dieser Form von Beratung ist immer: Was muß ich tun, damit mein Leben einen Sinn bekommt? Sie werden sich bewußt, daß Isolation z.B. Trennung von Diakonie und Tempel tödlich ist.

6. Offene Fragen und weiterführende Perspektiven:  
Hinterfragt wurden die Vorgaben dieses Beratungsansatzes: stets dasselbe Bild, mögliche normative Funktion des Gleichnisses und / oder des Verständnisses von Basisgemeinde. Steinkamp sieht darin keinen problematischen Aspekt: dasselbe Bild entwickelt im Beratungszusammenhang stets neue Eigendynamik und setzt neue Bilder frei; Gemeindebilder kommen in der zweiten Phase der Beratung zur Sprache, können sich dort manifestieren und führen zur Diagnose der volksskirchlichen Situation. Die normative Vorgabe des Konzepts der Basisgemeinde ist für ihn deshalb akzeptabel, weil Gemeinde nicht nur als Sozialform sondern auch als Praxisform verstanden wird. Hierin liegt für ihn die Norm, die so allerdings ohne Druck angeboten wird. Es geht ihm nicht um den Vorzug einer speziellen Organisationsform. Hinterfragt wird außerdem Steinkamps Begrifflichkeit: Gemeinde ist nicht ohne weiteres in eins zu setzen mit volksskirchlicher Parochie.

Die von ihm vorgestellte Methode eignet sich nicht nur für Profis, da das Gleichnis allgemein verständlich ist (trotz unterschiedlichem

Erklärungsbedarf in der Praxis vor Ort). Auch Gemeinden lassen sich so untersuchen, die dargestellte Interaktion bietet genügend Anstöße.

Wer wollte nicht gerne in einer intelligenten Organisation arbeiten? Allerdings ist organisationale Intelligenz schwer zu erreichen, auch wenn einige Länder sich mit großen Schritten von der Industriegesellschaft tayloristischer Prägung zur Wissensgesellschaft fortbewegen - einer Form von Gesellschaft, in welcher der Produktionsfaktor Wissen die herkömmlichen Produktionsfaktoren (Land, Kapital und Arbeit) überflügelt. Wissensbasierte Organisationen verlangen eine neue Form von Arbeit - Wissensarbeit - und ihre Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich durch „eingebaute Intelligenz“ aus: Beratungsleistungen bei Organisationsentwicklungsprozessen oder Familientherapie als Dienstleistungen, eine CD-Rom über Gemeindefarbeit oder das Teichkommunikationsnetz einer Kirche als Produkte sind Beispiele für Güter, die nur noch durch Wissensarbeit in intelligenten Organisationen herstellbar sind.

### 1. Produktionsfaktor Wissensarbeit

Organisierte Wissensarbeit entwickelt sich zum Standardmodus der Operationsweise von wissensbasierten, „intelligenten“ Organisationen wie Beratungsfirmen, Forschungsinstituten, Projektorganisationen, Enquetekommissionen, Kliniken, Regierungsagenturen, Verlagen, Redaktionen und vielen anderen privaten oder öffentlichen Einrichtungen der Erstellung nicht-trivialer Güter. Nahezu jede menschliche Tätigkeit ist wissensbasiert in dem Sinne, daß Erfahrung und Wissen eine Rolle spielen. Praktisch jede Facharbeit, vor allem die klassische professionelle Tätigkeit (Ärzte, Juristen, Lehrer, Wissenschaftler) ist wissensbasierte Arbeit in dem Sinne, daß sie auf spezialisierter Expertise von Personen gründet, die sich die Professionellen in langwierigen Ausbildungsprozessen aneignen müssen. Der Begriff Wissensarbeit meint etwas anderes. Er kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, daß das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, daß das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so daß mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind.

### 2. Merkmale der intelligenten Organisation

Idee und Vision des „intelligenten Unternehmens“ haben Managementtheorie und -praxis vehement erfaßt, nicht nur im Bereich professioneller Dienstleistungen, sondern auch über das gesamte Spektrum spezialisierter industrieller Produktion hinweg. Ganze Sektoren wie kommerzielle Einrichtungen der Fort- und Weiterbildung, kommerzielle Datenbanken und Informationsdienste, die Massenmedien oder das Verlagswesen wachsen durch die Digitalisierung der Inhalte und die Übertragung auf elektronische Medien zusammen und eröffnen dadurch übergreifende globale Märkte für Wissensinhalte und Expertise. Parallel dazu erlaubt die Digitalisierung von Expertise den Aufbau von organisationaler Intelligenz in Form von Datenbanken, Expertensystemen und Aufbereitungsinstrumenten für das vorhandene Wissen (z.B. „data mining“, Wissenslandkarten, Zukunftslabors), so daß das Wissen von Organisationsmitgliedern -einschließlich des impliziten und stillschweigenden Wissens - symbolisch aufbereitet, organisiert und schrittweise in ein eigenständiges Wissen der Organisation transformiert werden kann.

### 3. Wissensmanagement

Die intelligente Organisation als „Ort“ und Kontext für Wissensarbeit ist indessen nicht nur bemerkenswert, weil sich mit Expertise ein neuer knapper Rohstoff und mit Wissen ein neues dominantes Produktionsmittel in den Vordergrund schieben. Einen möglicherweise tiefgreifenderen Einschnitt bewirkt Wissensbasierung dadurch, daß mit Wissensarbeit sich der Sinn und die Existenzberechtigung von Organisationen ändern könnten. Die eigenständige Bedeutung der organisationalen Ebene gegenüber der Ebene der Personen und Mitglieder schlägt auch auf den Bereich des Wissens (und des Lernens) durch. Dies heißt, daß es nicht mehr ausreicht, die Mitglieder einer Organisation mit dem erforderlichen Wissen und der adäquaten Expertise auszustatten. Auch die Organisation selbst muß in ihren überindividuellen »anonymisierten« Regelsystemen und Geschäftsprozessen ein Optimum an organisationalem Wissen und systemischer Expertise einbauen, um leistungs- und konkurrenzfähig zu bleiben. Hinzu kommt, daß aufgrund der mit den Transaktionskostenansatz verbundenen Sensibilität für die Kosten und Nutzen von Informationen, Wissen und Expertise nun Organisationen es sich nicht mehr leisten können, das vorhandene Wissen ungenutzt zu



Abbildung I: Wissensmanagement im Kontext

lassen und das erforderliche Wissen nicht zu generieren. Aus dieser Kombination von Faktoren resultiert das intensive Interesse von Firmen und anderen Organisationen am Problem des Wissensmanagements. Dieses Interesse ist gegenwärtig sowohl in der Theorie wie auch in der Praxis beobachtbar. Wissensmanagement liegt im Schnittpunkt von Wissensarbeit und intelligenten Organisationen, die im Kontext einer die tayloristische Industriegesellschaft ablösenden Wissensgesellschaft Produkte und Dienstleistungen mit eingebauter Intelligenz („embedded intelligence“) herstellen (siehe Abbildung).

#### 4. Personale und organisationale Intelligenz

Die grundlegenden Probleme von Wissensarbeit kreisen um die Frage, wie das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen verstanden und organisiert werden kann. Um die neue Qualität heutiger Wissensarbeit verstehen zu können, sollte man sehen, daß es dazu nicht ausreicht, daß entweder die Person oder die Organisation, in welcher eine Person agiert, wissensbasiert operiert. Sokrates hat ohne Zweifel Wissensarbeit verrichtet, aber er brauchte zu seiner Form von Wissensarbeit keine elaborierte Organisation. Die großen Kirchen und die parlamentarischen Systeme moderner Demokratien sind erstaunlich

elaborierte und intelligente Organisationen, aber in ihrem Kontext gelingt nur zufällig und sporadisch Wissensarbeit, weil sie geradezu darauf gründen, daß für ihre Operationsweise auch einfache und mittelmäßige Personen ausreichen.

Die heute mögliche Form von Wissensarbeit ergibt sich erst, wenn beide Seiten, Personen und Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und wechselseitig ihr Wissenspotential sich zur Verfügung stellen. Diese scheinbar leicht einsichtige Formel ist in der Praxis aus mehreren Gründen außerordentlich schwer umzusetzen. Der Hauptgrund liegt darin, daß wir verhältnismäßig viel über den Aufbau und die Verwendung von Wissen, also die wissensbasierte Operationsweisen von Personen wissen, nahezu nichts aber über organisationale Intelligenz im Sinne einer kollektiven oder systemischen oder emergenten Eigenschaft organisierter Sozialsysteme. Die eigentliche Schwierigkeit des Aufbaus organisationaler Intelligenz als Rahmen für Wissensarbeit besteht darin, eigenständige Expertise in die anonymisierten, transpersonalen Regelsysteme der Organisation einzubauen. Damit ist nicht gemeint, daß diese organisationspezifische Wissensbasierung unabhängig von Personen überhaupt zustandekommt oder operiert, sondern daß sie unabhängig von spezifischen

Personen ist, also im Sinne einer „collective mind“ (Karl Weick) oder einer institutionalisierten Regelstruktur wirkt, welche das Handeln der Mitglieder mit einem hohen Grad an Erwartbarkeit anleitet. In der gewaltigen Aufgabe, die Transformation „industrieller“ tayloristischer Organisationen zu intelligenten Organisationen zu unterstützen, liegen attraktive neue Berufschancen für Experten/innen sozialwissenschaftlich fundierter Organisationsberatung. Gegen-

wärtig ist absehbar, daß traditionellere Formen der Anpassung von Organisationen an neue Herausforderungen, wie Personalentwicklung (PE), Lernende Organisation (LO) oder Geschäftsprozessoptimierung (GPO), in einer reflektierten Form des organisationalen Wissensmanagements konvergieren.



## Workshop:

# Wissensmanagement als Grundlage der Organisationsentwicklung

Dokumentation: Harald Müller

35

Der systemische Ansatz und die wissensbasierte Kommunikation  
Der systemische Ansatz blendet keineswegs den Anteil von Personen an Veränderungsprozessen aus, sondern nimmt vielmehr die Kontextuierung der Handlungen einer Person in seiner institutionellen und organisationalen Verflechtung ernst, indem er analysiert, inwiefern dieser Kontext sich eher behindernd oder ermöglichend auswirkt.  
Wesentlich für diese Analyse ist die Unterscheidung von Kommunikation und Handlung. Es reicht nicht aus, nur die Handlungen oder Entscheidungen zu bearbeiten und zu verändern. Ein solcher Ansatz übersieht die Macht der Kommunikationsregel und der internen Strukturprozesse. (Beispiele: Der Elan junger Lehrer, die Schule menschlicher zu gestalten, zerbricht häufig an den Regelsystemen der Institution; es reicht nicht aus, einem Kind zu verbieten, etwas bestimmtes zu tun, vielmehr gilt es, danach zu fragen, welche kommunikativen Regeln sich zwischen Eltern und Kind etabliert haben, so daß das Kind sich in dieser Weise verhält). Die Kommunikationsregeln sind zumeist nicht direkt sichtbar und es bedarf konzeptioneller Instrumente, die sie erkennbar machen. Wichtig ist dann, daß die Kontextbedingungen an den sensitiven Punkten des Systems verändert werden. Eine neue Vision etwa kann wesentliche Grundverständnisse verändern, so daß das System dann Neues hervorbringt. Der systemische Ansatz stellt deshalb klare Anforderungen an den Berater in präzisen Schritten ausgehend von relevanten Beobachtungen über die Kontexts-

teuerung in der Interaktion mit dem Klienten ein immer brauchbareres Selbststeuerungsmodell zu entwickeln, wobei die Nutzung der internen Ressourcen und die Regeln der Kommunikation entscheidende Merkmale für die Qualität der Beratung ausmachen.

In dem Maße, in dem Wissen und Expertise zu einem immer relevanteren Produktionsfaktor werden und die „normalen“ Produkte sich in „intelligente“ Produkte verwandeln, verändern sich die Anforderungen sowohl an den Produktionsfaktor Arbeit als auch an die Form von Organisationen: Arbeit wird zur Wissensarbeit, die das relevante Wissen ständig erweitert und den sich schnell verändernden Verwertungsbedingungen anpaßt. Die Organisation wird zu einer intelligenten Organisation, in der das Wissen der einzelnen Mitglieder in die Regelsysteme und Geschäftsprozesse der Organisation transformiert wird, so daß das vorhandene Wissen optimal genutzt und das erforderliche Wissen gezielt generiert werden kann. Wissensmanagement arbeitet an der optimalen Verzahnung von Wissensarbeit und intelligenter Organisation. Bezogen auf die Organisationsform „Kirche“ kann gefragt werden: Welche Modelle sind für einen Transformationsprozeß in eine intelligente Organisation brauchbar, wie kann die verteilte Intelligenz gestärkt, gelesen und redigiert werden? Als vergleichbare Organisationsformen bieten sich im Hinblick auf „Kirche“ weniger Industriebetriebe als vielmehr solche Organisationsformen an, deren Hauptziel nicht die Gewinnmaximierung, sondern das Erbringen einer sozialen Leistung

ist (Universitäten, Krankenhäuser usw.).

Voraussetzung für Wissensarbeit und den Aufbau intelligenter Organisationen ist die Beachtung der Architektur von Wissen. Zur Zeit verfügen wir über ein Meer von Daten, haben jedoch einen Mangel an Wissen. Relevant ist die Unterscheidung von Daten, Informationen (als systemisch relevanten Daten) und Wissen (als Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte). In traditioneller Form wird Wissen durch eine jahrelange gemeinsame Praxis von Schülern und Lehrern (Uni, Lehre) angeeignet. Die Herausforderung des Wissensmanagements ist es, den Wissensaustausch und die Wissensaneignung so zu beschleunigen, daß den Entscheidungsträgern in Organisationen ein optimaler Anteil an Wissen und Expertise zur Verfügung steht  
Dabei gilt es danach zu fragen, welche der Formen von Wissen jeweils für ein spezifisches Produkt erforderlich ist: Kennen-Wissen (episteme), Wollen-Wissen (phronesis) und Können-Wissen (techne). Aufgabe des Wissensmanagements ist dabei der Aufbau und die Sicherung des Kernwissens, die Bereitstellung und Organisation von Wissen und die Optimierung des Wissenstransfers.

### *Der Mikro-Artikel als Instrument des optimierten Wissenstransfers*

Während die „global players“ mit Millionenaufwand die Mittel für den Wissenstransfer bereitstellen, bietet das Instrument des Mikro-Artikels eine preisgünstige Alternative für kleinere Organisationen, mit dessen Hilfe die Mitglieder ihre

Lernerfahrungen einander mitteilen und der Kritik zugänglich machen können. Mit Hilfe des Mikro-Artikels soll es nach entsprechender Übung gelingen, eine Lernerfahrung in komprimierter Form auf einer Seite in etwa einer halben Stunde so zu formulieren, daß sie nicht nur von einem selbst, sondern auch von anderen rezipiert werden kann. Wichtig ist, daß dabei Wissen und nicht nur Daten oder Informationen weitergegeben werden.

Bewährt hat sich dabei folgende Gliederung des Mikro-Artikels

1. Stichwort, Problem
2. Lernerfahrung, Lernkontext, Erfahrungsraum - unterstützt mit Metapher, Bild; Grafik
3. Reflexion, Schlußfolgerung, Einbettung.

Einige Fragen und Antworten zum Mikro-Artikel aus den Murgelgruppen:

\* Wie werden Mitarbeiter zur Veröffentlichung „ihres“ Wissens motiviert? Der Hauptanreiz ist nicht Geld, sondern Reputation als Beitrag zum „collective mind“ und zur eigenen Professionalisierung

\* Entsteht nach der Daten- nicht bald eine Wissensflut? Die Fülle der Texte ist erfahrungsgemäß kein Problem. Eher besteht ein Mangel. Der Zugriff kann leicht über ein Stichwortverzeichnis geregelt werden. Hilfreich ist es, zunächst ein kleines Intra-Net aufzubauen, auf das (im Falle der Gemeindeberatung) alle Berater einen Zugriff haben, das Informationen liefert über die Schwerpunkte und den Hintergrund der einzelnen Berater, das Angebote an Kooperation vermittelt und auch Hinweise auf Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen enthalten

kann.

\* Inwieweit steigert der Wissenstransfer die Professionalität der Berater? Aus der Sicht des Wissensmanagements reicht es nicht aus, daß ein Berater über bestimmte Prozeßqualitäten verfügt. Er ist zukünftig zur Entwicklung seiner Professionalität darauf angewiesen, daß er selbst an einer organisationsspezifischen Wissensbasierung teilhaben und diese mit aufbauen kann.

**Für Berater/innen von OE-Prozessen bieten sich bei der Transformation von industriellen Organisationen neue Herausforderungen. Traditionelle Formen der Anpassung von Organisationen an neue Situationen, die auf der Ebene der Person ansetzen (Personalentwicklung und Lernende Organisation) und solche die auf der Ebene der Organisation ansetzen (Geschäftsprozeßoptimierung und Wissensmanagement) werden voraussichtlich in einer reflektierten Form des Wissensmanagements konvergieren.**

Erstellung eines Mikro-Artikels  
In einem Wettbewerbsverfahren wurden zunächst mehrere Vorschläge für Mikro-Artikel gemacht und unter diesen dann zwei ausgewählt und ausgearbeitet.

Mikro-Artikel 1:

Schlußfolgerung:

1. Professionals einbinden,
2. Wissenszuwachs vergemeinschaften,
3. EDV-System etablieren

ikro-Artikel 2:

Dieser Mikro-Artikel nimmt Bezug auf die Erfahrung der Teilnehmer während des Kongresses. Der

Vortrag von Helmut Köke über „Veränderungsprozesse steuern“ sprach aus der Sicht der Kirchenleitung das Verhältnis von leitender und beraterischer Einflußnahme auf Veränderungsprozesse an. Darauf antwortete am folgenden Tag eine Expertenrunde.

Problemdefinition:

Unter Einbeziehung der Leitung in einer verdichteten Situation des Veränderungsprozesses die direkte Konfrontation verhindern.

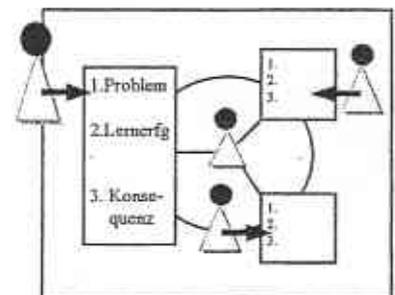
Mikroartikel als Element des Wissensmanagements  
Wissen als Ressource der Zukunft  
Mitteilung des Wissens ohne Alternative  
Wissen: Lernerfahrungen im org. Kontext

Mikroartikel: Instrument zur Elementarisierung, Wissensgenerierung; Streitkultur

Lernkontext, Lernerfahrung:  
Interdisziplinäre Zusammensetzung des Podiums bewirkt Versachlichung der Diskussion und Entlastung aller Teilnehmenden. Der Entfremdungsaspekt der Experten/innen trägt zu einem Erkenntnisfortschritt in der Organisation bei.

Schlußfolgerung:

Schafft interdisziplinäre, die Organisation wertschätzende Puffer!



**These 1:**

Seit 20 Jahren arbeitet die „Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung“ beratend und bildend in der EKHN. Das zeigt Wirkung: Im Gedächtnis der EKHN und in dem vieler einzelner sind Erfahrungen enthalten, wie mit diesem und anderen sozialen Systemen umgegangen werden kann. Diese Erfahrungen ermutigen und hindern, stehen in Traditionsbildungen und befreien sich daraus, entwickeln unterschiedliche „Schulen“ der Organisationsberatung. Diese Erfahrungen sind Faktoren der Veränderungsprozesse: sie beeinflussen auch steuernde Maßnahmen.

A. „Veränderungsprozesse steuern“ - was heißt das?

**These 2:**

Unter „Veränderungsprozessen“ verstehe ich spontane oder geplant ausgelöste und ausgeführte Wandlungen eines sozialen Systems. Sie können die Veränderung der Anzahl oder der Eigenart der zum System gehörenden Elemente bzw. die Art und Weise der zwischen diesen geregelten Beziehung ebenso betreffen wie die zwischen diesen herrschenden sozialen Regeln.

Alle geplant ausgelösten Wandlungen, einschließlich der auf spontane Wandlungen reagierenden, gehen auf „steuernde“ Einflußnahmen zurück, durch welche das Umweltverhalten und das innere Leben des sozialen Systems verändert werden.

Im Sinne dieses Verständnisses sind auch Kirchen soziale Systeme.

**These 3:**

Solche steuernden Einflußnahmen müssen, da sie relevant für die weitere Entwicklung des sozialen Systems werden, als Leitungsentscheidungen gelten oder als Entscheidungen in Konkurrenz zu denen der führenden Funktionspositionen im sozialen System. Das weist auf die besondere Aufmerksamkeit hin, welche Berater, Beraterinnen - als Fremde im System - durch ihre Einflußnahme auslösen. Es verdeutlicht zugleich, wie eng Berater/Beraterinnen im Kontakt mit dem Selbstverständnis und der Ordnung des beratenen Systems arbeiten müssen.

**These 4:**

Leitungsentscheidungen in sozialen Systemen (d.i. steuernde Einflußnahme auf Veränderungsprozesse) sind in bestimmter Weise qualifiziert: nur dann werden Sie Beachtung erfahren können:

- a) Leitungsentscheidungen wirken sich nicht nur für eine Einzelperson aus, sondern auf das Ganze dieses Systems und seiner Bewegung,
- b) Leitungsentscheidungen werden am Ziel des Gesamtsystems orientiert vorgenommen,
- c) Leitungsentscheidungen beeinflussen regelnd das Verhalten nachgeordneter Funktionsposten im System.

Dementsprechend verlangen Leitungsentscheidungen, weil ihnen ja möglichst aus freiem Willen und mit Einsicht gefolgt werden soll, einsichtige sachliche Begründung und rechtliche Angemessenheit.

**These 5:**

- a) Veränderungsprozesse sozialer Systeme können - steuernd (!) - unterschiedlich ausgerichtet werden. Ich empfehle jedenfalls, zwischen ökonomisch ausgerichteter Systemsteuerung und ethisch ausgerichteter Systemsteuerung zu unterscheiden. Erstere zielt darauf ab, das soziale System optimal an seine Umweltbedingungen anzupassen, so daß es überleben und seine Position im Markt aller sozialen Systeme verbessern kann. Die zweite Steuerung ist als ethische bzw. soziale Praxis gekennzeichnet, welche das soziale System geeigneter, oder besser: dienlicher macht dafür, daß Menschen mittels ihres Systems ihrem Wesen und ihrer Bestimmung gemäß leben können.
- b) Die ethisch ausgerichtete Systemsteuerung schließt die ökonomisch ausgerichtete Systemsteuerung notwendig ein.
- c) Die Steuerungs- oder Leitungsverantwortung gegenüber Veränderungsprozessen der Kirche erfüllt sich prinzipiell erst in der ethisch ausgerichteten Systemsteuerung, weil nur in ihr der Orientierung der Kirche an ihrem Auftrag nachgekommen wird. In dieser Systemsteuerung hält sich die Treue zu einer inhaltlich bestimmten Überzeugung vom Menschen bzw. von der Gesellschaft durch, - auch wenn dadurch die Anpassungsfähigkeit des Systems an seine Umweltbedingungen gemindert werden kann. Diese Minderung der Anpassungsfähigkeit signalisiert hoffentlich auftragsgemäß die Widerstandsfähigkeit des Systems gegenüber unheilvollen Einflüssen seiner Umwelt, damit an dieser Spannung gelernt werden kann.

**These 6:**

In den Veränderungsprozessen ergeben sich Zielkonflikte, Problemverschiebungen u.a. mehr. Deshalb ist es erforderlich, den Zielklärungen und dem Diskurs über Maßstäbe wie den konsensbildenden Prozessen eine geeignete Basis zu geben:

Die zielorientierte Verlässlichkeit bzw. die ihre Sache und ihrem Auftrag gemäße Widerstands- und Durchhaltetätigkeit zur Steuerung von Veränderungsprozessen der Kirche kann nur in Aufnahme, Entfaltung und präzisierender Weiterentwicklung der Lehre der Kirche gewonnen werden.

Es ist darum erforderlich, daß die Leitungsentscheidungen (einschließlich der steuernden Einflußnahme) in der Kirche als an der Lehre der Kirche geklärte Entscheidungen einsichtig werden.

**B. Fallbeispiel zur Steuerung eines Veränderungsprozesses**

„Die Beschlüsse der Kirchensynode der EKHN zur Prioritätenplanung und Ressourcenkonzentration vom Dezember 1997

Folgende komplexe Interventionen zur Steuerung gegenwärtiger Veränderungsprozesse möchte ich skizzieren:

a) Die deutlichere Mitgliederorientierung des kirchlichen Handelns - oder: Was kann getan werden, um die Getauften zu freien und handlungsfähigen Mitgliedern der Kirche in der Gesellschaft werden zu lassen?

b) Die Stärkung des Dekanates zum leistungsfähigen Handlungszentrum der Kirche - oder: Was kann getan werden, um dem Dekanat als Gemeinschaft von Gemeinden und Diensten die inhaltliche Bearbeitung des kirchlichen Auftrages zu ermöglichen?

c) Die Konzentration der gesamtkirchlichen Dienste - oder: Welche Organisationsordnung braucht das kirchliche Handeln, um nach innen (für die Kirchenmitglieder) und nach außen (für die außerkirchliche Öffentlichkeit) als Kirche erkennbar zu sein?

C. "Veränderungsprozesse der Kirche steuern?"(!) - Welche erschwerenden Herausforderungen sind zu bestehen?

**These 7:**

Die begonnenen Veränderungsprozesse können erfolgreich bestanden werden, wenn die steuernden Ein-

flußnahmen an Zielen ausgerichtet bleiben, welche weiter verpflichten, als das bloße ökonomische Konsolidierungsprozesse tun.

a) Die Auftragsorientiertheit der Kirche verlangt, daß der Auftrag der Kirche erkennbar bestimmend bleibt - nämlich: Die „mannigfaltige Weisheit Gottes“ soll den „Mächten und Gewalten“ kundgetan werden „durch die Ekklesia“ (Eph.3,10)

b) Der Mitgliederbestand der Kirche wird sich - als schöne Folge - erneuern, wenn die Kirche ihre zentrale Aufgabe erfüllt: Das kirchliche Handeln ist auf das Sich-Bilden der Getauften auszurichten, damit diese zu freien, handlungsfähigen Menschen wachsen und reifen können, um nach dem Willen Gottes - hier zeitlich und dort ewiglich - zu leben. (Vgl. I. Kor. 1,18ff.)

c) Der Gemeindeaufbau wie der Aufbau/die Erneuerung der Kirche sind konzeptionell auf die Entwicklung der „Bürger-Gesellschaft“ zu beziehen. Die auftragsgemäß handelnde Kirche trägt zur Gerechtigkeit und zum Frieden der pluralen Gesellschaft bei.

**These 8:**

Um die geistlichen und weltlichen Kompetenzen der Kirche zum Nutzen von Mitgliedern, Kirche und Gesellschaft optimal vernetzen zu können, müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, daß in der Kirche die Fähigkeit zur ihrer Sache gemäßen Selbstorganisation wächst.

**These 9:**

Die gesellschaftliche Tendenz zur Privatisierung religiöser und weltanschaulicher Überzeugungen muß durchbrochen werden.

a) Das ist nötig, weil kirchliches Handeln sonst dauerhaft ausfällt in den Prozessen, in denen Menschen ihre personale Identität entwickeln können.

b) Das ist nötig, weil sonst grundsätzlich die Bedingungen desavouiert bleiben, unter denen sich die „Regeneration der geistlich qualifizierten Öffentlichkeit“ (durch das allgemeine Priestertum der Glaubenden) vollziehen kann.

(Die Thesen wurden durch den mündlichen Vortrag ausgeführt)



## Die Expertinnen und Experten

40

**Dr. Annemarie Bauer** ist Professorin für psychoanalytisch orientierte Sozialarbeit/Sozialpädagogik an der Ev. Fachhochschule Darmstadt.

Als Gruppenanalytikerin und Supervisorin (DGSv) ist sie mit aktuellen Veränderungsprozessen beschäftigt. Mit Katharina Gröning ist sie Herausgeberin des Buches *Institutionsgeschichte - Institutionsanalysen. Sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke*. Tübingen 1995

**Dr. Katharina Gröning** ist Professorin an der FH Erfurt für Gerontologie und Supervision. Forschungen u.a. zu Institutions- und Berufskulturen und zu Fragen von Gleichstellung und feministischem Diskurs. Mit A. Bauer Herausgeberin von s.o.

**Hubertus Hüppauff**, Dipl. Psych., Berlin, arbeitet als Organisationsberater in Wirtschaft und Non-Profit Organisationen. Seit ihren Anfängen ist er der Gemeindeberatung verbunden und arbeitet mit in der Ausbildung und Supervision von GemeindeberaterInnen.

**Hans Helmut Köke** ist stellvertretender Kirchenpräsident der EKHN. Ehemals aktiver Gemeindeberater war er auch an der Ausbildung für GemeindeberaterInnen beteiligt. Die Steuerung von Veränderungsprozessen ist genuine Aufgabe von Leitung. Sein Referat verdeutlicht die gegenwärtige Lage und liefert damit Fragen und Impulse für Lösungswege.

**Judy Ritter**, B.A., Dipl. Pädagogin, Supervisorin (DGSv) und Institutionsberaterin ist Mitarbeiterin der Zentralstelle für Supervision und Beratung in der EKHN. Seit vielen Jahren ist sie in der (Ausbildungs-)Supervision von GemeindeberaterInnen tätig.

**Heidi Rosenstock** ist aktive Gemeindeberaterin und langjähriges Mitglied der Kirchensynode der EKHN. Sie repräsentiert einen Hauptstrang des Ansatzes der gb, nämlich Veränderungen von der Basis aus zu organisieren und Frauen und Männer (besonders auch ehrenamtlich tätige) zu ermutigen und zu befähigen, Verantwortung dabei zu übernehmen.

**Dr. Eva Renate Schmidt**, feministische Theologin und Organisationsberaterin ist die Gründerin der Gemeindeberatung in der EKHN. Sie entwickelte seit 1973 Gemeindeberatung und Organisations-

entwicklung in der Kirche und darüberhinaus als Pionierin der Organisationsberatung in Deutschland. Heute ist sie als freie Beraterin und Ausbilderin in Europa und Afrika tätig.

**Dr. Hermann Steinkamp** ist Professor für Pastoralsoziologie an der Universität Münster. Gemeindeaufbau, Gemeinwesenarbeit, Gemeindeanalyse sind u.a. Schwerpunkte seiner Arbeit. Er wirkte mit in der Ausbildung von GemeindeberaterInnen in Hessen und anderswo und gibt kritische Impulse und Anfragen zur Theorie der Gemeindeberatung u. a. in dem Aufsatz: *Narzißtische Kirchenkultur oder Diakonische Kirche? Diakonie und Gemeindeberatung*, in: M. Schibilsky (Hrsg.): *Kursbuch Diakonie*. 1991

**Dr. Helmut Wilke** ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Mit seinen Veröffentlichungen zur Systemtheorie (Systemtheorie, Interventionstheorie und Steuerungstheorie, Stuttgart, Jena 1987-1995) leistet er einen wesentlichen Beitrag zu Theorie und Praxis von systemischer Organisationsentwicklung. „Wissensbasierung“ und „Wissensmanagement“ als Steuerungsinstrumente hochkomplexer sozialer Systeme ist einer seiner derzeitigen Schwerpunkte in Forschung und Beratung.



**gemeindeberatung**

in der Evangelischen Kirche

in Hessen und Nassau

Johanna-Melber-Weg 23

60599 Frankfurt an Main

telefon 069-61 10 37

fax 069-62 67 05

e-mail:

[gemeindeberatung@ekhn.de](mailto:gemeindeberatung@ekhn.de)

gemeindeberatung im Internet:

<http://www.dike.de/gb>