

ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

Heft 18
Juni
2018

Nr

„Kirchliche
Arbeitswelten“

18



futur2



Editorial

„Die Zukunft ist schon da, sie ist aber noch nicht gleichmäßig verteilt“, sagt der kanadische Science Fiction-Autor William Gibson, der uns den Begriff „Cyberspace“ gegeben hat. Wir leben in einer sehr spannenden Zeit: Zukunft kommt spürbar mit hoher Geschwindigkeit und breitet sich unaufhaltsam aus, ohne dass wir sie kontrollieren können. Gesellschaft bricht um: Wir werden nicht nur mit neuen Antworten auf alte Fragen konfrontiert, weil bisherige Antworten sich als irrelevant erweisen. Nein, es stellen sich vollkommen neue Fragen, bei denen uns bereits bekannte Antworten nicht weiterhelfen.

Viele der öffentlichen Diskussionen, die sich mit den Veränderungen befassen, die uns das 21. Jahrhundert schon gebracht hat, beschäftigen sich mit der Frage, wie die Gesellschaft der Zukunft aussehen wird und wie sich unser Alltag verändern wird, welche Kompetenzen und Fähigkeiten gebraucht werden, um in der zukünftigen Welt, der nächsten Gesellschaft, zu bestehen oder wie sich Unternehmen an die neuen Gegebenheiten anpassen können, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

An manchen Stellen scheint in den Debatten durch, dass die Veränderungen tiefergehend sind und wir uns nicht nur wegen eines „verschärften Wettbewerbs“ Gedanken machen sollten. In dieser Ausgabe wollen wir die sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen der rasanten technologischen Entwicklung fokussieren. Wir wollen damit die Debatte um die existentielle Dimension der Entwicklung, die Frage nach Sinn, nach Identität und Transzendenz erweitern.

Natürlich ist auch unsere Ausgabe mehr ein Blick durchs Schlüsselloch und nimmt nicht in Anspruch, die Breite der Fragestellung abzubilden. Wenn es gelingt, die Diskussionen zu stimulieren und auch kontroverse Reaktionen zu provozieren, haben wir unser Ziel erreicht.



Konrad Neuwirth
Geschäftsführer XIQIT GmbH

Mailto:kontakt@xiqit.de

Editorial

5

Themenbeiträge

Prof. Dr. Gerhard Wegner:	Kirchliche Arbeitswelt – Potenziale, Probleme, Perspektiven	7
ZOEGB-Redaktion:	Anders als mein vorheriger Arbeitgeber – O-Töne zwischen den Beiträgen	12
Dr. Benedikt Jürgens:	Kompetenz und Offenheit: Chancen für die Kirche als Arbeitgeberin	13
Dr. Susanne Schatz:	ab-c – Arbeitsbewältigungs-Coaching®	17
Claudia Zimmer, Martin Steinbrink:	Mitarbeitenden-Gespräche – kompetent eingeführt	21
Werner Dotzauer:	Kommunikationszentrum Gemeindebüro	26
Carsten Kraume:	Komplementärberatung – ein Ansatzpunkt zur Begleitung von Veränderungsprozessen	31
Gisela Dehlinger:	Komplementärberatung – ein spannendes Experiment	36

Zur Diskussion gestellt

Marcel Schütz, Prof. Dr. Stefan Kühl:	Reform kirchlicher Steuerung – eine Frage der „richtigen“ Organisation?	40
Tobias Witter:	Warum Veränderungsprozesse so oft haken – Bourdieu's Soziologie als Erklärungsmodell	45

Materialkoffer

Claudia Zimmer, Martin Steinbrink:	Mitarbeitenden-Gespräch – zur Einführung	50
Karl-Heinz Knöß:	Schwierige Gespräche führen	51
Ullrich Beumer:	Coaching – Horizonte	52
Sabine Rösner:	Die Coaching-Schleife	53
Dr. Susanne Schatz:	Das 48-Felder-Modell	54
Michael Westerhoff:	Das Terminstundenmodell	57
Jutta Rottwilm, Dr. Christopher Scholtz:	Die Bibliothek der lebendigen Bücher	58

INHALT

INHALT

Pioniere der Gemeindeberatung

Susanne Habicht:	Was irgendwo ist, ist überall...– Gespräch mit Annebärbel Claussen	62
Kerstin Richter:	Gemeindeberatung ohne Prävention ist herausgeschmissenes Geld – Interview mit Rosemarie Klesse	66

Buchbesprechungen

Dr. Frank Hofmann:	Katharina Witte „Versteh mich nicht zu schnell“– Achtsames Arbeiten mit geflüchteten Menschen	69
Barbara Görich-Reinel:	Steffen Schramm, Lothar Hoffmann Gemeinde geht weiter	69
Prof. Dr. Richard Hartmann:	Michael N. Ebertz, Lucia Segler Spiritualitäten als Ressource für eine dienende Kirche	70

Veranstaltungen

71

Aus der GBOE

Dr. Frank Hofmann:	Bericht von der DACH-Tagung	74
Jutta Rottwilm:	Neuer GBOE-Vorstand	75
Joachim Wilzki, Gotthard Fuhrmann:	Nachruf Wolfgang Bartel	75
Birgit Jürgens, Prof. Dr. Richard Hartmann:	Neu in der Redaktion	76

Adressen der Gemeindeberatung

77

IMPRESSUM UND REDAKTION

70



„Kirchliche Arbeitswelten“

Die Strahlkraft der Kirche ist abhängig von den Menschen, die für sie werben, die Kirche verkörpern, die für Kirche arbeiten.

Über lange Zeit konnten die beiden großen Kirchen weitgehend darauf vertrauen, dass sich dafür immer genügend Menschen finden würden. Diese Sicherheit scheint mittlerweile erschüttert: Traditionsabbrüche und demografische Entwicklungen tragen dazu bei, dass kirchliches Personal in vielen Bereichen – nicht nur, aber auch im Bereich der Pfarrerschaft – regelrecht „angeworben“ und „umworben“ werden muss – und das immer in Konkurrenz zu nicht-kirchlichen Arbeitgebern. Wie sieht sie denn heute aus, die kirchliche Arbeitswelt? Wie fühlt sie sich an? Wie hat sie sich verändert? Was könnte helfen, um die Kirche als attraktive Arbeitgeberin zu stärken? Welche Anstöße und Erfahrungen kommen aus der Beratung?

„Die größte Überraschung war für mich das von mir so wahrgenommene Chaos in Fragen der Leitung und Arbeitsorganisation“, sagte uns die Referentin einer kirchlichen Einrichtung bei einer Umfrage mit Mitarbeitenden, die von einem weltlichen zu einem kirchlichen Arbeitgeber gewechselt haben. „Vieles funktioniert auf Zuruf!“ konstatierte ein Verwaltungsleiter im Vergleich der Arbeitsverhältnisse.

Das Heft enthält noch weitere überraschende und ungewöhnliche Antworten. Wir haben sie



zusammengefasst unter den jeweiligen Fragen und zwischen die thematischen Beiträge gesetzt.

„Die kirchliche Arbeitswelt changiert zwischen immer stärkeren organisatorischen Anforderungen, z. B. entlang von Standardisierungen – und dem letztlich nicht fassbaren Faszinosum des Religiösen“, schreibt **Prof. Dr. Gerhard Wegner** in seinem grundlegenden Aufsatz. Er beobachtet drei Trends: den Prozess der Arbeitsverdichtung und -anreicherung, die Prozesse der Zentralisierung und Professionalisierung und Spielräume für neue experimentelle kirchliche Möglichkeiten.

Dr. Benedikt Jürgens, Leiter des Kompetenzzentrums Führung an der Ruhr-Universität Bochum, benennt Kompetenz und Offenheit als Chancen für die Kirche als Arbeitgeberin.

Anstöße aus der Beratung zum Thema bieten fünf konkrete Beiträge:

Dr. Susanne Schatz beschreibt das Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c), das sowohl Mitarbeitende wie auch Arbeitgeber/innen instand setzt, konkrete Schritte zur Bewältigung der Arbeit und zum Erhalt der Gesundheit zu gehen. ►

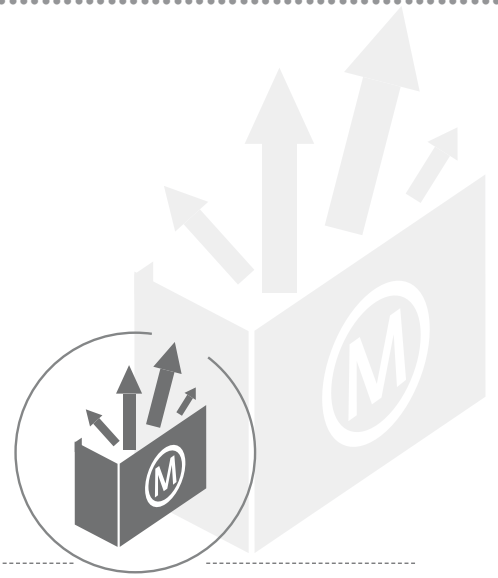
Personalführung durch Zielvereinbarung, nicht durch inhaltliches Hineinreden in den Aufgabenbereich des oder der Mitarbeitenden betonen **Claudia Zimmer** und **Martin Steinbrink**. Sie geben einen instruktiven Überblick über die Einführung des Mitarbeitenden-Gesprächs und zu dessen Auswirkungen.

Das Gemeindebüro ist bekanntermaßen Kommunikationszentrum und Schaltstelle zwischen drei Interessensgruppen: der Gemeinde, den hauptberuflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden der Gemeinde und der überregionalen kirchlichen Verwaltung. **Werner Dotzauer** beschreibt erfahrungsbezogene „Fitness-Trainings“ für diesen schwierigen Job.

Beratungen in der Kirche schwanken oft zwischen Fach- und Prozessberatung hin und her. **Gisela Dehlinger** und **Carsten Kraume** diskutieren den Ansatz der Komplementärberatung ganz praktisch an einem Projekt der württembergischen Kirche.

Die Soziologen **Marcel Schütz** und **Prof. Dr. Stefan Kühl** fragen noch einmal nach, inwieweit sich betriebswirtschaftliche Konzepte angemessen auf nichtwirtschaftliche Organisationen wie Kirchen, Universitäten oder Verwaltungen übertragen lassen und ob es sich bei Prozessen von Kostenreduktion und Zentralisierung nicht um „Steuerungszusammenhänge“ handelt.

Auch **Tobias Witter** denkt quer: Warum haken Veränderungsprozesse so oft? Kann Bourdieus Soziologie hierzu als Erklärungsmodell dienen?



Der Materialkoffer bietet diesmal sieben Anregungen zur konkreten Beratungsarbeit und in den Pionierinterviews kommen Annebärbel Claussen und Rosemarie Klesse zu Wort.

Nach Abschluss der Arbeit an diesem Heft scheidet **Susanne Habicht** auf eigenen Wunsch aus der Redaktion aus. In den sechs Jahren ihres Mitwirkens hat sie viele Artikel akquiriert und redaktionell betreut, durch ihr sozialwissenschaftliches und beraterisches Know-how wesentliche Entscheidungen der Redaktion geprägt und erfrischend neue Gestaltungsideen eingebracht – wovon auch dieses Heft wieder profitiert. Wir danken für ihre kreative und konstruktive Mitarbeit!

Viel Freude und Gewinn beim Lesen wünscht im Namen der Redaktion

Dieter Pohl

www.pohl-organisationsentwicklung.de

KIRCHLICHE ARBEITSWELT –
POTENZIALE, PROBLEME,
PERSPEKTIVEN¹

Was sind die Besonderheiten von „Arbeit in der Kirche“? Wie lässt sich die kirchliche Arbeitswelt beschreiben? Wie geht es den Beschäftigten in der Kirche?

Dass es nicht „die eine“ kirchliche Arbeitswelt gibt, sondern verschiedene, die sich zudem schwerer als in anderen Branchen von den persönlichen Lebenswelten der Beschäftigten trennen lassen, ist eine wichtige Erkenntnis dieses Beitrags. Daneben beschreibt er aktuelle Trends und stellt in einem empirischen Überblick fest, dass die Zufriedenheit kirchlicher Beschäftigter generell eher hoch ist.

Gute Arbeit in der Kirche – bei allen Belastungen heute also durchaus wahrscheinlich! Künftige Entwicklungen allerdings – recht offen!

Kirchliche Arbeitswelt – das ist zunächst einmal die Arbeitswelt einer „Religionsbürokratie“ – wie Dietrich Korsch das deutsche landeskirchliche System kürzlich treffend auf den Punkt gebracht hat², – wobei Religion und Bürokratie eine deutliche Spannung bezeichnen. Ein wahrscheinlich nur mit wenigen Ländern weltweit geteiltes, in der Höhe der Ressourcenausstattung einmaliges System einer flächendeckenden religiösen Versorgung, mit immer größeren Problemen, eben diese Leistung aufrechterhalten zu können. Nicht nur das Pfarramt agiert in dieser Situation zwischen Organisation, Verwaltung und den Ansprüchen an authentischer religiöser Kommunikation immer öfter unsicher, ja „ortlos“³. Selbstverständlichkeiten erodieren.



Prof. Dr. Gerhard Wegner

Die Arbeitswelt changiert zwischen immer stärkeren organisatorischen Anforderungen, z. B. entlang von Standardisierungen – und dem letztlich nicht fassbaren Faszinosum des Religiösen.

Unterhalb dieser allgemeinen Charakterisierung wird man vermutlich schnell darüber Verständigung erzielen können, dass sich nur schwer von der kirchlichen Arbeitswelt reden lässt. Vielmehr geraten schon bei einem ersten Einstieg in das Thema vielfältige kirchliche Arbeitswelten in den Blick, die zudem – und das ist dann vielleicht doch etwas Verallgemeinerbares – schwerer als in anderen Berufen von der Lebenswelt der Betroffenen zu trennen zu sein scheinen.

¹ Der Beitrag nimmt Ideen auf, die bereits im Kontext der EFAS im Netz veröffentlicht wurden: http://www.efas-online.de/images/files/Fachtagungen/Wegner_gesund_arbeiten.pdf

² Dietrich Korsch, Beruf: Religion. Zwischen Religionsbürokratie und Verkündigung. In: Bernhard Dressler, Andreas Feige, Dietlind Fischer, Dietrich Korsch, Albrecht Schöll (Hg.), Innenansichten. Zum professionellen Umgang mit Religion im Pfarramt. Leipzig 2017, S. 212 – 226.

³ So treffend Korsch a.a.O., S. 215.

Bei der Kirche zu arbeiten macht einen Unterschied aus, der die Betroffenen leicht ein wenig außerhalb der „säkularen“ Arbeitswelt platziert – wenngleich nur selten stigmatisiert. Man kann vermuten, dass diese Erfahrung angesichts einer kleiner werdenden Kirche in Zukunft häufiger gemacht werden wird. Anders ist die Situation in der Diakonie, die sich in der neoliberalen Wende nicht nur behauptet hat, sondern weiter expandiert. Sie soll hier aber außen vor bleiben.

Trends

Deutlich ist zudem, dass die Kombination des Rückgangs kirchlich-religiöser Kommunikation und der Mitgliederzahlen Organisation und Inhalt der kirchlichen Arbeit immer stärker beeinflussen. So wird z. B. das hohe und weiter wachsende Durchschnittsalter der Kirchenmitglieder – im Verhältnis zum Alter der Bevölkerung – spürbarer. Drei Trends sind zu beobachten – wenn auch in großer Variationsbreite:

- *Recht grobschlächtig reagiert der schon seit Jahren anhaltende Prozess der Arbeitsverdichtung und -anreicherung auf die (tatsächlichen oder prognostizierten) Rückgänge an Ressourcen. Kirchengemeinden wurden fusioniert oder zumindest unter einem Pfarramt mit vielen Predigtstellen vereint. In einigen Klein- und Mittelstädten kommt es zur Bildung von Großgemeinden unter Aufgabe der Präsenz in Stadtteilen. Die entsprechende Verschlechterung der Ratio von Pastoren pro Kirchenmitglieder hat zu Kontaktverlusten geführt. Die gewachsenen Belastungen schlagen sich als Klagen in den Befragungen von Pastorinnen und Pastoren deutlich nieder.*
- *Aus der Einsicht in die Grenzen eines reinen „Runterfahrens“ der kirchlichen Organisation kommt es nun zu Prozessen der Zentralisierung und Professionalisierung. Eine Reihe von kirchlichen Berufen wird aus der Verfügungsgewalt der Kirchengemeinden herausgenommen und zentraler – oft auf mittleren kirchlichen Ebenen (Kirchenkreis, Dekanat, Propstei) – angebunden. Das betrifft insbesondere Erzieherinnen und Erzieher in Kindergärten, aber auch Diakone und Diakoninnen und ähnliche Mitarbeitende. In Einzelfällen greift dieser Pro-*

zess auch bereits bei Pastorinnen und Pastoren – wobei einige Landeskirchen an dieser Stelle noch weitergehen wollen. Der Gewinn scheint professionellere Einsatzmöglichkeiten – losgelöst von lebensweltlichen Anteilen in den Kirchengemeinden – zu sein, die den Vorstellungen der Mitarbeitenden (und möglicherweise auch den Erwartungen moderner Zielgruppen) besser entsprechen. Verluste können sich allerdings auf der Ebene der Kirchengemeinden einstellen.

- *Allerdings reagieren die Landeskirchen längst nicht nur mit Einschnitten und Zentralisierungen. Gleichzeitig werden die Spielräume für neue experimentelle kirchliche Möglichkeiten (projektbezogene Arbeitsformen, Gründung von Gemeinden außerhalb der Pfarodie, innovative sozialdiakonische Vorhaben, kulturell-missionarische Aktivitäten usw.) weit geöffnet: „fresh expressions“ des Glaubens – die Hoffnung geht sozusagen auf eine kirchliche Start-up-Bewegung. Hier sollen die Potentiale charismatischer Begeisterung eingefangen werden. Wie auch sonst in ähnlichen Gründungsphasen im wirtschaftlichen Bereich diffundieren Arbeitsbedingungen hier bisweilen ins Kreativ-Chaotische.*

In was für eine Arbeitswelt sich diese Entwicklungen insgesamt aufaddieren werden, ist völlig offen. Idealtypisch könnte man fragen: Bleibt die Ortskirchengemeinde mit ihrer typischen, Leben und Arbeit eng koppelnden Arbeitswelt das insgesamt prägende Strukturelement – oder aber mausert sich eine regional organisierte, professionelle, religiös – soziale Dienstleistungskultur zur hegemonialen Kirchenwelt? Letztere böte, so sicherlich die Hoffnung, attraktive individualisierte Arbeitsplätze, wie es sie auch sonst reichlich gibt. Erstere hielte stärker – so manche Zuschreibungen – an Formen von „Gemeinschaft“ und „Heimat“ mit ihren ganzheitlich inkludierenden Atmosphären fest. Eindeutige Entwicklungen sind allerdings kaum zu erwarten.

Empirische Schlaglichter

Durchaus kennzeichnend für die gegenwärtige Lage ist nun, dass es keine umfassenden Studien zur kirchlichen Arbeitswelt gibt. Wie

es in diesen Umbruchszeiten den Arbeitenden geht, ist wohl nicht so spannend, obwohl doch gerade bei ihnen eine Unmenge an Wissen über die konkreten Situationen vorhanden sein wird („Wenn die Kirche wüsste, was die Kirche weiß.“). Im Blick auf die kirchliche Mitarbeiterschaft allgemein gibt es nur einige wenige regionale Studien. Diakone, Sozial- und Religionspädagogen kommen jetzt langsam in den Blick. Lediglich Pastorinnen und Pastoren sind seit längerem in vielen umfassenden Studien, die allerdings mehr als die Arbeitssituation in den Blick nahmen, gut „durchleuchtet“ worden. Einige Umrisse der Situation lassen sich anhand von Beispielstudien in aller Vorsicht skizzieren.

- **Mitarbeitende:** Der Kirchenkreis Göttingen hat eine Studie zur Arbeitszufriedenheit seiner etwa 1100 Mitarbeitenden durchgeführt.⁴ Überrascht hat die insgesamt recht hohe Zufriedenheit, die bei 10 erreichbaren Punkten bei ganz vielen der Befragten bei 8 und im Durchschnitt bei 6,7 liegt. Nur wenige sind mit ihrer Arbeitssituation sehr unzufrieden. Diese grundsätzliche Zufriedenheit gilt auch für die Mitarbeiter in der Pflege, die mit einem Durchschnittswert von 7,03 abschneiden.

Die Faktoren, die in diese Bewertung eingehen, sind:

- (1) Die hohe Bedeutung einer guten Arbeitsorganisation.
- (2) Die materielle Arbeitsplatzausstattung in den Bereichen Pflege und Kindertagesstätten.
- (3) Die Vereinbarkeitsmöglichkeiten von Familie und Beruf. Aber auch:
- (4) Die abnehmende Gesamtarbeitszufriedenheit mit steigender Betriebszugehörigkeit.

Besonders aufschlussreich ist die hohe Arbeitszufriedenheit in der Pflege. Dazu heißt es in der

Studie: „Eine mögliche Erklärung wäre, dass das persönliche Ethos dieser Berufsgruppe, die Wertschätzung durch Patienten und der Vergleich mit anderen Berufsgruppen,, bei den Pflegekräften im besonderen Maße das eigene Gefühl stärkt, im Beruf etwas Sinnvolles zu tun, was sich dann wiederum in einer höheren empfundenen Arbeitszufriedenheit niederschlägt.“ Ein Zitat mag hier repräsentativ sein: „Bin kurz davor, meinen Job zu kündigen. Die Dankbarkeit und das erhebliche Lob von den Patienten, das ist mein wahrer Lohn und meine Motivation. Ein tolles Gefühl, bei den Patienten so beliebt zu sein.“ Was das Thema Gesundheit anbetrifft, so finden sich kaum Bemerkungen, dass man bei der Arbeit sozusagen „verheizt“ werde. Allerdings sind auch nicht viele der Ansicht, dass sie ihren derzeitigen Job problemlos bis zur Rente weitermachen wollten. Entsprechend wird deutlich, dass ältere Mitarbeitende weniger Zufriedenheit aufweisen, wenn sie länger auf einer Stelle beschäftigt worden sind. Fragt man weiter nach wesentlichen Faktoren für die Zufriedenheit der Beschäftigten, so rangieren ganz oben die Angaben (in dieser Reihenfolge abwärts):

- „Ich bin mit der Arbeitsorganisation zufrieden“;
- „Ich habe Vertrauen zu meinem Vorgesetzten“;
- „Konflikte werden in meiner Einrichtung fair und konstruktiv gelöst“;
- „Das Betriebsklima in meiner Einrichtung ist gut“;
- „Meine Einrichtung unterstützt mich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“;
- „Meine persönliche Bezahlung ist angemessen“.

Interessant ist, dass der Faktor „Mein Arbeitsplatz ist sicher“ erst an letzter Stelle von insgesamt 36 Positionen rangiert. Offensichtlich ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes zumindest zurzeit kein besonders prägnantes Thema.

⁴ Sozialwissenschaftliches Institut der EKD Hannover 2016, unveröffentlichtes Manuskript

Ganz hoch bewertet werden zudem Aussagen wie:

- "Ich weiß, wofür ich verantwortlich bin";
- "Meine Vorgesetzten vertrauen mir";
- "Meine Einrichtung fördert eigenverantwortliches Arbeiten";
- "Meine Kollegen schätzen mich" und:
- "Ich fühle mich bei der Arbeit als nützlicher Teil eines großen Ganzen".

Als negativ werden regelmäßige Überstunden bzw. Mehrarbeit, die Einengung durch Vorschriften und Bürokratie, fehlende Unterstützung bei Problemen mit Kinderbetreuung oder Pflege usw. genannt.

- **Diakone und Diakoninnen:** Eine Untersuchung zur Berufszufriedenheit von Diakonen und Diakoninnen in der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers⁵ liefert insgesamt durchaus ähnliche Ergebnisse. 92% machen ihre Arbeit gerne, ebenfalls 92% können ihre Arbeit selbst gestalten und 84% geben an, dass Raum für Kreativität gegeben ist. Die Arbeitszufriedenheit liegt mit 68 % Angaben = sehr zufrieden oder zufrieden und nur 8% = weniger oder gar nicht zufrieden hoch (sie ist bei den Anstellungsträgern mit 73% sogar noch höher).

Fragt man nach dem Warum, dann werden Selbstwirksamkeitswerte genannt: Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung (37%), Eigenständigkeit (27%), gute Kollegen (27%). Negativ schlagen z. B. ein zu hohes Arbeitspensum (15%), Überstunden (14%) und nicht genug Unterstützung durch Vorgesetzte (10%) zu Buche. Mit den räumlich-materiellen Bedingungen sind 73% sehr zufrieden und zufrieden. Starke Überforderung konstatieren 3% (etwas Überforderung 33%) – mit einem Schwerpunkt bei den bis zu 25jährigen. Hauptbelastungsfaktor ist zunehmende Arbeitsverdichtung. Zu denken gibt in dieser Untersuchung ein Phänomen: das der deutlich unterschiedlichen Wahrnehmungen von Diakonen und Anstellungsträgern bzw. Vorgesetzten. So überschätzen Letztere ihre Unterstützung der Diakone, deren Vorbereitung

auf den Beruf und auch ihre Anerkennung. Und halten zudem deren Entlohnung und Arbeitszeit für wesentlich optimaler als die Diakone selbst: Während 74 % der Vorgesetzten einen guten Einklang von Berufs- und Privatleben bei den Diakonen unterstellen, sehen das nur 37% der Betroffenen auch so. Auf der anderen Seite sagen 49% der Diakone, dass es sehr wichtig und wichtig sei, ständig erreichbar zu sein – aber nur 23% der Anstellungsträger, was erkennbar auf dem Selbstbild der Ersten beruht: Die Erwartung der ständigen Erreichbarkeit erwartet „die Aufgabe“ (= 59%) bzw. „mein eigener Antrieb“ (= 52%) – nur 19% behaupten, der Vorgesetzte würde das so sehen. Schließlich: Was den Wirkungsgrad oder den Erfolg der eigenen Arbeit und das Erreichen von Menschen anbetrifft so tendieren die Diakone mit etwa 80% zu hohen Wertungen – die Vorgesetzten sind um rund 10% skeptischer.

- **Pastorinnen und Pastoren:** Gut erforscht ist die Arbeits- und Lebenswelt von pastoralen Personen.⁶ Bezeichnend ist die durchgehende Kombination von hoher Berufszufriedenheit (70% sind ganz / eher zufrieden) und hohem Leistungsdruck. So lässt sich eine deutliche Zunahme der subjektiv empfundenen Belastungen feststellen. Dazu zählen vor allem Arbeitsverdichtungen, die Erwartungen der Gemeinde; die diffuse Vielfalt der Tätigkeiten, Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit von Aufgaben – und das alles angesichts drohender struktureller Veränderungen. In alldem herrschen hohe Arbeitszeiten von um die 55 Wochenstunden (wobei besondere Belastungen bei halben Stellen mit bis zu 35 Stunden zustande kommen), was an typische Charakteristika entgrenzter Arbeit erinnert. Nur jede zweite Pfarrperson findet eigenen Angaben gemäß ausreichend Schlaf. Prägend für die pastorale Arbeitssituation ist eine spezifische Ausformung von Selbstwirksamkeit als „Innenleitung“ mit einem sehr hohen Selbstanspruch

⁵ Sozialwissenschaftliches Institut der EKD Hannover 2017, unveröffentlichtes Manuskript

⁶ Vergl. Gunther Schendel, Pfarrpersonen unter Veränderungsdruck. Ein Gang durch Befragungen zum Pfarrberuf, in: Ders. (Hg.): Zufrieden-Gestresst-Herausgefordert. Pfarrerinnen und Pfarrer unter Veränderungsdruck. Leipzig 2017, S. 51 – 93 und den gesamten Band.

an die eigene Arbeit. Die eigenen Ansprüche liegen deutlich vor den Erwartungen anderer, so der eigenen Gemeinde oder der Kirchenleitung. Ausschlaggebend sind stets zunächst eigene Erfahrungen und Erwägungen, was mit vielfältigen „anstrengenden Berufsbildern“ (U. Pohl-Patalong) – aber eben auch: Autonomie – einhergehen kann. Weil dies so ist, können kirchliche Strukturänderungen, die mit höherer Außensteuerung verbunden sind (Standardisierung, Stärkung der Rolle der Vorgesetzten u.ä.), zu Widerständen führen. So sehen z. B. 72% der Pfarrer der heutigen Nordkirche eine Schwächung der Gemeinde und ihre stärkere Anbindung an mittlere Leitungsebenen der Kirche eher negativ, weil mit einer noch höheren Arbeitsbelastung verbunden.

Schendel resümiert: „Die ... Autonomie bietet die Chance, sich auf die ‚Anforderungsppluralität‘ einzustellen und ein ‚persönlichkeitsspezifisches Berufsbild‘ zu entwickeln. Als Kehrseite der Selbstbezogenheit kamen allerdings überfordernde Selbstansprüche in den Blick.“⁷ Dazu zählt auch eine deutliche Organisationsdistanz der Betreffenden, was die Bewältigung beruflicher Konflikte nicht erleichtert.

Fazit

Die Zufriedenheit der kirchlich Beschäftigten tendiert generell eher in höhere Bereiche – und zwar auch bei größeren Belastungen, die durch die hohe Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, verbunden mit größeren Dispositionsspielräumen, viel Eigenständigkeit und Kooperationsmöglichkeiten, im Großen und Ganzen anscheinend bewältigt werden können. Die klassischen Indikatoren für gute Arbeit – Sinnhaftigkeit, Selbstwirksamkeit, Kooperationsmöglichkeit – werden in kirchlichen Berufen anscheinend im Großen und Ganzen durchaus erreicht. Belastend sind Arbeitsverdichtungen und -ausweitungen, zudem Kommunikationsverzerrungen zwischen Vorgesetzten und abhängig Beschäftigten. Zudem schlägt die Kehrseite der weitgehend souveränen Arbeitsvollzüge durch: Eigene Organisationsfähigkeit

ist von ganz großer Bedeutung. Ohne sie drohen gesundheitliche Einschränkungen (Burn-Out u.ä.). Coaching und Beratung gehören deswegen heute überall dazu.

Blickt man von hier zurück auf die anfängliche Behauptung, bei der Kirche handele es sich um die Arbeitswelt einer Religionsbürokratie, so ist das nur zum Teil bestätigt worden. Ein bürokratisches Abwickeln von Vorgängen unter möglichst weitgehender Absehung von der Person des Ausführenden lässt sich in der Kirche höchstens in zentralen Verwaltungen finden (wenn überhaupt!). Eher schon sind kirchliche Arbeitswelten ganzheitlich geprägt und implizieren große Anteile von so etwas wie „Gesinnungsarbeit“. Dadurch sind sie allerdings – trotz aller selbstbezüglichen Abschottung – den zunehmenden stresserzeugenden Plausibilisierungsproblemen religiöser Kommunikation zwischen Indifferenz und Anspruchssteigerung unmittelbar ausgesetzt.

Die Frage in Zukunft wird sein, ob das nach wie vor für die Organisation von Kirche reklamierte Leitbild des öffentlichen Dienstes im Arbeitsrecht und im Verwaltungswesen noch brauchbar ist. Die Idee, Kirche in ein Unternehmen umzuwandeln, haben wir zwar aufgegeben, aber die Herausforderungen, die damit verbunden waren, sind meines Erachtens noch lange nicht eingelöst und werden wieder auf uns zukommen. Die Kirche ist nicht mehr „die“ Kirche „der“ Gesellschaft, die selbstverständlich überall vertreten und überall verankert ist, sondern sie wird immer mehr zu einer Kirche in der Gesellschaft, die als ein Akteur unter anderen agieren muss. Das bedeutet Entlastung, was eine umfassende Zuständigkeit anbetrifft – aber auch Belastung, was die Verantwortung für die Beschaffung eigener Ressourcen bedeutet. Beides prägt die kirchliche Arbeitswelt.

Prof. Dr. Gerhard Wegner

Pastor, seit Gründung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD in Hannover (2004) dessen Direktor, apl. Prof. für Praktische Theologie an der Universität Marburg. (www.si-ekd.de)

⁷ Ebda, S. 88/89



Anders als mein vorheriger Arbeitgeber

Für dieses Heft haben wir einige kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt, die früher bei nicht-kirchlichen Trägern gearbeitet haben. Wir wollten von ihnen wissen, wie es dazu kam, dass sie in eine kirchliche Tätigkeit wechselten und wo sie die wichtigsten Unterschiede zu weltlichen Arbeitgebern erleben. Was fanden sie bei ihrem kirchlichen Arbeitgeber am ehesten überraschend, was ist ihnen fremd geblieben, wie erleben sie ihren spezifischen Beitrag zum „Erfolg“ der Kirche.

Ohne repräsentativ zu sein, vermitteln die subjektiv formulierten Beiträge einen an vielen Stellen erfrischend deutlichen Eindruck, wie Kirche als Arbeitgeberin in ihren Stärken und Schwächen erlebt wird.

Wir haben die Antworten zu den jeweiligen Fragen zusammengefasst und veröffentlichten sie als O-Töne zwischen den thematischen Beiträgen.

TEIL 1

ZUR KIRCHE KAM ICH ...

Tony Cragg*:
Early Form St. Gallen,
Skulpturenpark Wuppertal.
Foto: Dieter Pohl

- **Über einen Bekannten – nachdem mein Betrieb aus strukturellen Gründen geschlossen wurde.** (Küster, 58 Jahre, vorher metallverarbeitender Betrieb, seit 2016 in einer Kirchengemeinde)
- **Nach diversen Bewerbungen als Erzieherin. Es war vorher nicht unbedingt meine Absicht bei der Kirche zu arbeiten.** (Erzieherin, 25 Jahre, vorher kommunaler Träger, seit 2014 stellvertretende Leitung in einem kirchlichen Familienzentrum)
- **Durch meine Taufe mit sechs Monaten. Meine eigene Kita- und auch Grundschulzeit habe ich in christlichen Einrichtungen verbracht. Positive Erfahrungen/ Erzählungen von Freunden.** (Erzieherin, 30 Jahre, früher Freie Wohlfahrtspflege, seit 2011 in einer Kirchengemeinde als stellvertretende Kita-Leitung)
- **... als überraschend eine Stelle frei wurde und ich als ehrenamtlich Engagierte gefragt wurde, ob ich nicht einspringen wolle.** (Gemeindehelferin, 46 Jahre, vorher Ergänzungskraft im Kindergarten)
- **Durch einen meiner Kunden, eine kirchliche Einrichtung. Die Stelle schien interessant, ich war neugierig ...** (Referentin für Öffentlichkeitsarbeit, 48 Jahre, früher in einer PR-Agentur tätig, seit 2009 bei der Kirche)
- **Aus Verlegenheit, der Träger war damals sehr flexibel, entgegenkommend in vielen Bereichen, besonders was die Arbeitszeiten anging.** (Krankenpfleger, Leiter einer Beratungsstelle Gerontopsychiatrie, 54 Jahre, vorher Öffentliches Klinikum, seit 1994 in einem katholischen Krankenhaus)
- **Über eine Stellenanzeige, als ich nach der Ausbildung nach einer Stelle mit Aufstiegschancen gesucht habe.** (Sachbearbeiterin in einer kirchlichen Verwaltung, 38 Jahre, früher in der Kommunalverwaltung, seit 2002 bei der Kirche)
- **Weil ich wieder in die Nähe meiner Heimat wollte.** (Sozialmanagerin / Diakonin, 30 Jahre, früher freier Wohlfahrtsverband, seit 2008 in einer Kirchengemeinde als Jugendreferentin)

* Sir Tony Cragg, eigentlich Anthony Douglas Cragg (* 9. April 1949 in Liverpool) ist ein englischer bildender Künstler. Bis Ende Juli 2013 war Cragg Rektor der Kunstakademie Düsseldorf.

2006 erwarb der Bildhauer in Wuppertal einen 15 Hektar großen verwilderten Park mit der denkmalgeschützten Villa Waldfrieden, um hier den Skulpturenpark Waldfrieden aufzubauen.

KOMPETENZ UND OFFENHEIT: CHANCEN FÜR DIE KIRCHE ALS ARBEITGEBERIN



Dr. Benedikt Jürgens

Die katholische Kirche ist eine große Arbeitgeberin. Wie muss sie ihre Qualitäten als Arbeitgeberin entwickeln? Benedikt Jürgens benennt Kompetenz und Offenheit als Chancen für die Kirche als Arbeitgeberin.

Die Kirche hat es (auch) als Arbeitgeberin schwer. Seit Jahren kann beobachtet werden, dass sich immer weniger Männer für den Priesterberuf interessieren und entscheiden. Mittlerweile hat die Kirche aber auch Schwierigkeiten, Nicht-Theologen und -Theologinnen für die Mitarbeit zu gewinnen und Stellen jenseits des pastoralen „Kerngeschäfts“ zu besetzen. Zu den besonderen Herausforderungen an eine Tätigkeit für die Kirche – beim Priesterberuf wohl vor allem der Zölibat, bei den anderen Berufen die Loyalitätsobliegenheiten – kommen weitere Schwierigkeiten.

Kirche gilt zwar möglicherweise immer noch als ehrwürdige und respektable Institution und kann u.U. auch vom „Exotikfaktor“ profitieren, doch wird sie eben auch als „altmodisch“, „verstaubt“, „harmlos“ und eher „langweilig“ wahrgenommen. Anders formuliert: Es gibt spannendere Arbeitgeber! Und das hat nicht nur mit der Bezahlung zu tun.

Hinzu kommt, dass ein kirchlicher Arbeitgeber im Lebenslauf für die Karriereplanung mindestens erklärungsbedürftig ist und es nicht sicher ist, ob Kirche einen positiven Einfluss auf die Employability auf dem außerkirchlichen Arbeitsmarkt hat. Die Kirche wird von anderen Arbeitgebern eben nicht als „normale“ Arbeitgeberin angesehen, so dass in Vorstellungsgesprächen mindestens mit Nachfragen zu rechnen ist. Insgesamt ist die Fluktuation zwischen kirchlichen und säkularen Arbeitgebern – möglicherweise abgesehen von der Gesundheitsbranche – eher gering. Wer einmal bei einem kirchlichen Arbeitgeber gearbeitet hat, bleibt in der Regel dort – teils, weil der Wechsel zwischen den Welten schwierig ist, teils, weil man sich als kirchlicher Mitarbeiter bzw. kirchliche Mitarbeiterin überhaupt nicht vorstellen kann, für einen säkularen Arbeitgeber zu arbeiten. Letzteres ist ein zusätzliches Problem. Es gibt nicht nur besondere Erwartungen seitens kirchlicher Arbeitgeber an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch umgekehrt zieht die Kirche als Arbeitgeberin bestimmte Menschen mit besonderen Erwartungen an: Man erwartet eine besondere, geradezu „familiäre“ Atmosphäre am Arbeitsplatz, rechnet

mit einem besonderen Spielraum für die Vereinbarung von Familie und Beruf, legt großen Wert auf Freundlichkeit und Kollegialität und ist möglicherweise eher irritiert, wenn Leistung erwartet und Kritik geübt wird.

Dabei hat die katholische Kirche als Arbeitgeberin durchaus Einiges zu bieten. Sie ist allein in Deutschland immer noch eine der größten gesellschaftlichen Gruppen mit ihren 24 Mio. Mitgliedern, von denen darüber hinaus ca. sechs Mio. in Verbänden organisiert sind. Als Arbeitgeberin tritt die Kirche jedoch nicht nur im pastoralen Bereich auf. So hat die Caritas insgesamt über eine Mio. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen über die Hälfte fest angestellt sind. Die katholischen Krankenhäuser beschäftigen ca. 165.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hinzu kommen katholische Schulen mit ca. 370.000 Schülerinnen und Schülern sowie 33.000 Lehrerinnen und Lehrern und katholische Kindergärten für ca. 600.000 Kinder, die von ca. 80.000 Erzieherinnen und Erziehern betreut werden. Dahinter steckt eine große berufliche Kompetenz, die durch ein hohes Engagement in der beruflichen Ausbildung und ein vielfältiges und ansprechendes Fort- und Weiterbildungsangebot gesichert wird. Die Kirche engagiert sich als Trägerin eigener Fachhochschulen und ist darüber hinaus vor allem über die Theologie an vielen Universitäten wissenschaftlich vertreten. In vielen Bereichen kooperieren kirchliche Arbeitgeber eng mit anderen gesellschaftlichen Institutionen, Organisationen und Verbänden. Auch die verfasste Kirche pflegt u.a. über die katholischen Büros einen institutionalisierten Kontakt mit der Gesellschaft und der Politik. In der professionellen Kompetenz und gesellschaftlichen Vernetzung der kirchlichen Arbeitgeber sehe ich zwei Stärken, an die angeknüpft werden könnte und die ausgebaut werden sollten. Hier könnte die Kirche als Arbeitgeberin sehr glaubwürdig an Attraktivität gewinnen.

Berufliche Kompetenz genießt gesellschaftlich eine hohe Wertschätzung. In einer Gesellschaft, in der Partizipation vor allem über die Integration in die Arbeitswelt realisiert wird, ist das nicht weiter verwunderlich. Die Wert-

schätzung einer Organisation als Arbeitgeberin hängt maßgeblich davon ab, welches Produkt- oder Dienstleistungsangebot sie macht. Wird dieses Angebot als ansprechend und qualitativ hochwertig wahrgenommen, unterstellt man der jeweiligen Organisation Vergleichbares auch in ihrer Rolle als Arbeitgeberin. Das Produkt- oder Dienstleistungs-Branding einer Organisation ist zwar von ihrem Employer-Branding zu unterscheiden, aber es gibt zwischen beiden Bereichen Zusammenhänge.

Jüngere Untersuchungen zur Reputation der Kirche (z. B. in den Bistümern Rottenburg-Stuttgart¹ und Münster² sowie in der Schweiz³) zeigen, dass das Renommee der Kirche in großem Maße von der Qualität ihres Angebots beeinflusst wird. Dabei sind zwei Differenzierungen zu beachten: zum einen die binnenkirchliche Differenz zwischen der „professionellen Kirche mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Haupt- und Ehrenamt“ und den „Mitgliedern“ sowie die Differenz zwischen der Kirche und der Gesellschaft. Die Qualität des Angebots hat binnenkirchlich Einfluss auf die Stärke der Bindung der Mitglieder an ihre Kirche, in der Außensicht wirkt sie sich auf die Akzeptanz der Kirche als gesellschaftliche Akteurin aus. Eine positive Wahrnehmung der Kirche als Institution mit einem ansprechenden und hochwertigen Angebot und als engagierte gesellschaftliche Akteurin wird sich positiv auf das Image der Kirche als Arbeitgeberin auswirken.

Natürlich ist die Kirche *mehr* als eine Anbieterin von Dienstleistungen auf dem Markt der Sinnangebote, im Gesundheits- und Pflegebereich sowie in den Bereichen Bildung und Erziehung. Natürlich hat die Kirche eine

¹ App, Reiner; Broch, Thomas; Messingschlager, Martin. *Zukunftshorizont Kirche. Was Katholiken von ihrer Kirche erwarten. Eine repräsentative Studie.* Mainz: Grünewald 2014.

² Zufriedenheitsstudie des Bistums Münster 2015. <http://www.bistum-muenster.de/index.php?myELEMENT=306321>.

³ Winter-Pfändler, Urs. *Kirchenreputation. Forschungsergebnisse zum Ansehen der Kirchen in der Schweiz und Impulse zum Reputationsmanagement.* St. Gallen: Edition SPI 2015

diese Dimensionen übergreifende Sendung – nämlich Raum zu schaffen für die Begegnung zwischen Gott und den Menschen sowie der Menschen untereinander (*Lumen gentium* 1⁴).

Aber schließt diese Sendung aus, dass die Kirche sich auch als Anbieterin professioneller Dienstleistung versteht? Könnten diese Dienstleistungen nicht als äußerst wirkungsvoller Beitrag dazu gesehen werden, diese Sendung zu erfüllen? Sollten die binnenkirchlich immer wieder reflexhaft einsetzenden Abwehrmechanismen gegenüber dem Begriff „Dienstleistung“ oder gar „Service“ deshalb nicht doch grundsätzlich hinterfragt werden? Sind die Distanzierungen von diesem Begriff nicht auch deshalb fragwürdig, weil gerade in der theologischen Fachsprache „Dienst“ einer der zentralen Bezeichnungen für genuin kirchliche Aufgaben ist?

Für die Positionierung der Kirche als Arbeitgeberin hätte eine Stärkung der Dienstleistungskompetenz jedenfalls große Vorteile. Sie könnte dadurch attraktiv werden für Menschen, die ihre fachliche Kompetenz professionell und wirkungsvoll einbringen möchten. Um diese Menschen zu gewinnen, müsste allerdings die fachliche Kompetenz im Vordergrund stehen. Natürlich kann und soll dabei auch Loyalität gegenüber den Besonderheiten der Kirche als Arbeitgeberin erwartet werden – wie das säkulare Arbeitgeber im Übrigen auch tun. Allerdings sollte die Gewichtung zwischen fachlicher Kompetenz und glaubensmäßiger Übereinstimmung mit den kirchlichen Arbeitgebern differenzierter betrachtet werden. Zu einer sorgfältigen und einzelfallbezogenen Abwägung ermutigt ja nun auch die Novellierung der Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz.

Neben der Wertschätzung ihrer Professionalität erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie sich auf ihren jeweiligen Arbeitsplätzen entwickeln können. Ihre Tätigkeit sollte sie

nicht auf einen Arbeitgeber festlegen, sondern ihnen im Gegenteil weitere Optionen öffnen und dadurch die Anschlussfähigkeit an weiterführende Aufgaben und Herausforderungen bieten. Hier sollten kirchliche Arbeitgeber verstärkt darüber nachdenken, wie sie Karriereoptionen innerhalb der Kirche eröffnen. Auch hier hat die Kirche sicherlich einen großen Vorteil, weil sie in der Gesamtheit betrachtet eine sehr große Arbeitgeberin mit vielen Möglichkeiten ist. Dieser Vorteil wird bisher viel zu wenig genutzt. Aber auch die Vernetzung kirchlicher Arbeitgeber mit anderen gesellschaftlichen Akteuren und Akteurinnen könnte in dieser Hinsicht als weitere Stärke für ein kirchliches Employer-Branding genutzt werden.

Für die Attraktivität der Kirche als Arbeitgeberin wäre es extrem hilfreich, wenn gezeigt würde, dass die bei ihr erworbenen Kompetenzen auch von anderen Arbeitgebern gefragt sind und dass eine Tätigkeit bei der Kirche keine endgültige Festlegung bedeutet. Auch wenn es natürlich im Einzelfall immer bedauerlich ist, eine gute Mitarbeiterin oder einen guten Mitarbeiter zu verlieren, würde die Kirche insgesamt gewinnen. Weil Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit gute Argumente sind, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben, könnte auf diese Weise die Anzahl der Bewerbungen steigen.

Bei allen Schwierigkeiten, die sich der Kirche als Arbeitgeberin stellen, gibt es also mit der fachlichen Kompetenz und der guten gesellschaftlichen Vernetzung der Kirche durchaus vorhandene Stärken, an die sie anknüpfen könnte. Diese Stärken sollten systematisch ausgebaut und als Chancen genutzt werden.

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in: feinschwarz.net – Theologisches Feuilleton

Dr. theol. Benedikt Jürgens

(geb. 1968) ist seit 2015 Mitarbeiter des Zentrums für angewandte Pastoralforschung (zap) an der Ruhr-Universität Bochum und leitet dort das Kompetenzzentrum Führung. Zuvor hat er als Berater, Projektleiter und Geschäftsführer für die PEAG-Unternehmensgruppe (Essen, Aachen, Dortmund und Duisburg), als Personalberater für Manpower (Düsseldorf) und als Researcher für Kienbaum (Düsseldorf) gearbeitet. Er hat in Münster und Jerusalem Theologie studiert.

⁴ **Lumen gentium** („[Christus ist das] Licht der Völker“) heißt, gemäß ihren Anfangsworten, die Dogmatische Konstitution über die Kirche, die vom Zweiten Vatikanischen Konzil formuliert und am 21. November 1964 von Papst Paul VI. promulgiert wurde.

TEIL 2

DIE GRÖSSTE ÜBERRASCHUNG FÜR MICH ...



Tony Cragg
Distant Cousin
Foto: Dieter Pohl

- *Der Umfang der Küstertätigkeit! Das hatte ich mir nicht so vorgestellt (Küster)*
- *Die hohen Erwartungen im kirchlichen Dienst – viel und intensive Arbeit in Verbindung mit einem kompletten Neuaufbau der Kinder- und Jugendarbeit. Die Komplexität meines Dienstes, der auch heute noch oft in private Bereiche hineinragt. (Sozialmanagerin / Diakonin)*
- *In Zeiten des Sparens wird zu Lasten von Professionalität gespart. Dabei wird in Kauf genommen, dass die Kirche sich dadurch immer weiter von ihrer Gemeinde entfernt. (Gemeindehelferin)*
- *Das schnelle und persönliche Bewerbungsverfahren, die nette Willkommenskultur, das breite Fortbildungsangebot. (Erzieherin, stellvertretende Kita-Leitung)*
- *Die Offenheit und Toleranz der Kirche gegenüber anderen Kulturen, Religionen und Lebensweisen. (Erzieherin, stellvertretende Leitung Familienzentrum)*
- *Das von mir so wahrgenommene Chaos in Fragen der Leitung und Arbeitsorganisation. (Referentin in einer kirchlichen Einrichtung, 48 Jahre, früher Projektleiterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin, seit 2013 bei der Kirche)*
- *Dass alle Mitarbeiter eine Fremdsprache sprechen und Abkürzungen verwenden, die ich erst erlernen musste. (Pädagogin, 39 Jahre, früher bei einem Träger im Bereich beruflicher Rehabilitation, seit 2017 Leitung einer kirchlichen Personalberatung)*
- *Leistung wird bei Kirche nicht honoriert. Jedenfalls nicht finanziell. Bei meinen früheren Arbeitgebern war ein „Belohnungssystem“ Standard, normaler und gewünschter Verhandlungsteil des Jahresgesprächs. (Referentin für Öffentlichkeitsarbeit)*
- *Es war im Vergleich zur Landesverwaltung wenig geregelt, vieles funktionierte auf Zuruf – und war doch verlässlich. (Verwaltungsdirektor einer kirchlichen Verwaltung, 48 Jahre, früher bei einer Bank und im Finanzministerium eines Bundeslandes, seit 1992 bei der Kirche)*
- *Bis heute keinerlei Überprüfung meiner Arbeit. Um ein Dienstgespräch musste ich bitten. Bis heute kontrolliert niemand meine Arbeitszeiten (Krankenhaus- Seelsorgerin, 50 Jahre, gleichzeitig in einer Praxis für Sprachtherapie, seit 2004 bei der Kirche)*

AB-C – ARBEITSBEWÄLTIGUNGS- COACHING® IN DER EVANG.- LUTH. KIRCHE IN BAYERN



Die evangelisch-lutherische Kirche Bayerns hat unter dem Titel „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ ein Pilotprojekt zur Gesundheitsförderung im Arbeitskontext durchgeführt – mit erstaunlichen Erfolgen! Ja, es kann gehen, als kirchlicher Arbeitgeber Sorge zu tragen für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Dr. Susanne Schatz beschreibt den Prozess, wie dieses Pilotprojekt aufgesetzt wurde, erzählt von den gemachten Erfahrungen und leuchtet auf die erzielten Wirkungen.



Dr. Susanne Schatz

Als Arbeitgeber Sorge tragen für die Gesundheit – wie kann das praktisch gehen? Einerseits ist die Gesundheit ein sehr persönliches Thema. Wie gesund jemand lebt, liegt an ihm/ihr selbst. Vieles davon geht den Arbeitgeber auch gar nichts an. Andererseits haben die Bedingungen der Arbeit messbare Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Leicht werden Verhalten und Verhältnisse gegeneinander ausgespielt, Missstände und „Schuld“ beim jeweils anderen gesucht, statt zu konkreten und unterstützenden Maßnahmen zu finden.

„Beim Individuum beginnen, aber dort nicht stehen bleiben“¹ ist das Credo des ab-c. In einem Pilotprojekt der ELKB wurde dieses Instru-

ment zur betrieblichen Gesundheitsförderung erprobt. Unter Federführung der Gemeindeakademie und der Projektstelle für Salutogenese (KR Andreas Weigelt) in Zusammenarbeit mit externen Arbeitswissenschaftlern (Mag. Brigitta Gruber, Fa. arbeitsleben sowie Claus Jungkunz und Jochen Knöchel, Fa. con|tour) wurden zwischen 2013 und 2016 sieben einzelne Projekte durchgeführt. Die Ergebnisse wurden vom Landeskirchenrat positiv aufgenommen, ab-c kann seitdem als Teil kirchlicher Personal- und Organisationsentwicklung in Anspruch genommen werden; weitere Projekte laufen.

Der ab-c Prozess:

ab-c ist Analyse, Monitoring und Maßnahmenentwicklung in einem. Innerhalb kurzer Zeit und in klar beschriebenen Schritten erhalten die Mitarbeitenden individuell und die Organisation insgesamt Einblicke in ihre Arbeitsbewältigungs-Situation und entwickeln konkrete Maßnahmen für Erhalt und Verbesserung in der Zukunft. ►

¹ Arbeitsbewältigungs-Coaching INQA-Bericht Nr.38, 2012; www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/S.8

Nach Auftragsklärung und -entscheidung gibt es diese Schritte:

1. In einer Mitarbeitendenversammlung wird der Prozess vorgestellt. Die Leitenden laden zur Teilnahme ein.
2. Jedem Mitarbeitenden wird ein **persönlich-vertrauliches ab-c-Gespräch** angeboten. Die ca. 60-minütigen, freiwilligen Gespräche führen ausgebildete und zur Verschwiegenheit verpflichtete BeraterInnen. Im Fokus steht die Person und ihre Arbeitssituation: Ein Fragebogen erhebt die momentane Arbeitsbewältigung (workability-Index WAI). Im Gespräch entwickelt der/die Mitarbeitende für sich einen individuellen Förderplan: Welche Faktoren unterstützen meine Arbeitsbewältigung und was ist zu tun, um diese gut zu erhalten? Was beeinträchtigt und soll verändert werden? Persönliche und betriebliche Faktoren werden benannt.
3. Die BeraterInnen fassen den durchschnittlichen WAI-Wert der Mitarbeiterschaft und die organisatorischen Förderthemen aus den persönlich-vertraulichen Gesprächen anonymisiert zusammen.
4. In einem **Betrieblichen ab-c-workshop** werden von einem Verantwortungsbereich die Hinweise des Berichts diskutiert und Maßnahmen daraus abgeleitet. Es entsteht ein Aktionsplan.
5. In einer **Rückmeldung an die Mitarbeiterschaft** wird über das Gesamtergebnis und die beschlossenen Maßnahmen informiert. Ein Review wird vereinbart.

Die wissenschaftliche Grundlage bildet der „Work Ability Index (WAI)“, mit dem die Passung von Arbeitsanforderungen und individuellen Kapazitäten gemessen werden kann sowie das „Haus der Arbeitsfähigkeit“, in dem die wichtigen Einflussfaktoren systematisiert sind².

„Die Mitarbeiterschaft“ – „Der Verantwortungsbereich“

ab-c wurde für unterschiedliche Organisationseinheiten erfolgreich durchgeführt – für Pfarrkapitel (incl. theologisch-pädagogisch Arbeitenden), für alle Beschäftigten einer Einrichtung, für alle Beschäftigten einer Gesamtkirchengemeinde, für alle Beschäftigten der Kindertageseinrichtungen

in einem Dekanat. Wesentlich war dabei, dass die jeweilige Einheit für sich eine Leitungsstruktur hat, die gestalten kann. Manche der Maßnahmen werden sich auf landeskirchliche Rahmensetzungen beziehen. Die auch dort zu adressieren tut dem Prozess dann keinen Abbruch, wenn auch Maßnahmen vor Ort umgesetzt werden können. Die Verantwortungsbereiche können dann in dieser Logik zusammengesetzt werden: die Leitenden plus ggf. Mitarbeitervertreter, Vertrauenspfarrerinnen etc.

Erfahrungen im Pilotprojekt – Wirkungen von ab-c

ab-c ist ein bildgebendes Verfahren. Über den Index-Wert bekommt der/die einzelne Mitarbeitende und die Organisation eine Einschätzung der momentanen Arbeitsbewältigung. Das individuell erlebte Thema „Gesundheit“ kommt aus dem Bereich der Anmutung, wird beobachtbar, kommunizierbar und gestaltbar. Durch die Wiederholung des ab-c-Prozesses kann die Wirkung ergriffener Maßnahmen eingeschätzt werden.

ab-c entwickelt sehr konkrete Fördermaßnahmen. Über die Kategorien im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ kommen dabei systematisch die zentralen Einflussgrößen in den Blick. Die Maßnahmen beziehen sich sowohl auf die Ebene der einzelnen Person als auch auf die Organisation insgesamt, insofern verbinden sich hier Personal- und Organisationsentwicklung. Mitarbeitende empfinden es als Geschenk, eine Stunde Zeit und ein professionelles Gegenüber zu bekommen, um die eigene Situation zu reflektieren. Verschüttete Vorhaben werden „abgestaubt“ und überprüft, neue Ideen entstehen, gut gewählte, attraktive Ziele machen Lust, Aussprechen und Aufschreiben erhöht die Verbindlichkeit. „An meiner Situation kann ich etwas tun und das sowohl im persönlichen als auch im organisatorischen Bereich“ – dieses Erleben von Selbstwirksamkeit unterstützt die Person, ihre Entwicklung und ihre Gesundheit. Zusammengetragen werden nicht allein Problemanzeigen, sondern Lösungsideen.

² Vgl. Jürgen Tempel, Juhani Ilmarinen: *Arbeitsleben 2025, Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*, hg. Marianne Giesert, Hamburg 2013

Fragen um die Gesundheit kommen heraus aus „Jammer und Klage“, es geht um Gestaltung. Interessant ist nicht nur der Veränderungsbedarf. Ein Blick auf das Gelingende - „Wann geht es dir in deiner Arbeit richtig gut? Was unterstützt dich? Und wie können wir das erhalten und fördern?“ – setzt Energie frei.

Eine Mitarbeiterschaft nimmt gemeinsam das Thema „gesundes Arbeiten“ in den Fokus und beginnt, die für sie passenden Lösungen zu entwickeln. Sensibilität für Belastungen und Ressourcen steigt und für sehr individuell erlebte Fragen werden gemeinsame Lösungen gefunden. Kollegialität, in den persönlichen Gesprächen als einer der wichtigsten Faktoren für die eigene Arbeitsfähigkeit benannt, wird gestärkt. Im besten Fall wird hier eine Kultur von Veränderung erlebt, die auch für weitere Prozesse tragfähig werden kann.

Mitarbeitende sind im ab-c Experten ihrer eigenen Situation und Berater ihrer Organisation. Mit einem ab-c-Prozess setzen Führungskräfte und Verantwortliche das Signal: Wir wollen auf unsere Mitarbeitenden hören! Wir wollen ihre Arbeitssituation genauer verstehen, ihre ganz eigene Perspektive ernstnehmen! Und wir wollen das in unseren Kräften stehende tun, um die Arbeit gesünder zu gestalten! Diese interessiert-hörende Grundhaltung von Leitenden – so sie denn tatsächlich so gemeint ist – wird von den Mitarbeitenden als hohe Wertschätzung wahrgenommen.

Die Leitenden bekommen ein sehr präzises Bild ihres Verantwortungsbereiches und ein deutliches Feed-back auf ihre Leitungskultur. Der Bericht enthält auch viele Hinweise im Original-Ton. Die Organisation „beginnt zu sprechen“. Ein so partizipativ angelegter Prozess weckt auch hohe Erwartungen. Dem müssen sich Leitende stellen. Andererseits bleibt es im ab-c nicht beim allgemeinen „Meckern“, gefragt wird nach konkreten Hinweisen und Ideen. Mitarbeitende phantasieren hier nicht ein „Wolkenkuckucksland“. Die Einschätzung von Handlungsspielräumen sind i.d.R. sehr realistisch. Und die Frage: „Was kannst du dafür tun?“ neben der Frage „Was brauchst du von deinem Arbeitgeber?“ nimmt den/die einzelne/n auch immer mit in die Verantwortung.

ab-c kann auch die gegenseitige Wahrnehmung und Zusammenarbeit der Berufsgruppen unterstützen. In den Berichten werden die unterschiedlichen Perspektiven auf das gemeinsame Arbeitsfeld gut sichtbar. Auch in einer kleinen Einrichtung mit zehn Beschäftigten hatte ab-c interessante Ergebnisse, dort gab es nach den persönlichen Gesprächen keinen Bericht, sondern einen Maßnahmen-Workshop mit allen Mitarbeitenden.

Im Pilotprojekt der ELKB ist es gelungen, landeskirchliche Prozesse (u.a. die Entwicklung der neuen Dienstordnung, die Bezuschussung von Supervision, die Unterstützung im Vakanzfall, die Weiterentwicklung der Pfarramts-Assistenz etc.) mit konkreten Wahrnehmungen und Ideen aus dem ab-c anzureichern, zu konkretisieren und inhaltlich weiterzubringen.

ab-c kann auch gezielt Weiterentwicklungen unterstützen, z.B. im Bereich einzelner Berufsgruppen oder Arbeitsfelder. Die Mitarbeitenden gezielt als Berater/innen für Veränderung zu nutzen, hieße einen großen Schatz zu heben.

ab-c als Werkzeug im betrieblichen Gesundheitsmanagement, so das Fazit des Pilotprojektes der ELKB, „funktioniert“ nicht nur im industriellen oder gewerblichen Denken. Vielmehr passt ab-c in seinem die Menschen stärkenden Charakter bestens zu uns und kann helfen, Kirche zu einem attraktiven und gesunden Arbeitgeber zu entwickeln.

Voraussetzung für die BeraterInnen ist eine entsprechende Ausbildung, es besteht ein gutes Berater-Netzwerk und Plattformen des Austauschs – Information: www.arbeitsleben.com

Dr. Susanne Schatz

Studienleiterin, Gemeindeberaterin
Ev.-Luth. Gemeindeakademie, Rummelsberg 19,
90592 Schwarzenbruck

TEIL 3

WO ICH AM WENIGSTEN
ANDOCKEN KONNTE ...

- *Es menscht sehr in der Kirche! Im Hintergrund ist viel Kompetenzgerangel. Man muss sehr genau überlegen, was man sagt und was nicht! Auch unterscheiden, wer was zu sagen hat, und wer meint, er hätte etwas zu sagen.* (Küster)
- *Häufig werde ich beim Einkaufen oder auf Festen im Dorf angesprochen und plötzlich geht es um das Thema Kirche - den letzten Gottesdienst, den Konfirmandenunterricht oder die nächste Jugendfreizeit.* (Sozialmanagerin / Diakonin)
- *Für mich als kirchenfern aufgewachsene Mitarbeiterin gibt es immer noch zu wenig Bereitschaft, einen Außenblick zuzulassen.* (Gemeindehelferin)
- *Das Aussitzen von Konflikten.* (Referentin)
- *Mich irritiert die Vermischung von Job und gelebtem Glauben bei der Arbeit. Eine Andacht vor einer Gremiensitzung zu einem beliebigen Fachthema - das bleibt mir fremd.* (Referentin für Öffentlichkeitsarbeit)
- *An der Verbindung von Arbeit und Glauben. Bisher war Glaube für mich eine sehr persönliche Angelegenheit. Etwas, was bei der Arbeit nichts verloren hat und in die Freizeit gehört.* (Pädagogin Personalberatung)
- *Die Hierarchie war ungewohnt, die langen Wege, bis ein Vorgang fertig unterschrieben war.* (Sachbearbeiterin)
- *An den hierarchischen Strukturen in Kirche und Caritas.*
(Dipl. Pflegewirtin, Intensivpflege und Anästhesie, 44 Jahre, früher in einem kommunalen Krankenhaus, seit 2004 bei der Katholischen Kirche)
- *Ich verstehe bis heute nicht die Strukturen des Kirchenkreises. Wo beantrage ich welche Gelder? Wen frage ich was wofür? Wie funktioniert evangelische Kirche?*
(Krankenhaus-Seelsorgerin)

Tony Cragg
Mixed Feelings
Foto: Dieter Pohl





Claudia Zimmer



Martin Steinbrink

**„ZUHÖREN KÖNNEN – GABEN
ERKENNEN – PERSPEKTIVEN FINDEN“
MITARBEITENDENGESPRÄCHE MIT ZIEL-
VEREINBARUNGEN (MAG) IN DER
EVANGELISCHEN KIRCHE IM RHEINLAND (EKIR)**

Personalführung durch Zielvereinbarung, nicht durch inhaltliches Hineinreden in den Aufgabenbereich des oder der Mitarbeitenden – hierfür ist das Mitarbeitendengespräch ein wertvolles Instrument. Claudia Zimmer und Martin Steinbrink geben einen instruktiven Überblick über die Einführung des MAG: zum Verständnis des Gespräches, zum Einführungsprozess und zu ihren beraterischen Erfahrungen.

In vielen Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und Einrichtungen der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) sind regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden eingeführt oder in der Planung. Sie heißen Personalentwicklungsgespräche, Jahresdienstgespräche oder Mitarbeitendengespräche. Wir nennen diese Gespräche strukturierte Mitarbeitendengespräche mit Zielvereinbarungen (MAG).

Die MAG dienen der Bilanzierung der Arbeit. Fragen nach der Aufgabenerfüllung und deren Wertschätzung haben hier ihren Platz. Der zweite Blick richtet sich nach vorne, hier geht es um die Verständigung über Perspektiven, Ziele und künftige Aufgaben. Zudem ist die berufliche Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeitenden ein großes Thema.

Die Landessynode der EKiR hatte bereits im Jahre 2005 beschlossen, das „Mitarbeitendengespräch“ als „notwendiges und sinnvolles Instrument der Personalführung“ zu etablieren¹.

¹ Zuhören können – Gaben erkennen – Perspektiven finden. Leitfaden für das Mitarbeitendengespräch in der Evangelischen Kirche im Rheinland, 2. Auflage 2018

Seitdem wird das Mitarbeitendengespräch in immer mehr Kirchengemeinden, Kirchenkreisen und landeskirchlichen Einrichtungen praktiziert. Die Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung (GO - jetzt Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung) wurde von der EKIR beauftragt, für die Einführung der MAG im Jahr 2005 ein abgestuftes Verfahren zu entwickeln. Dieses Konzept haben wir in den Folgejahren immer wieder aktualisiert und fortgeführt. In über 100 kirchlichen Organisationen hat die Gemeindeberatung bereits die Einführung dieses Personalführungsinstrumentes mit begleitet.

Im Folgenden geben wir einen Überblick über die Struktur der Gesprächsform und heben dabei das Besondere hervor. Den Schwerpunkt legen wir auf die Schritte in dem Einführungsprozess, da unsere Erfahrungen zeigen, dass mit einem abgestuften Prozess die Einführung und die Weiterführung der MAG in den o.g. kirchlichen Organisationen am besten gelingen kann.

1. Informationen zur Gesprächsform

Was ist ein MAG?

Das Mitarbeitendengespräch hat unabhängig von aktuellen Anlässen die berufliche Situation der Mitarbeitenden im Blick. Das Gespräch führt der oder die Vorgesetzte mit den Mitarbeitenden über deren berufliche Situation. Die Ziele dabei sind, die Arbeitszufriedenheit zu besprechen, die Arbeitsergebnisse zu würdigen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Dazu gehört auch, Gaben zu erkennen und zu benennen, sich auf Ziele zu verständigen und Vereinbarungen zu treffen (siehe auch „Info-Kasten MAG“).

Was ist das Besondere an den Gesprächen?

Die Gespräche sollen in einem festgelegten Rhythmus (meistens von einem Jahr) zwischen dem / der Vorgesetzten und der / dem unterstellten Mitarbeitenden geführt werden. Durch den Rhythmus erhält das Gespräch eine neue Qualität. Es löst sich vom Alltagsgeschäft und von den Tagesaufgaben. Die Zeiträume werden größer und dadurch werden Entwicklungen sichtbar. Betroffene Vereinbarungen haben angemessene Zeiträume zur Umsetzung.

Die Gespräche sind strukturiert. Für sie gibt es geeignete Vorbereitungsmaterialien. Mitarbeitende und Vorgesetzte können sich gleichermaßen auf das Gespräch einstellen und vorbereiten. Solche Gespräche werden im Rahmen von Schulungen vorbereitet und geübt.

Welchen Gewinn haben die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten?

Der Gewinn für die Mitarbeitenden besteht darin, dass eigene Stärken und Geleistetes wahrgenommen und Handlungsziele benannt werden. Außerdem können Perspektiven eröffnet, Fortbildungen geplant und Arbeitsfelder und Aufgaben den Fähigkeiten und vereinbarten Schwerpunkten entsprechend gestaltet werden.

Der Gewinn für die Vorgesetzten liegt in der besseren Kenntnis der Mitarbeitenden und der daraus folgenden individuellen Förderung, in der langfristigen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, in der Reflexion und eventuellen Korrektur des eigenen Leistungsverhaltens und in der besseren Wahrnehmung der Arbeitssituation im eigenen Verantwortungsbereich. Durch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden können Vorgesetzte ihr leitendes Handeln gestalten. Beide Beteiligten profitieren vom gegenseitigen Feedback, einer vertrauensvollen Atmosphäre und gemeinsamen Absprachen.

Welche Voraussetzungen für das Gespräch müssen gegeben sein?

Vertraulichkeit und Mut zur Offenheit sind Voraussetzungen für das Gelingen der Gespräche. Vertraulichkeit soll dabei den schützenden Rahmen für ein offenes Gespräch bilden. Die Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner sollen darauf achten, dass beide Sichtweisen zum Ausdruck kommen, um eine wechselseitige und faire Rückkoppelung zu gewährleisten.

2. Der Einführungsprozess

Welche Schritte bei der Einführung von MAG haben sich bewährt?

Die langjährigen Erfahrungen der GO bei diesen Einführungsprozessen zeigen, dass eine erfolgreiche Einführung mit einem abgestimmten Verfahren verbunden ist.

Schritte	Ziele	Dauer
Vorgespräch zur Zielklärung mit der Leitung	Zielklärung mit der Leitung, warum die MAG eingeführt werden sollen.	2 Stunden
Informationsveranstaltung für alle Beteiligten (Mitarbeitende und Leitung)	Information der Leitung über Ziele, Schwerpunkte und Organisation der MAG; Austausch mit den Teilnehmenden	2 Stunden
Schulung für die Gesprächsleitenden	Erhöhung der Gesprächssicherheit beim Führen der Gespräche	7 Stunden
Optional: Vorbereitungs-Workshops für die Mitarbeitenden	Förderung der Sicherheit bei der Vorbereitung der Gespräche	4 Stunden
Auswertung des Einführungsprozesses	Reflexion nach den ersten MAG	2 Stunden

Vorgespräch mit den Leitungspersonen:

Beim Vorgespräch steht die Zielklärung im Vordergrund. Welche Gründe gibt es in einer Kirchengemeinde, einem Kirchenkreis, einer Einrichtung, die MAG einzuführen? Dabei wird ebenfalls thematisiert, wie die MAG in das bestehende Personalkonzept der Kirchengemeinde passt.

Hilfreiche Fragen beim Vorgespräch mit den Leitungssystemen:

- Gibt es einen Beschluss zur Einführung der MAG?
- Welche Ziele werden mit der Einführung der MAG verbunden?
- Wie sieht die Aufbauorganisation der Kirchengemeinde, des Verwaltungsamtes, der Einrichtung aus (Struktur, Anzahl der MA etc.)?

- Welche Aspekte sind bei der „Leitungskultur“ zu beachten (z.B. welche Leitungsstile)?
- Welche strategischen Ziele gibt es im Bereich Personal? (Z. B. Überblick über die Leistungen Ihrer MA)

Informationsveranstaltung für alle Beteiligten

Der Schwerpunkt der Informationsveranstaltung ist die Vermittlung von Ziel und Zweck der Einführung der MAG. Dabei haben sich folgende Schritte bewährt:

- Information der Leitungen (Amtsleitungen, Presbyterien, Einrichtungsleitungen) über die Beschlüsse zur Einführung der MAG in der eigenen Organisation
- Inhalte zu Rahmenbedingungen, Schwerpunkten und Besonderheiten des MAG
- Austausch von Haltungen und Einschätzungen der Beteiligten

Schulung für die Gesprächsleitenden

Das Ziel des Schulungstages ist die Erhöhung der Gesprächssicherheit durch Übung und Reflexion der Gespräche. Folgende Schritte bereiten die Gesprächsleitenden auf das erste MAG vor:

- *Haltungen der Mitarbeitenden und Leitungen einschätzen*
- *MAG vorbereiten (Vorbereitungsbogen²), üben und auswerten*
- *Zielvereinbarungen und Maßnahmen entwickeln und formulieren*

Vorbereitungs-Workshops für die Mitarbeitenden

In den halbtägigen Workshops werden die Mitarbeitenden gezielt auf die MAG vorbereitet.

- *Erfahrungen mit Personalführungsinstrumenten*
- *Mit dem Vorbereitungsbogen umgehen lernen*
- *In einem Übungsgespräch die eigene Arbeit reflektieren*

Auswertung des Einführungsprozesses

Bei der Auswertung der ersten Gesprächsrunden stehen die Erfahrungen der Leitenden im Vordergrund.

- *Reflektion der bisher geführten MAG*
- *Weiterführung für das nächste Jahr*

3. Resümee:

Seit 13 Jahren sind die Anfragen nach der Begleitung der Einführung der MAG durch die Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung konstant geblieben. Über die genannten kirchlichen Organisationen hinaus erhalten wir schon seit ein paar Jahren Anfragen aus fusionierten Einrichtungen in den Kirchenkreisen wie z.B. Verbände (KITA-Verbände in ihrem Qualitätsmanagementprozess) und Verwaltungsämter (nach der Verwaltungsstrukturreform in den Kirchenkreisen), die die MAG als festen Bestandteil ihres Personalentwicklungskonzeptes integrieren wollen.

Somit zeigen die Erfahrungen der Gemeindeberatung bei diesen Einführungsprozessen, dass das Mitarbeitendengespräch einen sinnvollen und auch konstruktiven Beitrag in der Personalführung von kirchlichen Organisationen darstellt. Die oftmals anfängliche Skepsis dieser Gesprächsform wird nach den ersten Gesprächsgängen durch eine hohe Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden und Vorgesetzten ersetzt – initiiert durch die motivierende Wirkung dieser Gespräche.

Positiv ist bei der Einführung von MAGs auch zu notieren, dass Im Rahmen dieses Prozesses „weiße Flecken“ der Organisationsstruktur angesprochen werden und notwendige Organisationsentwicklungsprozesse angeschoben werden (z.B. in der Aufbauorganisation). Dazu gehört auch, dass eine Rollenklärung insbesondere bei Pfarrerinnen und Pfarrern im Hinblick auf Vorgesetzten- und Seelsorgefunktionen erfolgt.

Wünschenswert ist, dass Mitarbeitendengespräche nicht das einzige Werkzeug in der Personalführung im kirchlichen Bereich bleiben, sondern der „Werkzeugkasten“ mit einer reflektierten Führungskultur und den entsprechenden Instrumenten gefüllt wird.

Claudia Zimmer

Sozialwissenschaftlerin, arbeitet als Gemeindeberaterin und Coach im Zentrum Gemeinde und Kirchenentwicklung in der Ev. Kirche im Rheinland (EKiR), Wuppertal. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehören Umstrukturierungsprozesse, Zukunfts- und Gemeindekonzeptionen, Personalführung und das Coaching von Mitarbeitenden und Führungskräften. claudia.zimmer@ekir.de

Martin Steinbrink

Pfarrer, arbeitet als Gemeindeberater der Ev. Kirche im Rheinland (EKiR). Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehören Umstrukturierungs-, Konzeptionsentwicklungs- und Personalentwicklungsprozesse.

² Der Vorbereitungsbogen ist zu finden unter: <http://www.ekir.de/www/service/gaben-erkennen-ziele-vereinbaren-11820.php>

TEIL 4

HAUPTUNTERSCHIEDE ZUM
WELTLICHEN ARBEITGEBER ...

- *Die Kirchenleute sagen: Weil Du ja Christ bist, erwarten wir mehr Einsatz. Rheinmetall erwartet nicht mehr als im Arbeitsvertrag steht! (Küster)*
- *Hier werde ich als Individuum gesehen und sehr wertschätzend behandelt. Die Führungsebene hat ein Gesicht zu den Namen der Mitarbeiter. Ein Mitwirken an Prozessen ist erwünscht. Ein „Wir“-Gefühl ist deutlich spürbar. Kirchliche Feste werden umfassend zelebriert und erarbeitet. (Erzieherin, stellvertretende Kita-Leitung)*
- *Bei der Kirche gibt es kein Entlassungsrisiko. Als Arbeitnehmer der Kirche wird man eher auch als Mensch gehört. Es wird versucht, die persönlichen Belange mit den Interessen der Kirche als Arbeitgeber in Einklang zu bringen. (Diakon im Zivilberuf, Diplom-Ingenieur, Freiberufler im internationalen Projektgeschäft, 60 Jahre, seit 2007 in der katholischen Kirche)*
- *Die Arbeit erfolgt weniger zielgerichtet und ergebnisorientiert. Das hat Vor- und Nachteile. Das Miteinander zwischen den Kolleg*innen empfinde ich als grundsätzlich freundlicher und bemühter als ich es im Kulturbereich kennengelernt habe. (Referentin)*
- *Dass Religion/ Kirchenmitgliedschaft und die Pflege von Ritualen im Mittelpunkt stehen, ist für mich neu. (Pädagogin, Personalberatung)*
- *Bei Kirche arbeiten sehr viele Menschen mit hoher Identifikation und viel Engagement für „das Produkt“. Das kannte ich so nicht. Dann: Die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in Projekten und Gremien. Und: Personalentwicklung – da könnte sich Kirche bei manchen weltlichen Arbeitgebern etwas abschauen! (Referentin für Öffentlichkeitsarbeit)*
- *Positiv: die Förderung des Personals und das Miteinander in der Behörde. Dazu gehören auch Andachten und Gottesdienste. Schwierig: eine wenig ausgeprägte Leistungsorientierung im Blick auf Beförderungen. (Sachbearbeiterin)*
- *Ich bin sehr auf mich allein gestellt. Viel Freiheit, aber auch wenig Leitung. Bezahlung und Sondervergütung (KZVK) ist besser. (Krankenhaus-Seelsorgerin)*
- *Die Herausforderung, neben einer wirtschaftlichen Betriebsführung, auch dem Anspruch, den die Menschen mit Kirche und Caritas verbinden, gerecht zu werden. (Dipl. Pflegewirtin)*



Tony Cragg
Points of View
Foto: Dieter Pohl

Werner Dotzauer

Werner Dotzauer

- Zusammenhänge erkennen und für die Arbeitsabläufe nutzen
- Das Richtige zur richtigen Zeit tun

Themen:

- Informationsbörse – Auskünfte, Bescheinigungen, Terminabsprachen
- Sekretariat – Einladungen, Anträge, Adressdatenpflege, Aktenführung, Schriftgutverwaltung
- Anmeldung von Kasualien
- Kirchbuchführung und Meldewesen - Mitgliederlisten, Registratur, Statistik (Mewis-NT)
- Zeitmanagement

B) Assistenz für Gemeindearbeit und Gemeindeleitung

Ziele:

- *An das Entscheidende denken*
- *Handlungssicherheit gewinnen*
- *Selbstbewusst kommunizieren*

Themen:

- Gottesdienstvorbereitung – Vertretungen, Programme, Abkündigungen, Kirchenjahr
- Weitere Handlungsfelder – Besuchsdienstlisten, Projektunterstützung, Bestellungen, Raumvergabe
- Koordination der Öffentlichkeitsarbeit – Gemeindebriefe, Schaukästen, Internetpräsenz

- Hintergrundarbeit für Ehrenamtliche
- Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen – Sammlung von Anträgen, Einladungen, Raum- und Catering- Bestellungen, Einholen von Sach- und Rechtsauskünften, Protokollführung
- Nachbereitung von Sitzungen – Weiterleitung der Protokolle, Erstellung von Protokollbuchauszügen, Überwachung der Beschlussausführung
- Kenntnis von Grundstrukturen der EKIR – Aufbauorganisation, kurze Entstehungsgeschichte, Dienstwege, Einholen von Genehmigungen

C) Schaltstelle für Verwaltungsaufgaben

Ziele:

- Die Kooperation mit dem Verwaltungsamt optimieren
- Anfragen zielsicher weiterleiten und deren Bearbeitung im Blick behalten

- Arbeitsprozesse durch geeignete Bürotechniken unterstützen und vereinfachen

Themen:

- Finanzen – Spendenannahme, Spendenbescheinigungen, kleine Barkasse, Kollektenabrechnung, Weiterleitung von Miet- und Werbeeinnahmen, Rechnungsbearbeitung, Haushaltsüberwachung vor Ort, Einholen von Haushaltsauskünften
- Versicherungsfragen – Aufnahme und Weiterleitung von Schadensmeldungen
- Unterstützung der Personalverwaltung – Urlaubslisten, Einholen von Auskünften von der Personalsachbearbeitung, Vorbereitung von Dienstbesprechungen
- IT-Nutzung – MACH-Nutzung, Urlaubsdatei, Terminverwaltung, Pflege und Wartung der Bürotechnik

Arbeitsmethoden

Die Bearbeitung der Themen haben wir im Wesentlichen in Gruppenarbeiten mit anschließendem Bericht und Besprechung im Plenum organisiert. Methoden wie World-Café, Pro-Action-Café, Fishbowl u. diverse Aufstellungen kamen aber auch vor. Kirchengeschichtliches im Blick auf die Kasualien und rechtliche Grundlagen haben wir durch Kurzvorträge vermittelt. Externe Unterstützung haben wir ausschließlich bei der aufgabenorientierten Schulung in MEWIS (Meldewesen-Informationssystem) besorgt.

Handlungsablauf Beerdigung

(Kleinere Abweichungen in einzelnen Gemeinden nicht ausgeschlossen)

1. Variante: Die Gemeinde unterhält keinen eigenen Friedhof

Bestatter	➤ meldet Todesfall an Gemeindebüro	➤ schickt Sterbeurkunde
Bestatter	➤ informiert Pfarrer	➤ Festlegung Bestattungstermin
Gemeindebüro	➤ meldet den Verstorbenen in Mewis ab	➤ Status: Inaktiv
Pfarrer	➤ bespricht mit Angehörigen die Trauerfeier	➤ Anmeldeformular ausfüllen
Pfarrer	➤ hält die Trauerfeier	➤ ausgef. Formular ➤ Gemeindebüro
Gemeindebüro	➤ Eintrag Kirchenbuch ➤ Abkündigung am folgenden Sonntag ➤ Gemeindebrief (nächste Ausgabe) ➤ Liste Totensonntag (Verlesung im laufenden Jahr) ➤ evtl. Information Wohngemeinde des Verstorbenen	

2. Variante: Die Gemeinde unterhält einen eigenen Friedhof

Bestatter	➤ meldet Todesfall an Gemeindebüro	➤ schickt dann Sterbeurkunde
Bestatter	➤ informiert Pfarrer	➤ Festlegung Bestattungstermin
Gemeindebüro	➤ meldet den Verstorbenen in Mewis ab	➤ Status: Inaktiv
Gemeindebüro	➤ bespricht mit Angehörigen: ➤ Friedhofsordnung, Gebührenordnung ➤ gewünschte Grabstelle und Kosten	
Gemeindebüro	➤ informiert Friedhofsverwalter	➤ Kopie Anmeldung
Gemeindebüro	➤ informiert Küster ➤ informiert Organisten ➤ schickt offizielle Bestattungsanmeldung an Friedhofsverwaltung	➤ Kopie Anmeldung
Pfarrer	➤ bespricht mit Angehörigen die Trauerfeier	➤ Anmeldeformular ausfüllen
Pfarrer	➤ hält die Trauerfeier	➤ ausgef. Formular ➤ Gemeindebüro
Gemeindebüro	➤ Eintrag Kirchenbuch ➤ Abkündigung am folgenden Sonntag ➤ Gemeindebrief (nächste Ausgabe) ➤ Liste Totensonntag (Verlesung im laufenden Jahr) ➤ evtl. Information Wohngemeinde des Verstorbenen	
Gemeindebüro	➤ erstellt Rechnung f. Nutzung der Grabstelle ➤ erstellt Bescheinigung über Nutzungsrecht	➤ Bezahlung erfolgt ➤ Ausgabe an Angehörige
Steinmetz	➤ stellt Steinantrag	➤ Genehmigung nach Prüfung durch Friedhofsverwaltung
Gemeindebüro	➤ erstellt Rechnung für Steingenehmigung	➤ prüft Zahlungseingang

Was hat's gebracht – Drei Sichtweisen**A) Gemeindesekretärinnen**

- Sicherheit in der Bearbeitung der anfallenden Aufgaben im Gemeindebüro
- Lernen von Anderen und Optimierung der eigenen Bearbeitungsweisen
- Vernetzung (z.B. WhatsApp –Gruppen, strukturierter Austausch auf Kirchenkreisebene in Form von Konventen)

- Lösung aktueller Schwierigkeiten (z.B. im Umgang mit Ehrenamtlern, Pfarrern und Pfarrerrinnen und anderem „schwierigen“ Klientel)
- Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten

B) Arbeitgeber (Gemeinden)

- Die Gemeindesekretärinnen kamen zufriedener und selbstbewusster zurück an ihren Arbeitsplatz

- *Sie sind in der Bearbeitung ihrer Aufgaben sicherer. Und wenn Fragen aufkommen, dann wissen sie, wen sie fragen können. Eben eine der Kursteilnehmerinnen.*

C) Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung

- *Wir sind deutlich bekannter geworden – mit einem positiven Bild. In den fünf Jahren haben wir mehrere hundert Gemeindesekretärinnen aus den Gemeinden der gesamten rheinischen Kirche geschult – und das mit überaus guten Rückmeldungen. Das sorgt fürs Bekannter-Werden und für ein positives Bild, das sehr zufriedene Gemeindesekretärinnen in der rheinischen Kirche verbreiten.*
- *Wir selbst haben viel gelernt über die Arbeit der Gemeindesekretärinnen, deren Schwierigkeiten und deren Selbstverständnis.*
- *Wir sind damit gewissermaßen zu Experten geworden, zu Beraterinnen und Beratern, die viel über die Arbeit der Gemeindesekretärinnen wissen, über diese Mitarbeitenden selbst und über die Struktur, in der sie arbeiten.*
- *All dies haben wir in Beratungen von Gemeinden und deren Gemeindebüros erfolgreich einsetzen können. Beratungen, die es ohne die Fortbildungsmaßnahme „Kommunikationszentrum Gemeindebüro“ so für uns nicht gegeben hätte.*

ferate, sondern da gab es nahezu ausschließlich die eigene Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsalltag. Etwas so Konkretes und so Abgestimmtes auf einen ganz bestimmten Beruf hat es bisher nicht gegeben.

Aus meiner Sicht – nun, die deckt sich mit der der Gemeindesekretärinnen und deren Rückmeldungen. Zusätzlich hat die klare Struktur einerseits, aber auch die Fähigkeit, sich sofort auf etwas Anderes, Aktuelles manchmal sogar Schwieriges und Notvolles einzulassen, für den sicher großen Erfolg dieser Fortbildungsreihe gesorgt.

Werner Dotzauer

Berater im Zentrum Gemeinde- und Kirchenentwicklung der EKdR - Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung, Ausbildungen in systemischer Organisationsberatung, Mediation und Fundraising.

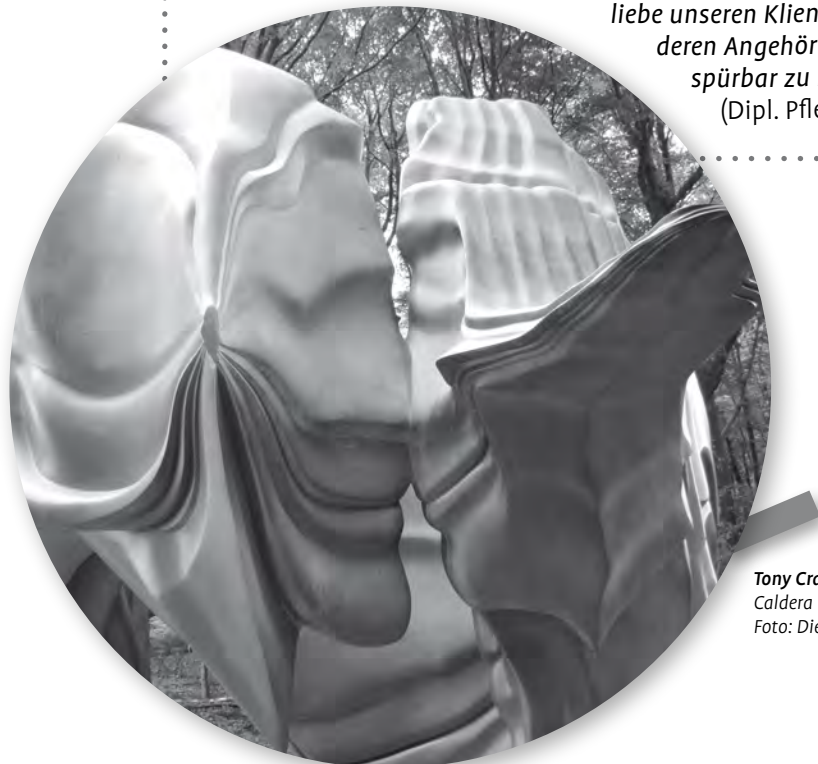
Das Resümee

Vielleicht bleibt am Ende zu sagen, dass diese Fortbildungsreihe – mit allen sich anschließenden Folgefortbildungen und Beratungen – eine der erfolgreichsten in der Geschichte der GO ist und vielleicht auch bleibt.

Aus Sicht der Gemeindesekretärinnen deswegen so erfolgreich, weil wir uns inhaltlich so vollständig auf ihre anfallenden Arbeiten konzentriert haben. Alles, was in den Tagen der Fortbildung angeboten wurde, ist aus dem Arbeitsalltag der Gemeindesekretärinnen. Aktuelles hatte immer Raum, wurde immer bearbeitet und immer zu einer Lösung geführt. Da gab es keine klugen Re-

DER BESONDERE BEITRAG MEINER PROFESSION ZUM ERFOLG DER KIRCHE ...

- Ich Sorge dafür, dass die Kirche ein durchbeteter Raum sein kann und ich halte dem Pfarrer den Rücken frei für seine Kerntätigkeit. (Küster)
- Das weiß ich nicht. Rückmeldungen gibt es ja keine. (Referentin)
- Schwer zu sagen, da es nur selten Rückmeldungen gibt. Zufrieden bin ich, wenn es mir gelingt, in der Personalgewinnung Menschen zu finden, die einen guten Job für uns machen und uns helfen, unseren Auftrag zu erfüllen. (Verwaltungsdirektor)
- Ich kann Menschen helfen, mit ihren Fähigkeiten einen passenden Arbeitsplatz bei der Kirche zu finden. Durch mehr Bewerber haben Personaler die Möglichkeit ihre Stelle passgenau zu besetzen. (Pädagogin, Personalberatung)
- Die religionspädagogische Arbeit mit und am Kind und deren Familien. Die Vernetzung und Zusammenarbeit im Stadtteil, mit kirchlichen und weltlichen Einrichtungen. (Erzieherin, stellvertretende Kita-Leitung)
- Enger Kontakt auch zu kirchenfernen Menschen in Krisensituationen. (Krankenhaus-Seelsorgerin)
- Durch die Sicherstellung einer guten pflegerischen Versorgung den Auftrag der Nächstenliebe unseren Klienten und deren Angehörigen spürbar zu machen. (Dipl. Pflegewirtin)



Tony Cragg
Caldera
Foto: Dieter Pohl

In der württembergischen Landeskirche läuft seit Ende 2015 das Projekt Integrierte Beratung Struktur-Pfarrdienst-Immobilien (SPI), mit dem die Qualität und Nachhaltigkeit der Beratung von Kirchenbezirken und Kirchengemeinden verbessert werden soll. Das Projekt hat für sich als Beratungsansatz die Komplementärberatung gewählt. Die folgenden beiden Artikel sind keine wissenschaftliche Abhandlung über Komplementärberatung, sondern beleuchten das Experiment aus verschiedenen Blickwinkeln:

Zum einen begründet Carsten Kraume, Pfarrer und Projektleiter des SPI, die Erfordernisse eines komplementären Beratungsansatzes, schildert die Aufgleisung und Funktionsweise des Projektteams und reflektiert Erfolge, Potenziale und Herausforderungen des Projekts.

Zum anderen schreibt Gisela Dehlinger aus der Sicht einer systemischen Beraterin und aus der Sicht derjenigen, die für die Gemeindeberatung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg als Geschäftsführerin der GOW verantwortlich ist. Das Ringen um komplexitätsadäquate Ansätze der Beratung und damit um Rollen, Haltungen, Arbeitsweisen, Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit zwischen Fach- und Prozessberatung ist zuweilen schweißtreibend – aber es lohnt sich und zeigt positive Wirkungen nicht nur für die Gemeinden, wie das Projekt SPI uns in der Reflexion durch Carsten Kraume und Gisela Dehlinger vor Augen führt. In den folgenden beiden Artikeln finden Sie spannende Impulse, die auch für die Beratung von Kirchengemeinden in anderen Landeskirchen der EKD von hoher Relevanz sind. Und es wird deutlich: Der Weg des Zusammenspiels von Fach- und Prozessberatung entsteht beim Gehen!



Carsten Kraume

1. Ausgangslage

In der württembergischen Landeskirche läuft seit Ende 2015 das **Projekt Integrierte Beratung „Struktur-Pfarrdienst-Immobilien (SPI)“**, mit dem der Service des Oberkirchenrats deutlich intensiviert werden soll. Ausgangspunkt für die Initiierung des Projekts war die Wahrnehmung, dass sowohl die Landeskirche als auch die Kirchenbezirke und Kirchengemeinden vor der Herausforderung stehen, angemessen auf den Megatrend der demografischen Entwicklung zu reagieren. So ist prognostiziert, dass die Zahl der Mitglieder der Landeskirche deutlich zurückgehen wird. Außerdem wird es zu einschneidenden Veränderungen im Pfarrdienst kommen, weil ab den 2020er Jahren sehr viele Pfarrfrauen und Pfarrer in den Ruhestand gehen werden. Des Weiteren ist vermehrt festzustellen, dass die Kirchengemeinden die mit der Erhaltung und der Unterhaltung ihrer Immobilien einhergehenden Probleme nicht mehr alleine schultern können. Die Kirchengemeinden stehen vor der Aufgabe, sich in den verändernden Rahmenbedingungen neu auszurichten. Das

Beratungsangebot soll den Kirchengemeinden dabei eine komplementäre Begleitung bieten, die sie auf dem Weg der Lösungsfindung sowohl fachlich kompetent als auch prozessorientiert unterstützt.

2. Grundsätzliches

Das Projekt wurde vom Oberkirchenrat und Landessynode aufgesetzt und budgetiert. Es hat zunächst eine Laufzeit bis Ende 2019, die Verlängerung wird beantragt. Den Kirchengemeinden werden drei Beratungsmodule in den Bereichen Strukturen (S), Pfarrdienst (P) und Immobilien (I) angeboten. Wenn verschiedene Module von den Gemeinden benötigt werden, werden diese integriert, also aufeinander bezogen und miteinander abgestimmt angeboten.

Die Begleitung ist für die Kirchengemeinden kostenlos. Um die Beratung in Anspruch nehmen zu können, müssen sich mindestens zwei Kirchengemeinden mit einem gemeinsamen Projektantrag melden. Immobilienkonzeptionen werden auch nur mit einer einzelnen Kirchengemeinde entworfen. Dass die Kirchengemeinden die Beratung nur freiwillig in Anspruch nehmen und nicht vom Oberkirchenrat zur Teilnahme verpflichtet werden, versteht sich von selbst.

3. Beratungsbereiche und Zielsetzung

Die Beratungsmodule setzen an den organisatorischen und strukturellen Fragestellungen an, die sich aufgrund der Veränderungen in vielen Kirchengemeinden ergeben.

- **Struktur (S):** Der Fokus liegt auf Fragestellungen der Kooperation und Zusammenarbeit von Kirchengemeinden. Im Schwerpunkt geht es um rechtlich-strukturelle Fragen, wie die Errichtung von Verbund- und Gesamtkirchengemeinden sowie um Fusionen. Aber auch Kooperationen können im Blick sein. Je nach Wahl des strukturellen Modells sind hier oft sehr große Veränderungen in den Kirchengemeinden notwendig. Die Bildung neuer Einheiten ist nicht nur auf der strukturellen Ebene eine Herausforderung für

Kirchengemeinden. So wird z.B. auch gefragt, wie die eigene Identität erhalten bleiben kann und ob eine mögliche Zusammenführung mit einer anderen Kirchengemeinde die Identifikation und Mitarbeit der Ehrenamtlichen negativ beeinflussen könnte.

Ziel des Beratungsmoduls ist eine möglichst hohe Konsensbildung über die zukünftige Struktur der Kirchengemeinden und ihrer darin verorteten kirchlichen Arbeit.

- **Pfarrdienst (P):** Entlastung des Pfarrdienstes ist eine der großen Herausforderungen. Im PfarrPlan der Landeskirche wird die Zahl der Gemeindepfarrstellen im Sechs-Jahres-Rhythmus immer wieder angepasst. Dies führt zu Reduktionen und Aufhebungen von Pfarrstellen. Diese Veränderung in und mit den Kirchengemeinden zu betrachten und umzusetzen und dabei die Belastung der Pfarrer im Blick zu behalten, stellt einen großen Spannungsbogen dar. Im Betrachtungsfeld liegen hier z.B. der Entwurf von Geschäftsordnungen der Pfarrämter, Ideen möglicher Kooperationen auf der pfarramtlichen Ebene und auch die Prüfung von Möglichkeiten der Entlastung von Verwaltungsaufgaben, wie z.B. die Übertragung der Trägerschaft von Kindertageseinrichtungen.

Die Fragen des PfarrPlans werden häufig zusammen mit möglichen strukturellen Veränderungen in den Kirchengemeinden betrachtet. Mitgedacht wird an der Stelle auch ein nachhaltiges Zukunftsbild der Kirchengemeinden. Angestrebt wird, eine übersichtliche und bewältigbare Arbeitsstruktur für alle Beteiligten zu schaffen.

- **Immobilien (I):** Die Zusammenlegung von Kirchengemeinden, sinkende Mitgliederzahlen und die steigenden Kosten für den Unterhalt von Immobilien bringen die Frage nach der tatsächlichen Nutzung der vorhandenen Immobilien und des zukünftigen Bedarfs hervor. An diesen Fragestellungen setzt die Immobilienberatung an. Sowohl Fragen der Finanzierung des Immobilienbestands als auch Fragen nach dem Umgang mit den vorhandenen Immobilien stehen hier im Mittelpunkt. Anliegen der Beratung ist es, ein Konzept für einen finanzierbaren und gut genutzten Immobilienbestand in den Kirchengemeinden vorzuhalten.

In den einzelnen Beratungsbereichen sind neben Grundsatzfragen häufig auch Detailfragen zu klären, deren Beantwortung für eine Entscheidung eines Gremiums wichtig ist. Hier seien beispielhaft die Ortssatzungen der Kirchengemeinden oder die „Unechte Teilortswahl“¹ genannt. Diese Vielschichtigkeit und die daraus resultierenden Möglichkeiten sind für die Gremien oft sehr schwer überschaubar.

4. Erfordernis eines komplementären Beratungsformats

Bisher wurden die Kirchengemeinden bei den oben genannten Fragen durch unterschiedliche Referate im Oberkirchenrat unterstützt, z. B.

- in strukturellen Fragen durch die Gemeindeaufsicht,
- in Fragen zum Pfarrdienst vom Personaldezernat und
- in Immobilienfragen durch die Bauberatung.

Oftmals nahmen die Kirchengemeinden auch die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche Württemberg (GOW) in Anspruch.

Es ist aber immer deutlicher geworden, dass es nicht ausreicht, den Fragestellungen und Herausforderungen der Kirchengemeinden alleine mit fachlicher Betrachtung zu begegnen. In den komplexen Veränderungsprozessen geht es auch darum

- emotionale Aspekte zu berücksichtigen
- kirchengemeindliche Besonderheiten zu fokussieren
- das unterschiedliche Tempo der Beteiligten im Blick zu haben
- geistliche Ressourcen einzubeziehen.

¹ Die Unechte Teilortswahl gewährleistet die Repräsentation einzelner Seelsorge- oder Wohnbezirke im Kirchengemeinderat.

Ebenso wäre es nicht hinreichend, das Augenmerk nur auf die systemische Prozessberatung zu richten und fachliche Aspekte, wie

- *kirchliches Recht*
- *Richtlinien der genehmigenden Referate*
- *Sichtweisen der Dekanatsämter und Kirchlichen Verwaltungsstellen*

bei der Erarbeitung von Konzepten unberücksichtigt zu lassen.

Mit dem vorliegenden Ansatz eines engen Zusammenwirkens zwischen Fach- und Prozessberatung wurde ein komplementäres Beratungsformat für Kirchengemeinden entworfen. Die GOW wurde zu Beginn des Projektes in die Erarbeitung der Konzeption eingebunden. Dazu gab es zu Beginn der Projektlaufzeit eine Arbeitstagung, an der neben den beteiligten Referaten des Oberkirchenrats und des Projektteams auch die GOW als Kooperationspartner teilgenommen haben. Jetzt kann den Kirchengemeinden in komplexen Veränderungsprozessen beides im engen Zusammenspiel angeboten werden: Prozess-Know-how der Gemeindeberatung und Fach-Know-how des Oberkirchenrats. Bei der Weiterentwicklung und Reflektion des Beratungsformats waren die Arbeiten von Königswieser zur Komplementärberatung immer wieder inspirierend.

5. Projektteam

Die Zusammenarbeit von Prozessberatern und Fachberatern in einem multiprofessionellen Projektteam ist die Basis für eine gelingende Begleitung der Gemeinden.

Das multiprofessionelle Projektteam ist beim Oberkirchenrat verortet und setzt sich zusammen aus:

- *zwei Verwaltungsmitarbeitern für Strukturfragen (S)*
- *zwei Pfarrer, zuständig für Fragen zum Pfarrdienst (P)*
- *zwei Architekten, beauftragt mit der Erarbeitung von Immobilienkonzepten und Machbarkeitsstudien (I)*
- *eine Juristin zur Klärung rechtlicher Fragen*

- *zwei festangestellten Prozessberatern und weiteren Prozessberatern, zumeist aus der GOW. Das Hauptaugenmerk liegt auf Prozessarchitektur, Methoden, Kommunikation und Beteiligung.*

Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, dass die meisten Fachberater ein fundiertes systemisches Prozess-Know-how und die Prozessberater fundiertes kirchliches Fach-Know-how mitbringen. Das fördert das Verständnis für die andere Seite im Beratungstandem.

6. Beratungssystem

Das Beratungssystem besteht aus den folgenden Akteuren:

- **Beratung vor Ort**
Die Beauftragung erfolgt über die Kirchengemeinderatsgremien. Im häufigsten Fall wird eine Steuerungsgruppe gebildet, die kontinuierlich mit dem Beratungstandem an den mit den Gremien vereinbarten und in der Zielvereinbarung festgelegten Themen arbeitet. Die Steuerungsgruppe stellt das Bindeglied zwischen Beratungstandem und den Kirchengemeinderatsgremien dar.
- **Beratungstandem**
Zu den weiteren Hauptakteuren gehört das Beratungstandem aus Fachberater und Prozessberater. Je nach angefragtem Beratungsmodul wird der Fachberater aus dem Bereich Pfarrdienst oder Verwaltung stammen. In Immobilienprozessen übernehmen Architekten die Fachberatung.

Die Fachberatung übernimmt den Austausch mit allen beteiligten Referatsmitarbeitern im Oberkirchenrat. So können offene Punkte auf kurzem Weg mit denen geklärt werden, die später die Beratungsergebnisse genehmigen oder umsetzen werden. Sie bindet bei Bedarf die Kirchlichen Verwaltungsstellen und die Dekanatsämter mit ein. Kurze Wege, gezielte Klärung offener Punkte und die Übermittlung verlässlicher Informationen werden damit durch eine Person sichergestellt.

Seitens der Prozessberatung liegt der Fokus auf dem „zu gehenden Weg“, der sich sowohl auf den gesamten Prozess als auch auf die einzelne Sitzung bezieht. Dazu gehört es auch, das gemeinsam fixierte Ziel im Blick zu behalten und

ggf. die Prozessarchitektur unterwegs anzupassen. Die Prozessberatung führt in den Sitzungen zum Thema zurück, nimmt Stimmungen auf und hilft dem Kundensystem, Ergebnisse zu prüfen. Sie erhält so auch in schwierigen Situationen die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppen und Gremien.

Eine Komplementärberatung, in der unterschiedliche Beratungsmodule **aufeinander bezogen** und in die Fachreferate einbezogen werden, erfordert vom Beratungstandem die Bereitschaft, neben der Zeit für die Durchführung der Beratungen vor Ort auch viel Zeit in die Vorbereitung und Nachbereitung zu investieren. Schließlich stoßen in dem Tandem Berater aufeinander, die aus einer anderen Beratungslogik kommen und mit unterschiedlichen Beratungserfahrungen an die Beratungen herangehen. Der innere Dialog im Tandem und die damit verbundene Suche nach dem besten Weg für das Kundensystem bilden zum Teil die Dialoge ab, die auch in den Steuerungsgruppen und Kirchengemeinderäten geführt werden. Das Tandem generiert für komplexe Situationen mit dem Kundensystem Lösungen: eben indem man beides schätzt und stark macht, das Prozess-Know-how und das Fach-Know-how.

• Zusammenarbeit mit den Fachreferaten im Oberkirchenrat

Der interdisziplinäre Wissenstransfer ist ein wesentlicher Bestandteil in der Begleitung der Kirchengemeinden. Deshalb werden die verschiedenen Fachreferate im Oberkirchenrat eingebunden und auftauchende Fragen aus den Vor-Ort-Beratungen direkt mit den Referaten geklärt und aufeinander abgestimmt.

Um parallele Beratungen z.B. sowohl durch die Bauberatung als auch durch das Projekt Integrierte Beratung zu vermeiden, wurde eine IT-gestützte Austauschplattform eingerichtet, in der die unterschiedlichen Beratungen einer Kirchengemeinde dargestellt werden.

7. Ausblick

Komplementärberatung ist kein neuer Beratungsansatz. Aber beim Beginn des Projektes lagen keine Erfahrungswerte aus ähnlichen Projekten in anderen Landeskirchen vor, auf deren Basis ein Konzept hätte entworfen werden können. Fachliche Literatur

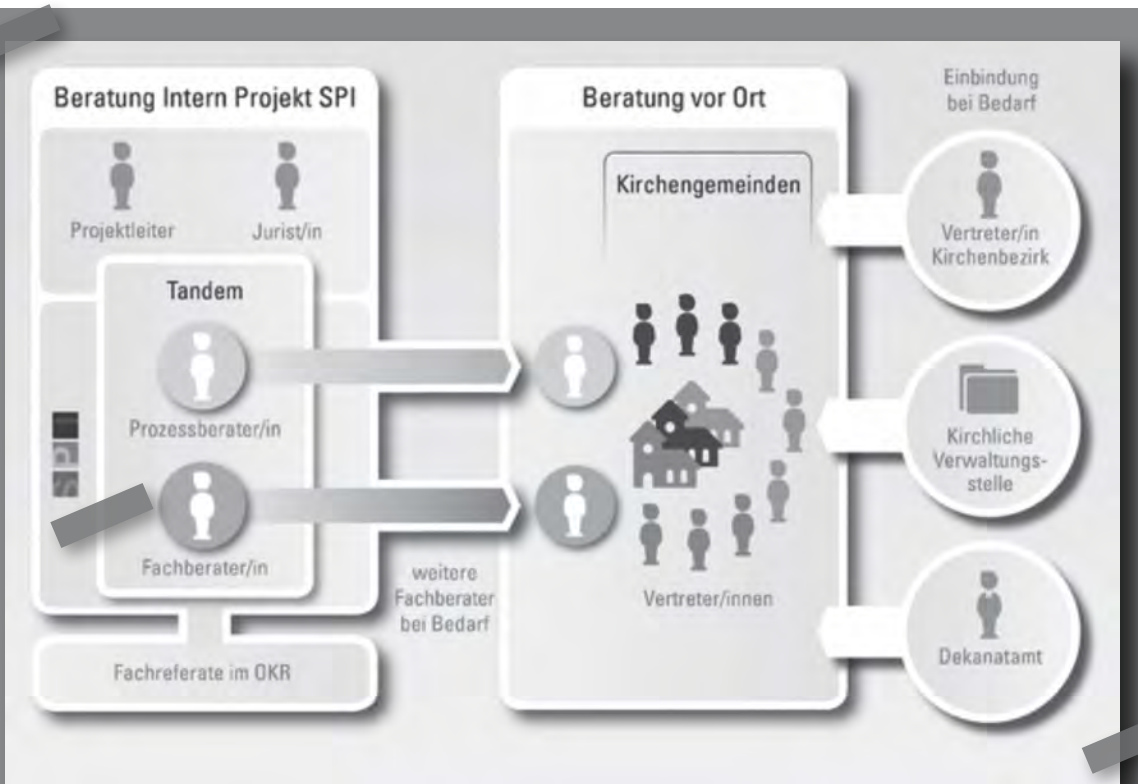
und Pragmatismus sowie der Wunsch, einen neuen Weg für die Entscheidungsprozesse in Kirchengemeinden zu beschreiten, haben dieses Format in seiner heutigen Ausprägung geformt.

In einer wissenschaftlich begleiteten Evaluation wurden die bisherigen Rückmeldungen aus der zweijährigen Laufzeit des Projekts gesichtet. Dabei wird klar, dass die Komplementärberatung von den Kirchengemeinden tatsächlich als zielführend und unterstützend erlebt wird. „Dem Projekt Integrierte Beratung ist es (...) gelungen, (...) die großen Chancen des komplementären Ansatzes weitestgehend umzusetzen. Dass 78 % der Befragten wieder eine Beratung durch das Projekt anstreben würden, fasst die sehr guten Erfahrungen in einer Zahl zusammen. (...)“

Fachliche Beratung und Prozessbegleitung ergänzen sich, erschließen und verstärken die Problemlösungskompetenz der Verantwortlichen vor Ort. Der klare organisatorische Rahmen erlaubt es, die Energie an der richtigen Stelle einzusetzen. (...) Diese positiven Ergebnisse sind über die vereinbarten Maßnahmen hinaus in gesamtkirchlicher Perspektive von Bedeutung. Sie können dazu beitragen, wichtigen Herausforderungen zu begegnen.

- Sie können ermutigen, Probleme aktiv anzugehen und den Auftrag der Verkündigung auch in schwierigen Zeiten hoffnungsvoll auszurichten. Die Öffentlichkeitsarbeit im Verlauf der Beratungsprozesse leistet hier einen wichtigen Beitrag. Sie können das gesamtkirchliche Bewusstsein stärken und ein Oben/Unten-Denken überwinden, das die Ebene der Gemeinde/Region gegen die landeskirchliche Ebene ausspielt. Im Projekt wird deutlich, dass sich die Landeskirche und der Oberkirchenrat konkret und hilfreich der „Kirche vor Ort“ zuwenden.
- Sie zeigen ein integriertes Leitungshandeln, das die Versäulung von Zuständigkeiten überwindet. Leitung macht es sich zur Aufgabe, interdisziplinär zu arbeiten und alle notwendigerweise zu beteiligenden Instanzen intern zu koordinieren. Damit wird der Dienstleistungscharakter von Leitung gestärkt und die Resultate werden verbessert.²

² Evaluation des Projektes Integrierte Beratung Struktur / Pfarrdienst | Immobilien, Zwischenbericht, Prof. Dr. Herbert Lindner, Seite 9f. Die Zwischenevaluation ist auf der Homepage des Projekts www.spi-beratung.de eingestellt.



© SPI-Beratung

**Carsten Kraume**

Pfarrer und Projektleiter des Projekts „Integrierte Beratung Struktur-Pfarrdienst-Immobilien (SPI) der der Evangelischen Landeskirche in Württemberg.

KOMPLEMENTÄRBERATUNG – EIN SPANNENDES EXPERIMENT VON GOW¹ UND SPI² IN DER EVANGELI- SCHEN LANDESKIRCHE IN WÜRTTEMBERG



Gisela Dehlinger

Dass in einem Veränderungsprozess immer wieder auch fachliche Inputs gebraucht werden, damit das Kundensystem zu guten Entscheidungen kommen kann, war eigentlich schon immer klar. Von jeher war die Gemeindeberatung unserer Landeskirche mit den jeweiligen Fachexperten im Oberkirchenrat zu Themen wie Struktur-Optionen, Geschäftsordnungen, Baugenehmigungen etc. in gutem Kontakt. Wo es in einem Prozess Informationen aus ihren Bereichen brauchte, wurden sie eingeladen und brachten ihr Know-how ein. Aus unserer Sicht hat das gut funktioniert. Und auch unsere Kunden waren zufrieden. Eine neue Situation entstand vor drei Jahren, als der Oberkirchenrat (OKR) das Projekt „Integrierte Beratung – Struktur, Pfarrdienst, Immobilien (SPI)“ initiierte. Auf einmal gab es neben der Gemeindeberatung der Landeskirche ein neues Beratungsangebot, das noch dazu üppig ausgestattet war: Acht FachberaterInnen (Verwaltung, Pfarrdienst, zwei Architekten, eine Juristin) und zwei ProzessberaterInnen boten Beratung an, die – im Gegensatz zur Gemeindeberatung – auch noch keinen Cent kostete.

Die Aushandlungsprozesse, die es brauchte, bis es zu einem guten Miteinander von Gemeindeberatung und SPI kam, wären einen eigenen Artikel wert. Nur so viel: Es ist gelungen, die beiden Stellen der Prozessberatung zum überwie-

genden Teil mit BeraterInnen der GOW zu besetzen³. In

SPI-Prozessen sind wir gemeinsam und komplementär unterwegs, daneben gibt es auch weiterhin die üblichen Gemeindeberatungsprozesse der GOW. Entstanden ist aus der Kooperation das neue Angebot der Komplementärberatung, von dem die Kirchengemeinden profitieren, das aber auch uns in der Gemeindeberatung herausfordert und nach vorne bringt.

Komplementärberatung bedeutet in Kürze, dass Fachberatung („Was?“) und Prozessberatung („Wie?“) in einem Beratungsprozess zusammenwirken und sich dabei ergänzen. Wenn es gelingt, die jeweiligen Expertisen systematisch miteinander zu verzahnen, entsteht eine neue Qualität und Dimension beraterischer Arbeit. Dazu bedarf es allerdings bestimmter Voraussetzungen, von denen hier nur einige genannt seien:

Komplementärberatung gelingt, wenn

- sie auf einer gemeinsamen Werthaltung basiert
- es ein Grundwissen der Profession und Kompetenz des jeweils anderen Parts gibt
- eine Haltung des wechselseitigen Vertrauens und der Wertschätzung besteht
- die Beratung von Anfang an gemeinsam durchgeführt wird
- ausreichend Zeit in die Staffarbeit investiert wird (eher mehr als in anderen Prozessen!)

Auf den ersten Blick klingt das alles ganz einfach. In der Realität haben wir aber gemerkt, dass es dazu einiges an Aushandlungsprozessen braucht. Deshalb ist es wichtig, dass GOW und SPI in einem kontinuierlichen Gesprächsprozess

¹ Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (GOW)

² Projekt Integrierte Beratung Strukturen – Pfarrdienst-Immobilien (SPI), angesiedelt im Oberkirchenrat

³ Konkret sieht das so aus, dass eine der beiden Stellen für Prozessberatung mit einem Gemeindeberater der GOW besetzt ist, der jetzt bei SPI angestellt ist (100%). Eine 50%-Stelle ist auf verschiedene GOW-Berater aufgeteilt, die auf 450€-Basis bei SPI mitarbeiten. Eine weitere 50%-Stelle ist von einer Beraterin besetzt, die nicht Mitglied der GOW ist.

dazu bleiben. Zwei gemeinsame Tagungen haben inzwischen schon stattgefunden, außerdem gibt es regelmäßige Team-Tage für alle, die in SPI-Prozessen unterwegs sind.

Die Diskussion beginnt bereits bei der Frage, ob wir für unsere Beratungen eine gemeinsame Wertehaltung haben. Für Königswieser ist klar, dass es dabei um die Werte systemischer Beratung geht, also die Haltung des Nicht-Wissens, der Allparteilichkeit, um Wertschätzung, Ergebnisoffenheit, um das Vertrauen darauf, dass die Lösung im System liegt usw.

Die MitarbeiterInnen des Projekts SPI machen sich dagegen kundig, wenn eine Anfrage bei ihnen ankommt: Welche Informationen liegen über die beteiligten Gemeinden im Oberkirchenrat vor, welche anderen Prozesse laufen möglicherweise bereits dort, wie schätzen die Mitarbeiter aus anderen Dezernaten die Situation ein, welche Lösungsideen gibt es vielleicht schon? Während wir von der Gemeindeberatung all diese Fragen beim Erstgespräch mit dem Kunden vor Ort klären, beginnt der Prozess bei SPI im Oberkirchenrat. Dort entstehen die ersten Bilder im Kopf, dort werden bereits die ersten Linien markiert, was geht und was nicht⁴.

Wie ergebnisoffen kann man dann noch sein? Und wie ergebnisoffen dürfen die Mitarbeitenden von SPI sein? Auch uns von der Gemeindeberatung ist es wichtig, dass im Kundensystem keine Lösungen entwickelt werden, die hinterher nicht genehmigungsfähig sind. Zu gegebener Zeit im Prozess geht es deshalb darum, erste Entwürfe von den Fachreferenten im Oberkirchenrat prüfen zu lassen und sich Rückmeldung dazu einzuholen. Am Beginn eines Prozesses aber ist (fast) alles möglich – natürlich im Rahmen der geltenden Ordnungen. Wer weiß, welche kreativen Lösungen in den Köpfen entstehen, wenn es nicht von vornherein Denk-Tabus gibt?

Machen wir uns zu Erfüllungsgehilfen der Kirchenleitung, wenn wir in SPI-Prozessen gemeinsam mit Mitarbeitenden des Oberkirchenrats unterwegs sind? Darüber haben wir lange in der GOW diskutiert und tun es weiterhin. Die Erfahrung vor Ort zeigt, dass es in der Regel gelingt, als Komplementärberatungs-Team ergebnisoffen unterwegs

zu sein. Gleichzeitig profitieren die Prozesse davon, dass fachliche Informationen entweder sofort gegeben oder zeitnah eingeholt werden können.

Ein großer Vorteil des gemeinsamen Unterwegsseins liegt deshalb auch tatsächlich in der Zeitersparnis für die Kunden. Das fachliche Know-how ist von Anfang an mit dabei. Ein Architekt muss nicht erst lange informiert werden, wenn es im Lauf eines Prozesses Gebäude-Gutachten braucht oder erste Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden müssen. Weil er Teil des Beratungsteams ist, kennt er die Situation des Kunden genauso gut wie die Prozessberaterin und weiß, worauf es ankommt.

Trotzdem bleibt die Frage, wie lange ein Prozess dauern darf, virulent. Zur Arbeitsweise von SPI gehört es, Vorschläge für Ortssatzungen, Geschäftsordnungen etc. auszuarbeiten und dem Kunden zur Verfügung zu stellen. Auf manche Fragen werden dabei Antworten gegeben, bevor sie überhaupt gestellt wurden – auch wenn es sich dabei selbstverständlich nur um Vorschläge handelt und der Kirchengemeinderat frei ist, auch ganz anders zu entscheiden. Nur: Hat er diese Freiheit wirklich, wenn da schon alles fix und fertig auf dem Papier steht? Erkennt er überhaupt, welche anderen Optionen es noch gäbe?

In der Gemeindeberatung arbeiten wir genau andersherum: Erst wird gefragt, was geklärt werden muss, dann werden die Optionen geprüft und Entscheidungen getroffen und am Ende entsteht daraus eine Ordnung. Ein hoher Wert ist dabei für uns die Stärkung der Eigenverantwortung und die Entwicklung der Entscheidungsfähigkeit des Kunden. Ich vermute, dass die Fachberater von SPI je länger je mehr auch wahrnehmen, dass es wichtig ist, dass die Gemeinden ihre für sie passenden Lösungen eigenständig finden, weil dadurch die Nachhaltigkeit der Lösung wahrscheinlicher wird. In eine ähnliche Richtung geht die Frage nach der Standardisierung von Prozessen. SPI steht unter einem weit höheren Druck als die Gemeindeberatung. Durch heftige Einschnitte in

⁴ Bei diesen Abstimmungsprozessen im OKR sind die ProzessberaterInnen der GOW – mit Ausnahme der festangestellten Prozessberater – in der Regel nicht dabei, weil wir ja nicht im OKR arbeiten. Der Grundsatz, dass Komplementärberatung von Anfang an zu zweit stattfindet, lässt sich hier nicht durchhalten.

den Pfarrdienst (bis 2024 werden in der württembergischen Landeskirche 15% der Gemeindepfarrstellen gestrichen) gibt es einen hohen Bedarf an Beratung. SPI führt inzwischen eine Warteliste, immer häufiger müssen anfragende Gemeinden vertröstet werden. Da liegt die Frage nahe, ob es nicht für wiederkehrende Beratungsthemen einen Standardablauf geben könne. Auch wir in der Gemeindeberatung gehen davon aus, dass man das Rad nicht immer wieder neu erfinden muss. Was sich in einem Prozess bewährt hat, kann durchaus auch für einen anderen hilfreich sein. Wenn Standardisierung aber zur Normierung wird, an deren Ende Vorgaben stehen, wie lange ein Prozess zum Thema Strukturen oder Immobilien dauern darf, sehen wir das kritisch. Aus unserer langjährigen Erfahrung wissen wir, dass jede Situation wieder anders ist und sich Dinge nur selten eins zu eins von einem Prozess auf den anderen übertragen lassen. Immer wieder neu gilt es, die jeweilige Situation wahrzunehmen und eine dafür passende Prozess-Architektur zu entwickeln.

Diese Beispiele machen deutlich, dass die Frage nach dem gemeinsamen Fundament der Beratungshaltung immer wieder neu diskutiert werden muss. Königswieser spricht von einem Balanceakt zwischen prinzipieller Ergebnisoffenheit und größerer Planbarkeit und trifft es aus meiner Sicht damit gut. Diese Beispiele zeigen auch, dass es tatsächlich viel Zeit für die Staff-Arbeit braucht. Immer wieder neu müssen die unterschiedlichen Perspektiven zusammengelegt, müssen Rollen geklärt und Vorgehensweisen ausgehandelt werden. Teilweise sind wir in Prozessen auch zu dritt – zwei Fachberaterinnen, ein Prozessberater – unterwegs, wenn die Beratungsanfrage mehrere Themenfelder umfasst, z.B. Strukturen und Immobilien. Das ist manchmal mühsam und zeitaufwändig, es tut aber auch gut. Immer wieder neu müssen wir uns dadurch Rechenschaft über unser Vorgehen ablegen, uns selbst infrage stellen und neu vergewissern, warum wir was wie tun. Aus meiner Sicht kann das die Qualität unserer Arbeit nur vertiefen.

Insgesamt nehme ich wahr, dass die Mitarbeit bei SPI-Prozessen uns ProzessberaterInnen von der GOW eine größere Rollenklarheit ermöglicht. In unseren üblichen Gemeindeberatungsprozessen lassen wir uns immer wieder verführen,

das, was wir uns im Lauf der Jahre an fachlicher Kompetenz angeeignet haben, auf Wunsch auch einzuspielen („Sie sind doch Beraterin, Sie wissen das doch!“). Natürlich machen wir dabei deutlich, dass wir nun den Hut wechseln und in einer anderen Rolle tätig werden. Für die Kunden ist die Unterscheidung trotzdem nicht immer eindeutig. Außerdem besteht immer die Gefahr, dass mein fachliches Wissen möglicherweise nicht ganz aktuell ist.

Die Arbeit in einem komplementären Team ermöglicht es mir als Prozessberaterin, diese Rolle tatsächlich zu 100% auszufüllen. Für fachliche Inputs ist der Fachberater zuständig und trägt entsprechend auch die Verantwortung dafür, dass das, was er einbringt, tatsächlich stimmt. Er kann auch tatsächlich einmal einen Rat geben oder klar dazu Stellung nehmen, welche von mehreren möglichen Varianten er empfiehlt. Der Nachteil dieses komplementären Teams liegt darin, dass ich nun die einzige Prozessberaterin im Team bin. In unseren üblichen Gemeindeberatungsprozessen sind zwei systemische BeraterInnen miteinander unterwegs, d.h. ich habe einen Kollegen auf Augenhöhe, der wie ich systemische Beratung gelernt hat, mit dem ich Hypothesen bilden kann, der genauso wie ich eine Prozess-Architektur und ein Design erstellen kann, der mit mir gemeinsam die volle Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses übernimmt. Diese Kompetenz kann der Fachberater von SPI nicht einbringen – und manchmal vermisste ich sie⁵.

Die Entstehung des Projekts SPI hat deutlich gezeigt, dass es in einzelnen Dezernaten des Oberkirchenrats die Meinung gibt, dass die fachliche Beratung in Veränderungsprozessen das ist, worauf es ankommt. Überspitzt gesagt: „Wir müssen vor Ort nur genug fachliche Informationen bringen, dann kommen die Ergebnisse heraus, die wir für richtig halten.“ Das spiegelt sich auch in der Verteilung der Stellen bei SPI wieder: Nur 20% sind dabei für die Prozessberatung vorgesehen. Mein Eindruck – und auch meine Hoffnung – aber ist, dass sich hier etwas verändert. Durch SPI erfahren die Verantwort-

⁵ Einige der FachberaterInnen von SPI haben auch eine systemische Ausbildung. In dieser Zusammenarbeit gibt es dann selbstverständlich auch einen Austausch über die Prozessgestaltung. Im strengen Sinne sind wir dann allerdings schon nicht mehr komplementär unterwegs.

lichen im Oberkirchenrat viel mehr über den Verlauf von Prozessen als bisher. Sie nehmen wahr, dass Entscheidungen oft mehr Zeit brauchen als gewünscht – und das aus gutem Grund. Sie fragen viel eher als bisher nach, woran das liegt und haben aufgrund der kurzen Wege⁶ die Chance, einen Einblick in die komplexe Dynamik von Prozessen zu bekommen – und darin, was es bedeutet, solche Prozesse zu begleiten.⁷

So wie es bei manchen Mitarbeitenden im Oberkirchenrat die Meinung gibt, die fachliche Beratung sei das Wesentliche, so denke ich, ehrlich gesagt, noch immer, dass die Prozessberatung letztendlich wichtiger ist als die Fachberatung. Vielleicht liegt das aber auch nur daran, dass ich finde, das ist der schwierigere Part. Fachberatung ist in der Regel objektiv, sie orientiert sich an Fakten („Was?“) und vermittelt dadurch ein Gefühl von Sicherheit. Prozessberatung hat die Gefühle im Blick, hier geht es um Beziehungen und Kommunikation und häufig um subjektive Empfindungen. Da gibt es nur wenig Eindeutigkeit, es geht um das „Wie?“ und darauf gibt es oft verschiedene mögliche Antworten⁸. Prozessberatung braucht deshalb immer wieder Mut und – wie es mein Ausbilder damals sagte – „das Vertrauen darauf, dass einem im offenen Fall Flügel wachsen“. Das erlebe ich auch nach vielen Jahren in der Beratung immer noch als herausfordernd. Den strengen Ansprüchen der Komplementärberatung genüge ich mit dieser Einstellung vermutlich nicht, denn diese geht von einer Gleichwertigkeit beider Professionen aus.

Da es aktuell sehr viele Beratungsanfragen gibt, ist die Konkurrenz, die wir beim – für uns damals völlig überraschenden – Auftauchen des Projekts SPI befürchtet haben, nicht eingetreten. Wir haben beide genug zu tun. Die Absprache, dass wir aufeinander verweisen, wenn deutlich wird, dass eine Anfrage besser an die jeweils andere Stelle gehört, funktioniert gut. Dadurch dass SPI inzwischen eine Warteliste führt, kommen manche Gemeinden quasi im Überlaufprinzip zur Gemeindeberatung. Andere wenden sich ganz bewusst nicht an SPI, auch wenn ihre Themen in das SPI-Spektrum passen würden. Sie befürchten dort zu viel Einflussnahme der Kirchenleitung und lassen sich deshalb lieber durch die Gemeindeberatung begleiten⁹. In diesen Prozessen

holen wir – wie früher auch – an den Stellen, wo es fachliche Inputs braucht, die Fachberatung mit ins Boot. Dass es hier durch SPI eine deutliche Aufstockung an FachberaterInnen gibt, ist äußerst erfreulich. Viel schneller als bisher kann nun ein Fachberater vor Ort sein und wesentliche Informationen beisteuern. Insgesamt sehe ich in der Komplementärberatung, wie wir sie zusammen mit SPI erproben, einen Gewinn für unsere Kunden, weil fachlich dadurch deutlich höhere Ressourcen zur Verfügung stehen als bisher. Ob es tatsächlich in jedem Prozess die permanente Anwesenheit der Fachberatung braucht, ist für mich fraglich. Dazu müssen wir sicher noch mehr Erfahrungen sammeln. Strukturell gesehen würde ich es als stimmiger empfinden, wenn alle Stellen, die es bei SPI für Prozessberatung gibt, bei der GOW angesiedelt wären. Das würde aus meiner Sicht eine noch klarere Trennung zwischen Fach- und Prozessberatung ermöglichen – sowohl für uns BeraterInnen als auch für unsere Kunden.

Gisela Dehlinger

Systemische Beraterin und Geschäftsführerin der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (GOW).

Literatur

Königswieser, R. u.a. (Hrsg.): *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*, Stuttgart 2006 und 2008

Königswieser, R.; Lang, E.: *Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht. Erfahrungen zur Komplementärberatung*; in: *Organisationsentwicklung* Nr. 2, 2008

Königswieser, U.; Burmeister, L.; Keil, M. (Hrsg.): *Komplementärberatung in der Praxis. Schnelle Optimierung*

⁶ Anders als die Gemeindeberatung sitzt SPI ja im Oberkirchenrat.

⁷ Vielleicht verschwindet mit der Zeit dann auch der Eindruck, den es bei manchen Mitarbeitenden im OKR gibt, dass Gemeindeberatung Prozesse unnötig verlängert. Das wäre ein erfreulicher Nebeneffekt unserer Versuche mit Komplementärberatung.

⁸ Königswieser spricht aus meiner Sicht zu Recht davon, dass Prozessberatung zunächst Unsicherheit produziert.

⁹ Ein wesentlicher Punkt ist dabei auch die Vertraulichkeit, die in Gemeindeberatungsprozessen selbstverständlich, in SPI-Prozessen aber per se nicht möglich ist, da z.B. Protokolle automatisch an das Dekanat und die Verwaltungsstelle gehen, den Dezernaten im OKR zugänglich sind usw.

REFORM KIRCHLICHER STEUERUNG – EINE FRAGE DER „RICHTIGEN“ ORGANISATION?

Die Kirchen sehen sich mit höheren Erwartungen hinsichtlich ihrer Steuerung konfrontiert. Ansätze aus der Privatwirtschaft treten ins Blickfeld. Während in Unternehmen eine Phase kritischer Reflexion zuvor populärer Managementkonzepte einzusetzen scheint, wird die Frage diskutiert, ob und inwieweit sich Methoden aus Unternehmen angemessen auf nichtwirtschaftliche Organisationen wie Kirchen, Universitäten oder Verwaltungen übertragen lassen. Der Beitrag versucht eine kurze Einordnung.



geprägt, die eine nach betriebswirtschaftlichen Prämissen ausgerichtete Steuerung auch für nicht privatwirtschaftliche Organisationen vorsieht.⁵ „Einzug gehalten haben hier und dort Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Marketing, Evaluationen und Kosten-Nutzen-Kalküle, die doch eigentlich für Unternehmen typisch sind und in Kirchen eher befremdlich wirken. Die Kirche orientiert sich immer mehr an der ökonomischen Sprache und Logik, anstatt ihre eigene Sprache und Logik zu verwenden.“⁶

Mit Blick auf Veränderungsdynamik der Arbeitswelt sieht sich auch die Kirche wachsendem Gestaltungsdruck ausgesetzt.¹ So wird die Rolle des geistlichen Amtes und das künftige Berufsbild der Pfarrerinnen und Pfarrer diskutiert.² Prognosen abnehmender Kirchenmitgliedschaft und Steuereinnahmen halten Veränderungsdebatten lebendig. Seit mehr als einem Jahrzehnt wird ein umfangreicher Reformprozess in der evangelischen Kirche ausgehend vom sog. *Impulspapier* der EKD diskutiert.³ Flankierend haben die Landeskirchen Reformprojekte initiiert, die mal mehr Personalfragen in den Blick nehmen, mal stärker auf kirchenleitendes Handeln abstellen. Neben erfolgten Anpassungen ist von Reformfehlern und Korrekturbedarfen die Rede.⁴

Diese Entwicklung wird in der Verwaltung der Kirche wie in anderen Nonprofit-Organisationen von einer Programmatik des „Public Management“

¹ Für eine in Teilen vergleichbare Entwicklung in Hochschulen siehe Schütz, M. (2015): Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation? Ein Diskussionsbeitrag. In: *Die Neue Hochschule* 56(3), S. 102-105.

² Siehe z.B. den Diskussionsprozess in der Evangelischen Kirche von Westfalen: <https://pfarramt.ekvw.de>. Abruf: 18.3.2018.

³ *Evangelische Kirche in Deutschland* (2006): *Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert*. Hannover. Ausführlich dazu Engemann, A. (2010): *Semantische Akzente für die Kirche. Der Reformprozess der Evangelischen Kirche in Deutschland*. Bielefeld. Unveröff. Ms.

⁴ Hollenbach, M. (2016): Zehn Jahre Impulspapier „Kirche der Freiheit“. Mit viel Pathos falsche Ziele gesetzt? In: *Deutschlandfunk Kultur* (26.6.). http://www.deutschlandfunkkultur.de/zehn-jahre-impulspapier-kirche-der-freiheit-mit-viel-pathos.1278.de.html?dram:article_id=358310. Abruf: 18.3.2018.

⁵ Zum Begriff Czerwick, E. (2007): *Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991*. Wiesbaden, S. 64-72.

⁶ Mormann, H. (2015): Was Managementkonzepte in der Kirche machen. In: *zentralplus* (14.1.). <https://www.zentralplus.ch/de/blogs/wirtschaftsblog/2922968/Was-Managementkonzepte-in-der-Kirche-machen.htm>. Abruf: 18.3.2018.

Organisierte Organisation

Zumindest aus einer dezidiert organisationswissenschaftlichen Sicht wäre es zu kurz gegriffen, würde man die „optische“ Ökonomisierung der Kirche automatisch als Übernahme wirtschaftlicher Logik deuten. Symbolische Mechanismen spielen eine wichtige Rolle. Unter dem Zwang, angesichts von Einsparungen „Strategiefähigkeit“ auszustrahlen, greifen die Kirchen auf schon anderswo als bewährt geltende Lösungen zurück. Zu beobachten ist, dass sie eine klassisch *betriebs-* bzw. *organisationsförmige*⁷ Gestaltung verfolgen, also Formen einer „typisch“ organisierten Organisation präferieren, wiewohl dies Konfliktpotenzial im gemeindeorientierten Protestantismus bzw. im Hinblick auf eine mögliche Zentralisierung birgt.⁸

Das klassische Verständnis der Kirche ist weit mehr das der gewichtigen Institution (einer nahezu selbstverständlichen gesellschaftlichen Instanz) als das „irgendeiner“ Organisation.⁹ Mit Zunahme ökonomisch-struktureller Schwächen ist dieses Selbstverständnis aber brüchig geworden. Die These schrittweiser *Organisationskonstruktion* in traditionell nicht-organisationstypisch betrachteten Bereichen wie Behörden, Universitäten oder Krankenhäusern, meint, dass sich diese als entscheidungsfähige Akteure „herstellen“. Besonders eigene und „modern“ erscheinende Entscheidungswege, Personalmanagement und Identität werden prononciert.¹⁰

Dennoch erregen Vergleiche mit „gewöhnlichen“ Organisationen weiterhin Kritik.¹¹ Was für einen Soziologen normal erscheint: Synopse organisierter Sozialsysteme, übergeht die Unterscheidung weltlich/geistlich.¹² Das evangelische Leitbild der *ecclesia semper reformanda* – „protestantisches Prinzip“ – gibt 500 Jahre nach Wittenberg eine Pointe her, betrachtet man die kirchliche Reformdynamik. Doch wo „Reformation“ und erst recht „Reform“ geschrieben steht, können die Kirchen sehr heterogene Interessen und Bedarfe reklamieren. Ein zur Lage der deutschen Kirchen erschienenenes Heft *Kirchenreformen im Vergleich*¹³ brachte es mit seinen Analysen auf folgende Thesen: Während die evangelische Kirche beinahe ermüdet sei vor lauter Haushalts-, Verwaltungs- und Gebietsreformen und einen scheinbar

überfordernden „Reformstress“¹⁴ erlebe, verharre die katholische Kirche im theologischen „Reformstau“. Dabei wird die Beobachtung entfaltet, dass die evangelische Kirche sich unter den deutschen Kirchentypen (neben der katholischen und den Freikirchen) markant auf administrative Reformen fokussiere.

⁷ Freilich hat die Kirche seit ihrer Gründung eine (technisch-instrumentelle) Organisation; ist so gesehen die älteste relativ stabile Organisation überhaupt. Gemeint ist hier jedoch die Art und Weise, wie betriebliche Facetten artikuliert bzw. nach außen dargestellt werden. Als „managerielles“ Geschehen präsentiert sich die Kirche erst im Wege einer stärkeren organisatorischen (Selbst-)Bewusstseinsbildung; und dies: weil sie sich mit anderen Organisationen und Formen sozialer Anpassung vergleicht. Für Universitäten wird es ähnlich beobachtet: Baecker, D. (2011): *Organisation und Störung. Aufsätze*. Frankfurt/M., S. 155.

⁸ Stöber, A. (2005): *Kirche – gut beraten? Betrachtung einer Kirchengemeinde aus betriebswirtschaftlicher und funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive*. Heidelberg.

⁹ Zur Universität Baecker (2011), ebd.

¹⁰ Mormann (2015). Ein Beispiel für den Wechsel von „reaktiv“ (institutionell) zu „proaktiv“ (manageriell) definiertem Personalwesen ist z.B. in der Debatte um die Reform der Hochschulen zu sehen. Dazu Röbbken, H./Schütz, M. (2015): *Die Personalverwaltung der Hochschulorganisation in Zeiten des Human Resource Managements. Konzeptionelle Beobachtungen und Befunde einer Befragungsstudie*. In: *Managementforschung* 25, S. 139-170. Siehe grundlegend Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. (2000): *Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform*. In: *Organization Studies* 21(4), S. 721-746.

¹¹ Tyrell, H. (2002): *Religiöse Organisation: Zwei Anmerkungen*. In: Lehmann, M. (Hrsg.): *Parochie. Chancen und Risiken der Ortsgemeinde*. Leipzig, S. 103-113.

¹² Siehe Luhmann, N. (1972): *Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen*. In: Wössner, J. (Hrsg.): *Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft*. Stuttgart, S. 245-285.

¹³ Gabriel, K./Karle, I. (Hrsg.) (2013): *Kirchenreformen im Vergleich. Evangelische Theologie* 73(2).

¹⁴ Karle, I. (2011): *Kirche im Reformstress*. Gütersloh.

In der Organisationsforschung ist das Phänomen einer beschleunigten Reformfolge¹⁵ indes ausgiebig analysiert worden.¹⁶ Neuerungen werden hiernach als Anpassungsleistungen gegenüber Ansprüchen aus der sozialen Umwelt rekonstruiert. Anforderungen werden befriedigt, um relevante Ressourcen zu sichern. Dabei sind nicht allein Kriterien der Effizienz maßgeblich, sondern der Erfolg der Kopieraktivitäten, mit denen versucht wird, Legitimationserwartungen der Umwelt Rechnung zu tragen und eine Rationalität der Resonanz einzulösen. Der Zuwachs an Legitimation richtet sich danach, inwieweit es gelingt, dem vorherrschenden Bild „moderner“ Organisation zu entsprechen. Dabei können sich auch solche Formen etablieren, die nur aufgrund von Wirkungsannahmen bestehen. Die Kirchen nehmen nicht unmittelbar eine wirtschaftliche Umdefinition vor. Sie interessieren sich nicht plötzlich für die Betriebswirtschaftslehre, weil sie darin anregende Impulse für die Theologie wähten; sondern: sie versuchen Legitimation zu erreichen.¹⁷

Aus Alt wird Neu – vice versa

Insbesondere die mannigfaltigen Varianten des Qualitäts-, Prozess- und Change Managements erfahren in vielen Organisationen derzeit Zuspruch. Die Entwicklung wird befördert durch eine gestiegene Beratungsaktivität, die zur Expansion von Führungsphilosophien und Leitbildern beigetragen hat.¹⁸ War es traditionell so, dass Organisationen Beratung primär zur Lösung bestimmter Entscheidungsprobleme nutzten, registriert die Forschung einen Wandel hin zu einer Bearbeitung von Entscheidungsproblemen, die die in der Praxis üblicherweise gefürchteten Paradoxien und Widersprüche eher annimmt, als zu versuchen, diese zu beseitigen.¹⁹

In gewisser Weise übernehmen Organisationen den – wie die Soziologie es nennt – „zweiten Blick“, das heißt, sie versuchen mit den Augen der Wissenschaft (Fremdbeschreibung) sich selbst zu betrachten. Dabei ist es originär die Wissenschaft, die eine „mehr oder minder respektlose Sicht gegen eine mehr oder minder systemloyale“²⁰ in Organisationen vertritt. Die Entwicklung mag als Reflexionsgewinn gewürdigt werden, doch sie trägt dazu bei, dass veränderungspreskäre Organisationen wie die Kirche immer mehr

Probleme identifizieren, ohne in gleichem Maße auf Lösungen hoffen zu können. Das Risiko ist eine Überversorgung mit Problemdiagnosen.

Zwar ist nachvollziehbar, dass den Kirchenleitungen höhere Sensibilität im kircheninternen Problemverständnis gelegen kommt, um Beharrung und Konservatismus zu überwinden. Bei näherem Hinsehen haben jedoch viele neuartig beworbene Ansätze als „Managementmoden“²¹ eine Vergangenheit. Sie neigen dazu, in wiederkehrenden Konjunkturwellen größere Beachtung zu erfahren, um dann wieder abzuebben. Man schaue auf momentan forcierte Konzepte wie „demokratische Führung“, „Holokratie“, „Intrapreneurship“ oder „Agilität“, deren Grundideen sich unter anderen Namen schon vor Jahren finden lassen.²²

¹⁵ Brunsson hebt in seinen Arbeiten hervor, dass Reformen häufig nach dem Muster einer Problem-Lösung-Problem-Folge verlaufen. Organisationen „versorgen“ sich mit Problemen, aus denen Lösungen erwachsen, die neue Probleme hervorbringen. In dieser Perspektive gründen sich Reformen also auf einer „Bevorratung“ mit Problemen und Lösungen. Brunsson, N. (2005): *Reform als Routine*. In: Corsi, G./Espósito, E. (Hrsg.): *Reform und Innovation in einer unstablen Gesellschaft*. Stuttgart, S. 9-25, insb. S. 10-16.

¹⁶ Besonders im Ansatz des Neo-Institutionalismus. Zur Einführung Hasse, R./Krücken, G. (2005): *Neo-Institutionalismus*. 2. Aufl., Bielefeld.

¹⁷ Zu einzelnen Formen Hasse/Krücken (2005), S. 25-27.

¹⁸ Dazu Kühl, S. (2017): *Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden.

¹⁹ von Groddeck V./Siri, J./Mayr K. (2016): *Die Entscheidungsvergessenheit der Organisationsforschung. Plädoyer für eine operative Entscheidungsforschung*. In: *Soziale Systeme* 20(1), S. 167-192.

²⁰ Kieserling, A. (2000): *Die Soziologie der Selbstbeschreibung*. In: de Berg, H./Schmidt J.F.K. (Hrsg.): *Rezeption und Reflexion. Zur Resonanz der Systemtheorie Niklas Luhmanns außerhalb der Soziologie*. Frankfurt/M., S. 79ff.

²¹ Schütz, M./Röbken, H. (2017): *We want to be modern. Welchen Nutzen ziehen Manager aus Managementkonzepten?* In: *Austrian Management Review* 7, S. 90-96.

²² Für das Beispiel des „Mitarbeiterunternehmers“ Kühl, S./Schütz, M. (2017): *Jeder ein Unternehmer? – Zu Risiken und Nebenwirkungen der Vorstellung von „unternehmerischen Mitarbeitern“*. In: Hirzel, M. (Hrsg.): *Intrapreneurship – top-down or bottom-up*. Frankfurt/M., S. 63-73.

Einige Merkmale dieser Wellen sind hervorzuheben:²³

- *Intensive Artikulation organisatorischer „Defizite“, die den Status hoher Relevanz erlangen und deren Vernachlässigung mit negativen Folgen angekündigt wird.*
- *Diskussion einzelner Konzepte in Fachmedien, branchen- und berufsspezifischen Verbänden. Bestimmte Konzepte „überstrahlen“ alternative Lösungen.*
- *Einschätzung, dass die Verfahren als „zeitgemäß“ anzusehen sind; weil andere Teilnehmer im organisatorischen Feld sich ebenfalls mit ihnen beschäftigen.*
- *Identifizierung von „Best Practices“, denen oftmals eine erstaunlich ungeprüfte Wirkung bescheinigt wird. Mit Verweis auf bestimmte Organisationen und Personen treten Autoritäten hervor, die bei der Legitimierung mit Namen bzw. Prominenz helfen können.*
- *Den Autoritäten folgen „Schüler“; gelegentlich entstehen beinahe „Lehrmeinungen“, die wenig infrage gestellt werden.*

Wie für angepriesene Lösungen nicht unbekannt, verlieren viele Konzepte früher oder später an Glanz. Ehedem Gelobtes wird nun selbst zum Problem erklärt, an das neue Ideen anschließen können, um jene vorherigen zu revidieren. Nach Alfred Kieser kommt es zu diesen Zäsuren, „um die herrschende Praxis alt aussehen lassen zu können.“²⁴ Vergangenes kehrt mit hoher Wahrscheinlichkeit in anderem Design zurück. Dass manche dieser Veränderungsimpulse überschätzt werden, ist auch das Ergebnis des Braunschweiger Bischofs Christoph Meyns.²⁵ Meyns betrachtet in seiner Studie die Durchdringung der Kirche mit manageriellen Zielbildern. Er weist darauf hin, dass betriebswirtschaftliche Effektivierungs- und Effizienzversprechen sich häufig nicht einlösten, wie man es erwarte. Die Kirche müsse darauf achten, nicht auf Konzepte zu setzen, die sich als bescheiden wirksam oder sogar kontraproduktiv erweisen könnten. Sonst laufe man „Gefahr, dass relativ unwichtige, aber einfach zugängliche Maßstäbe in den Vordergrund treten und wichtige, aber nur schwer überprüfbare Faktoren aus dem Fokus der Aufmerksamkeit geraten.“²⁶

Folgerungen

Mit Blick auf kybernetische Fragen müssen die Beobachtungen mitnichten totale Abwehr gegenüber „neuen“ Ansätzen bedeuten. Sicherlich kann ein Revitalisierungs- und Reifeprozess kirchlicher Organisation gesehen werden, in den letzten beiden Jahrzehnten wohl ein maßgeblich fortgeschrittener. Wesentlich erscheint, diese organisatorische „Besinnung“ nicht auf betriebswirtschaftliche Fragen zu reduzieren. Die Sehnsucht nach der „richtigen“ Form der Organisation ist so alt, wie Organisationen selbst es sind. Man übersieht aber leicht, dass sie eine nur bis zu einem gewissen Grad reduzierbare Arbeitsteilung bzw. Binnendifferenzierung hervorbringen und der Erhalt von Bereichskulturen stabilisierend wirkt.²⁷ Dies dürfte in zum Teil lose gekoppelten Organisationsgebilden (Gemeinden) besonders relevant sein.

Kirchliche Verwaltung mag ihrer eigenen Beschreibung nach häufig schon des Alters wegen als starr und träge erfahren werden. Dem ist gegenüberzustellen, dass die Landeskirchen im Laufe der Jahrhunderte eine hochgradig differenzierte Regionalstruktur hervorbringen konnten. Ausgehend vom landesherrlichen Kirchenregiment bis in die Gegenwart ist es gerade mit dezentraler Flächenorganisation der Landeskirchen gelungen, sich immer wieder „umzuformen“.²⁸ Der Zwang zur wirtschaftlichen Anpassung ist im vorhandenen Ausmaß noch ein junges Phänomen. Die Kirche reagiert mit der dargestellten Organisationskonstruktion. ►

²³ Schütz (2015), S. 103f. Für eine klassische Darstellung Kieser, A. (1996): *Moden und Mythen des Organisierens*. In: *Die Betriebswirtschaft* 56(1), S. 21-39.

²⁴ Kieser (1996), S. 33.

²⁵ Meyns, C. (2013): *Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken. Modelle, Erfahrungen, Alternativen*. Gütersloh.

²⁶ Meyns (2013), S. 236.

²⁷ Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 1. Aufl., Berlin, S. 306f.

²⁸ Mit einem Essay anlässlich des Reformationsjubiläums Schütz, M. (2017): *Prinzipiell protestantisch. Die evangelische Kirche auf der Suche nach sich selbst*. In: *Sozialtheoristen* (31.10.). <https://sozialtheoristen.de/2017/10/31/prinzipiell-protestantisch-die-evangelische-kirche-auf-der-suche-nach-sich-selbst>. Abruf: 18.03.2018.

Eine beachtliche Herausforderung dürfte es gegenwärtig sein, kirchliche Organisationsentwicklung nicht als isolierten Prozess der Kostenreduktion und Zentralisierung zu verstehen. Dies dennoch zu tun, erscheint attraktiv, weil die Zahlenorientierung betriebswirtschaftlicher Interventionen ein Ordnungsempfinden nährt;

auch wenn es sich dabei um etwaige Steuerungsillusionen handelt. Wie auch bei Staatsreformen sichtbar wird, ist eine nicht unübliche Begleiterscheinung die, dass der Ankündigung des Abbaus einer veraltet wahrgenommenen Organisation bald darauf eine neue Bürokratisierung folgen kann. – Die Dinge wiederholen sich.

Marcel Schütz

ist Graduierungsstipendiat des Landes Niedersachsen in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg. Er lehrt Soziologie an der Universität Bielefeld und Betriebswirtschaft (insbes. Personal-, Innovations- und Projektmanagement) an der Northern Business School Hamburg. Demnächst erscheint von ihm ein Werk zur Regelsetzung in Organisationen (Compliance). Marcel Schütz leitet ein Forschungsprojekt an der Universität Oldenburg zum Thema Visitation in der evangelischen Kirche. Auf der Basis einer 2017 durchgeführten Interviewreihe mit etwa 100 Geistlichen sowie Ehren- und Nebenamtlichen in mehreren Landeskirchen soll die Steuerungspraxis in der evangelischen Kirche in ihren formalen und informalen Facetten genauer nachgezeichnet werden. Veröffentlichungen sind ab 2019 geplant.

*marcel.schuetz@uni-oldenburg.de und
http://marcel-schuetz.net*

Professor Dr. Stefan Kühl

Soziologe und Historiker, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater für die Firma Metaplan vorrangig für Ministerien, Verwaltungen, Unternehmen und halbstaatliche Entwicklungshilforganisationen. Von ihm erschienen die Bücher „Organisationen – eine sehr kurze Einführung“ (2011) und „Der Sudoku-Effekt. Die ungewollten Nebenfolgen einer Hochschulreform“ (2012). Er ist ferner Autor von Büchern wie „Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen“ (2008); „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur (2. Auflage 2015); „Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation“ (2. Auflage 2015) und „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (2. Auflage 2015).

http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/und www.metaplan.com.

WARUM VERÄNDERUNGSPROZESSE SO OFT HAKEN – BOURDIEUS SOZIOLOGIE ALS ERKLÄRUNGSMODELL

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit der Idee, die Konzepte Pierre Bourdieus¹, die im ursprünglichen Sinne u.a. zur Erklärung sozialer Ungleichheit (oder auch Macht im weiteren Sinne) dienen, als Unterstützung von OE-Prozessen zu nutzen. Dies liefert die Möglichkeit, etablierte Verfahrensweisen, z. B. auch Berufslogiken, in Form der Habitus der Organisationsmitglieder, zu erklären und diese zu einen.



Mit rasanten technischen und sozialen Entwicklungen steigen die Unsicherheit und die Ansprüche der Menschen gegenüber öffentlichen Einrichtungen, die ihnen in Zeiten der Veränderung beistehen und Halt geben. Konkret ist die Rede von kirchlichen Einrichtungen sowie Organisationen der staatlichen Für- und Vorsorge. Die Vereinigung der Handhabe aufkommender Veränderungen mit tradierten Verfahrensweisen stellt unsere öffentlichen Einrichtungen vor die Herausforderung der eigenen zieladäquaten Organisationsentwicklung (im Folgenden als OE abgekürzt).

Wie bereits Schreyögg und Kliesch² feststellen: „Die kompetente Organisation „besitzt“ [...] komplexe organisationale kognitiv-habituelle Voraussetzungen, die es ihr ermöglichen – besser als andere – mit den komplexen Herausforderungen umzugehen.“ Der Beitrag argumentiert, dass diese Voraussetzungen aus der Summe der Habitus der Organisationsmitglieder besteht und dass das Verstehen und Beeinflussen dieser kognitiv-habituellen Voraussetzungen auf der individuellen Ebene eine sinnvolle Unterstützung der OE ist. Fokussiert wird die Betonung des Entstehens der sozialen Situation des Einzelnen in OE-Prozessen, um das Gestalten der Organisation näher an deren Humanressourcen anzusetzen. Der Beitrag fokussiert sich – nach der Erörterung von Bourdieus Theorie – auf die Hysteresis, den Effekt der Trägheit des Habitus, sowie die Mimesis, die Übertragung kognitiver Schemata.

Mit seiner Theorie der Praxis formuliert Bourdieu einen Erklärungsansatz, der ganzheitlich rekonstruieren soll, „aus welchen Gründen und auf welche Weise die Menschen im Alltag tatsächlich handeln“³. Er begreift menschliches Handeln als Ergebnis objektiver Ereignisse und individueller Dispositionen⁴. Das Handeln findet auf sozialen Feldern statt, der Habitus beschreibt die Art und Weise eines Akteurs, sich auf diesen Feldern zurechtzufinden. Das einzelne Feld ist nach Rehbeins⁵ Analogie vergleichbar mit einem Fußballfeld. Die Akteure, die Spieler auf dem Feld, stehen in bestimmten Konstellationen, bewegen und verhalten sich zueinander und fixieren sich auf einen Spieleinsatz unter spezifischen Regeln, wie z. B. auf den Fußball auf dem Feld. Die Spieler versuchen, ihre Positionen zu verbessern, sich entscheidende Vorteile im Spiel zu sichern, indem sie Spieler (z. B. durch Passspiel) überspielen, an das Tor des Gegners zu gelangen und letztlich ein Tor zu erzielen. Ein talentierter Spieler kennt

¹ Die Theorie der Praxis (Pierre Bourdieu) ist eine komplexe Theorie, deren Bestandteile der Diskussion im Lichte des gesamten Theoriegebildes bedürfen. Die Länge des vorliegenden Beitrages erlaubt diese Diskussion nicht hinreichend. Die Konzepte werden jedoch so konkludent wie möglich erörtert.

² Schreyögg/Kliesch 2003, S. 35

³ Rehbein 2016, S. 82

⁴ Bourdieu 1976, S. 182

⁵ Rehbein, 2016, S. 105

das Spiel, die Regeln, agiert mit Umsicht und vorausschauend auf dem Fußballfeld, was ihm letztlich eine Vorteilsposition gegenüber anderen Spielern sichert. Jedes Feld, wie die Felder der Mannschaftssportarten, unterscheidet sich von anderen, folgt einer eigenen Logik und handelt vom Einsatz, auf den sich die Akteure fixieren⁶. So kann ein Habitus, also die Art und Weise, sich auf dem einen Spielfeld zurechtzufinden, auf einem anderen Feld gar nicht mit den dort gängigen Spielweisen harmonieren. Gleichmaßen müssen die Grenzen des Spielfeldes bestimmt werden, z.B. dort, wo kein bedeutender Einfluss der Spielregeln oder Spielteilnehmer mehr existiert⁷. Diese Abgrenzung ist bewusst weit gefasst. Sind zwei Unternehmen in verschiedenen Branchen oder Regionen tätig und keine direkten Konkurrenten, so gehören sie z.B. für die Konkurrenzbeurteilung nicht unmittelbar zum selben Feld.

Der Habitus ist durch die individuellen menschlichen Schemata der Wahrnehmung, des Denkens und Handelns gekennzeichnet⁸. Er bestimmt die (teils unbewussten) Verhaltensweisen, um im Alltag schnell und konstant zu handeln, wenn Menschen sich innerhalb ihrer Umwelt orientieren und darin anschlussfähig handeln wollen⁹. Er funktioniert sozusagen wie eine individuelle Schablone menschlichen Verhaltens, deren Muster sich auf künftige Situationen übertragen lassen. Das Verhalten wird dann an den Kontext der neuen Situation angepasst¹⁰. Die Entwicklung des individuellen Habitus basiert auf der Sozialisation eines Menschen. Über ihn lassen sich z.B. soziale Klassen aufgrund von individuellen und kollektiven Dispositionen der Akteure innerhalb eines Feldes erklären¹¹. Der Prozess der Habitualisierung umfasst dabei die Transformation, durch die eine Handlung unbemerkt, explizit oder spielerisch zur Gewohnheit eines Akteurs wird¹².

Bourdieu subsumiert die Ressourcen, die die Handlungsmöglichkeiten eines Individuums auf einem Feld begrenzen, unter dem Begriff des Kapitals. Der Begriff des Kapitals teilt sich in vier Kategorien: Das ökonomische, soziale, kulturelle und symbolische Kapital. Unter dem ökonomischen Kapital werden sämtliche materielle Mittel subsumiert, das Vermögen und Eigentum. Das kulturelle Kapital existiert in Form von geistiger Prägung und Bildung als inkorporiertes, Büchern

oder Musik als objektiviertes und Bildungstiteln als institutionalisiertes Kapital. Das soziale Kapital sind die Verbindungen eines Akteurs, sein Netzwerk, sowie die Möglichkeiten, die sich aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe für den Akteur ergeben. Das symbolische Kapital, zu dem das institutionalisierte kulturelle Kapital gehört, kann jede Art von Kapital in Form eines materiellen oder immateriellen Objekts sein, mit dem der Akteur seinen Machtanspruch durchsetzen kann¹³. Denkbar wären hier Gesten, Kleidung oder Riten, wie die morgendliche Frage nach dem Stand der Arbeit oder das obligatorische Mitbringen von Geschenken zu feierlichen Anlässen. Für den König Ludwig XIV. waren dies jene symbolischen Machtgegenstände, die ihm halfen, seine Macht gegenüber seinem Volk durchzusetzen¹⁴. Jedes Kapital kann nach unterschiedlichem Transformationsaufwand aus dem ökonomischen Kapital als Basis gewonnen werden, eine trennscharfe Begriffsabgrenzung gibt es nicht¹⁵. Das Handeln auf den Feldern entsteht aus der Kombination des Habitus und des Kapitals, mit der die Akteure versuchen, ihre Position innerhalb des Feldes zu verbessern¹⁶.

Bourdieu beschreibt auch die Logik der Felder: Innerhalb eines Feldes können bestimmte Konstellationen von allen Akteuren des Feldes akzeptiert sein – sie sind selbstverständlich und werden nicht hinterfragt oder offen thematisiert. Ein Zustand, der auch in OE-Prozessen gängige Praxis ist. Existiert ein solcher Zustand in Vollendung,

⁶ Rehbein, 2016, S. 105

⁷ Bourdieu 1987, S. 101

⁸ Bourdieu 1987, S. 101

⁹ Rehbein 2016, S. 84

¹⁰ ebd., S. 85

¹¹ Lenger et al. 2013

¹² Fröhlich 1994

¹³ Bourdieu, 1986, S. 47 ff., Bourdieu, 1992, S. 50 ff.

¹⁴ Bourdieu, 1998, S. 85

¹⁵ vgl. Bourdieu, 1986

¹⁶ *Der individuelle Glaube der Akteure an den Wert des Spiels auf dem Feld, von Bourdieu investment oder illusio genannt (Bourdieu, 1998, S. 77-78), wird hier nicht behandelt, sei aber der Vollständigkeit halber erwähnt.*

also ist die sog. Doxa (die Feldlogik) vollständig durch die Akteure akzeptiert, reproduzieren sich die Konstellationen eines Feldes im Verlauf der Zeit. Der einzelne Akteur muss sich dann nicht anpassen, da sein Habitus den auf dem Feld vorherrschenden Gegebenheiten entspricht. In dem eher theoretischen Zustand, in dem sich die Doxa vollständig reproduziert, gibt es keine habituelle Veränderung mehr, eine Art Stillstand in vorhandenen Handlungsmustern entsteht. Diese Trägheit des Habitus, die Reproduktion des Habitus trotz geänderter Umwelt, nennt Bourdieu Hysteresis¹⁷. Dies ist eine bedeutsame Erkenntnis für die Analyse von OE-Prozessen. Die Verhaltensweisen von Mitgliedern einer Organisation sollen den geänderten Gegebenheiten einer Organisation angepasst werden – der Hysteresis-Effekt steht dem entgegen, da gewohnte Verhaltens- und Handlungsmuster nicht abgelegt werden können. Der Effekt kann sich auf kollektive wie individuelle Habitus beziehen. Ein kollektiver Habitus kann über dessen Äußerungen, z.B. in einer bestimmten Denkweise oder in einem gemeinsamen Verhaltensmuster einer Gruppe, ergründet werden. Stehen diese Verhaltensmuster der positiven Entwicklung einer Organisation entgegen, gilt es, diesen Effekt zu überwinden. Eine individual- wie kollektivpsychologische Analyse des Habitus der Mitarbeiter hilft zu verstehen, woher die Einstellungen und das Verhalten des Einzelnen und einer Gruppe stammen und wie mit diesen in Veränderungsprozessen im Sinne aller Beteiligten behutsam umzugehen ist. Der Fokus liegt dabei auf den hinter den Einstellungen und dem Verhalten liegenden Konstellationen und wie diese die Organisation hindern oder gar fördern. Die Praxis zeigt dabei, dass dies nicht immer eindeutig ist, z.B. wenn bestimmte Werte zuerst eigennützig erscheinen, auf den zweiten Blick aber der Organisation dienen.

Dem Theorieaufbau Bourdieus folgend ist eine derartige Analyse neben habituellen Mustern auf die Betrachtung der Kapitalausstattung zu richten, da das Zusammenwirken von Habitus und Kapital auf einem Feld das Handeln der Menschen erzeugt¹⁸. Ausgehend von diesem Modellansatz stellt sich die Frage, wie eine Änderung nach erfolgter Analyse einer Organisation oder eines Teilbereiches einer Organisation überhaupt

erfolgen kann. Der Schlüssel hierzu liegt in der Ausstattung der Individuen mit Kapital (Ressourcen) und der Einflussnahme auf den Habitus.

Eine Möglichkeit der Habitus-Beeinflussung kann die Nutzung der Mimesis sein. Dies bezeichnet die Übertragung von kognitiven Schemata eines Individuums auf ein anderes anhand von Imitation. Bourdieu beschreibt dies als einen Prozess, der häufig unbewusst geschieht und der bestimmte Reaktionen auf ein Verhaltensmuster hervorrufen kann¹⁹. Durch Imitation eines Individuums handelt das imitierende Individuum nicht nur auf die gleiche Weise wie das imitierte Individuum, es lernt auch über die dahinterliegende Dynamik²⁰. Dies ist für das Verständnis des Habitus und dessen körperlichen Äußerungen (von Bourdieu als Hexis bezeichnet) wichtig, da die dort sichtbaren Muster eines Menschen Aufschlüsse über die Weise geben können, wie diese erlernt wurden. Doktorand/innen nehmen z.B. häufig den Habitus und die Hexis ihrer/s Betreuerin/s an²¹, was zu sozialen, methodischen und fachlichen Lernfortschritten führt. Diese Verfahrensweise kann ebenso für die OE genutzt werden²². Gleichzeitig ließe sich durch Beobachtung in einem späteren Lebensabschnitt nachvollziehen, wie Habitus und Hexis erlernt wurden, was wiederum hilft, das Verhalten von Menschen in Veränderungsprozessen zu verstehen.

Neben dieser Einflussnahme auf den Habitus und der Institutionalisierung von Verhaltensweisen durch die Nutzung der Mimesis, bliebe die Kapitalausstattung von Individuen zu stärken. Eine gemeinsame Lernerfahrung z.B. hilft durch die Mimesis Einfluss auf den Habitus im Sinne der Organisation zu nehmen. Gleichzeitig steigt auch die Ausstattung der Organisationsmitglieder in Form des inkorporierten kulturellen, sozialen und symbolischen Kapitals, wenn einerseits Netzwerke aufgebaut, Wissen erweitert und neue Bildungstitel, z.B. in Form eines Aufbaustudiums, erworben werden.

¹⁷ Rehbein 2016, S. 905

¹⁸ Bourdieu 1982, S. 175

¹⁹ Bourdieu 1977, S. 26

²⁰ Bourdieu 1990, S. 66-74

²¹ Free/Macintosh 2008, S. 11, weitere Beispiele: Gopaul 2011; Materne/Witter 2017

²² vgl. Sieweke 2014

Der partizipative und prozessorientierte Charakter der OE zeigt, dass Beratungssituationen sich primär an der Analyse sozialen und kulturellen Kapitals orientieren. Eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Habitus, dessen Entstehungsbedingungen und der Kapitalausstattung kann den OE-Prozess durch das genauere Verstehen von Individuum und Organisation stützen. Zudem kann das „Kapital“ oftmals kostengünstig bereitgestellt werden, da es z.B. in Form von Bildung, Wissen oder Unternehmenskultur bereits in der Organisation vorhanden ist. Solche Faktoren lassen die Mitglieder einer Organisation auf individuelle Weise an OE-Prozessen partizipieren, was eine Identifizierung mit der Organisation und deren Zielen fördert. Nur sollte hier die Frage der interpersonellen Übertragbarkeit von Kapital beachtet werden – Wissen und Erfahrungen werden auf andere Weise übertragen, als z.B. Geld oder materielle Gegenstände. Deshalb muss ein Eingriff in die Kapitalausstattung gründlich, zielgerichtet und mit zeitlichem Vorlauf erfolgen. Pierre Bourdieus Theorie der Praxis bietet eine Grundlage, eben jene Konstellationen praxisnah zu beschreiben und zu analysieren. Wurde die Theorie ursprünglich nicht für die OE konstruiert und bieten ihre Konzepte auch Raum für die Interpretation in der praktischen Anwendung²³, sind dies die Stärken der Theorie für die integrative Beschreibung sozialer und politischer Verflechtungen und deren Wurzeln (innerhalb eines zu definierenden Feldes).

Die Konzepte Bourdieus können Denkanstöße für die OE geben, um den Bedarf an Analysekategorien, z.B. für Feldstudien, zu decken und hierauf aufbauend Analyseinstrumente als Entscheidungshilfen für Berater und Führungskräfte zu entwickeln.

Die Idee hinter diesem Ansatz fragt nach einer koordinierten Änderung des individuellen und kollektiven Habitus zur Unterstützung der OE und im Sinne der Beteiligten. Erste Vorschläge zur Wegfindung sind in folgenden Punkten aufgeführt (eine Begleitung durch qualifizierte externe Berater ist denkbar):

- *(Gruppen-)Reflexion von Entscheidungs- und Handlungssituationen, Probe- und Übungshandeln im Führungsalltag, Konfrontation mit Beschreibungen der Doxa (der Feldlogik),*

- *Kapitalanalyse und Eingriffe in die Kapitalausstattung von Änderungspromotoren durch Beförderung, Weiterbildung und Personalentwicklung,*
- *Anwerbung und Einstellung oder Hinzuziehen Externer mit andersartiger Berufs- und Führungserfahrung, anderer Berufslogik und Berücksichtigung von Querdenkern,*
- *Förderung des Vermischens verschiedener Berufslogiken zum gegenseitigen Lernen,*
- *Installation symbolischer Vorbilder mit Leitcharakter zur Nutzung der Mimesis,*
- *gezielte Änderungen bestehender Strukturen hin zur angestrebten Feldlogik und Einflussnahme auf den Habitus (Proklamation des Änderungswillens).*

Die bereits erwähnte Möglichkeit der habituellen Beeinflussung durch die Mimesis ist zeitintensiv und zielt darauf ab, Individuen vom Habitus anderer Menschen lernen zu lassen. Durch Besetzung von Schlüsselpositionen in der Organisation und Etablierung entsprechender Orientierungspunkte für deren Mitglieder (z.B. Mentorenprogramme oder Teamarbeit mit Mitgliedern verschiedener Berufsgruppen), kann die Mimesis so umfassend wie notwendig intensiviert werden, um die Partizipation von Mitarbeitern an Entwicklungsprozessen zu fördern. Auf diese Weise ließe sich die Anpassungsfähigkeit einer Organisation stärken und langfristig gar eine geänderte Unternehmenskultur etablieren.

Ein Teil der Ansätze hiervon, insbesondere die Investition in Humankapital und die Sozialkapital-Theorie, werden in der Literatur behandelt. Die Verbindung von ressourcenbasierter Perspektive mit dem Verstehen des individuellen und kollektiven Habitus ist eine Beschreibungslogik die der OE eine innovative Stütze abseits von und unterstützend zu herkömmlichen klassifizierenden Ansätzen bietet. Die Ausführungen sind keineswegs als Rezepte im Sinne einer Sozialsteuerung zu verstehen. Die wirksamen Reproduktionsmechanismen, die Erhalt und Sicherheit eines sozialen

²³ Rehbein 2016, S. 97

Systems begründen, können nicht einfach außer Kraft gesetzt. Etwaige Systemreaktionen sollten sorgsam beobachtet und ggf. unter Hinzuziehung Externer reflektiert, Diagnosen wiederholt und betriebliche Maßnahmen auf das Umfeld angepasst werden. Dennoch verbleibt ein Risiko des Scheiterns in Beratungsprozessen, weil Interventionen in komplexen soziotechnischen Systemen kaum den Anspruch erfüllen, in ihren Wirkungen hinreichend prognostizierbar zu sein.

Eine ad-hoc-Änderung des Habitus erscheint bezüglich der referenzierten Theorie der Praxis kaum möglich, da Individuen ihre habituell verfestigten Muster (wenn überhaupt) nur sehr langsam ändern. Hier bedarf es eines langen Atems im Beratungsprozess, um Änderungen in Beratungsprozessen der OE zu etablieren, insbesondere sofern sie sich im Widerspruch zu Habitus, Macht und Attitüden wichtiger Akteure im System und deren Umfeld befinden. Hinsichtlich der generellen

Frage, inwiefern Veränderungen tiefgreifender Art gemanagt werden können, erscheint es aus theoretischer wie praxis-bezogener Perspektive angebracht, eine gewisse Skepsis walten zu lassen. Eine solche Skepsis gegenüber der Steuerbarkeit von Änderungen kann den Blick aller Beteiligten auf die Erfolgsaussichten von Änderungsvorhaben schärfen und damit überzogene Erwartungen auf schnelle Ergebnisse dämpfen. Hier sind dann systematisierte, langfristige OE-Prozesse gefragt und Bourdieus Theorie bietet Ansätze dafür.

Tobias Witter

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung der Humboldt-Universität zu Berlin und Doktorand im Berlin Doctoral Program in Economics & Management Science (BDPEMS)“

Verwendete und weiterführende Literatur

Bourdieu, P. (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Suhrkamp.

Bourdieu, P. (1977): *Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press.

Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede, Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Suhrkamp.

Bourdieu, P. (1986): *The Forms of Capital*. In: Richardson, J.E. (Hrsg.): *Handbook of Theory of Research for the Sociology in Education*, S. 241–258, Greenwood Press.

Bourdieu, P. (1987): *Sozialer Sinn, Kritik der theoretischen Vernunft*. Suhrkamp.

Bourdieu, P. (1990): *The Logic of Practice*. Stanford University Press.

Bourdieu, P. (1992): *Ökonomisches Kapital, Kulturelles Kapital, Soziales Kapital*. In: *Die verborgenen Mechanismen der Macht*, VSA Verlag, S. 49–80.

Bourdieu, P. (1998): *Practical Reason. On the theory of action*. Stanford University Press.

Free, C., Macintosh, N.B. (2008): *Bourdieu's logic of practice theory: Possibilities for research on management accounting and control*. SSRN Diskussionspapier.

Fröhlich, G. (1994): *Kapital, Habitus, Feld, Symbol. Grundbegriffe der Kulturtheorie bei Pierre Bourdieu*. In: Mörrth, I. & Fröhlich, G. (Hrsg.): *Das symbolische Kapital der Lebensstile. Zur Kultur-*

soziologie der Moderne nach Pierre Bourdieu. Campus Verlag, S. 31–54.

Gopaul, B. (2011): *Distinction in doctoral education: Using Bourdieu's tools to assess the socialization of doctoral students*. *Equity & Excellence in Education*, 44(1), S. 10–21.

Lenger, A., Schneickert, C. & Schumacher, F. (2013): *Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus*. In: Lenger, A., Schneickert, C. & Schumacher, F. (Hrsg.): *Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus*, Springer VS, S. 13–41.

Materne, J., Witter, T. (2017): *Ausbruch aus dem Habitus. Interpretation und Anwendung der Konzepte der Theorie der Praxis für das Change Management*. Cuvillier Verlag.

Papilloud, C. (2003): *Bourdieu lesen, Einführung in eine Soziologie des Unterschieds*. Transcript Verlag.

Rehbein, B. (2016): *Die Soziologie Pierre Bourdieus*. 3. Auflage, UVK.

Schreyögg, G., Kliesch, M. (2003): *Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz*. QUEM-Materialien 48.

Sieweke, J. (2014): *Imitation and Processes of Institutionalization – Insights from Bourdieu's Theory of Practice*. *Schmalenbach Business Review*, 66 (1), S. 24–42.

Witter, T./Materne, J. (2017): *Habitus und Mimesis. Neue Ansätze für das Change Management aus der Theorie Pierre Bourdieus*. *ZOE*, 2/2017, S. 104–106.



MITARBEITENDEN-GESPRÄCH – ZUR EINFÜHRUNG

Das Mitarbeitenden-Gespräch ist ein grundlegendes Leitungsinstrument und ein wesentlicher Baustein der Personalführung und -entwicklung.

Es soll über die üblichen Kontakte hinaus die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden verbessern und auf allen Leitungsebenen der gegenseitigen Wahrnehmung und Förderung dienen.

Struktur und die Schwerpunkte der MAG:

1. Definition

- ▶ Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden über die berufliche Situation
- ▶ Beide bereiten sich mit einem Vorbereitungsbogen auf das Gespräch vor
- ▶ Beide vereinbaren Ziele für die Zukunft

2. Ziele des MAG

- ▶ Gemeinsame Zusammenarbeit reflektieren und verbessern
- ▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, fördern und motivieren
- ▶ Verbindliche Ziele entwickeln und vereinbaren

3. Besonderheiten

- ▶ Fragen der Zusammenarbeit werden geklärt
- ▶ Probleme und Erfordernisse der Aufgabengebiete werden angesprochen
- ▶ Längerfristige Ziele werden besprochen
- ▶ Vereinbarungen werden von beiden Seiten unterschrieben

4. Wirkungen des MAG

- ▶ Mehr Transparenz und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit
- ▶ Verbesserte Kommunikation durch wertschätzende Wahrnehmung und Anerkennung
- ▶ Motivation und Förderung der persönlichen und fachlichen Weiterbildung
- ▶ Erhöhung der Arbeitszufriedenheit

5. Gesprächsschwerpunkte

- ▶ **Rückblick** – Gemeinsamer Blick auf die Aufgabenerfüllung der Mitarbeitenden und Auswertung der Erfahrungen
- ▶ **Standortbestimmung** – Analyse der gegenwärtigen Arbeitssituation und des Arbeitsprofils der / des Mitarbeitenden, Blick auf die Zusammenarbeit
- ▶ **Perspektiven** – Handlungsmöglichkeiten entwickeln, Zielvereinbarungen und Maßnahmen für das nächste Jahr

6. Vorbereitung

- ▶ Vorgesetzte ist verantwortlich für das Zustandekommen des Gesprächs
- ▶ Gespräch ist frühzeitig zu vereinbaren (ca. 14 Tage vorher)
- ▶ Vorbereitung mit dem Vorbereitungsbogen (Leitfaden der EKIR)



SCHWIERIGE GESPRÄCHE FÜHREN

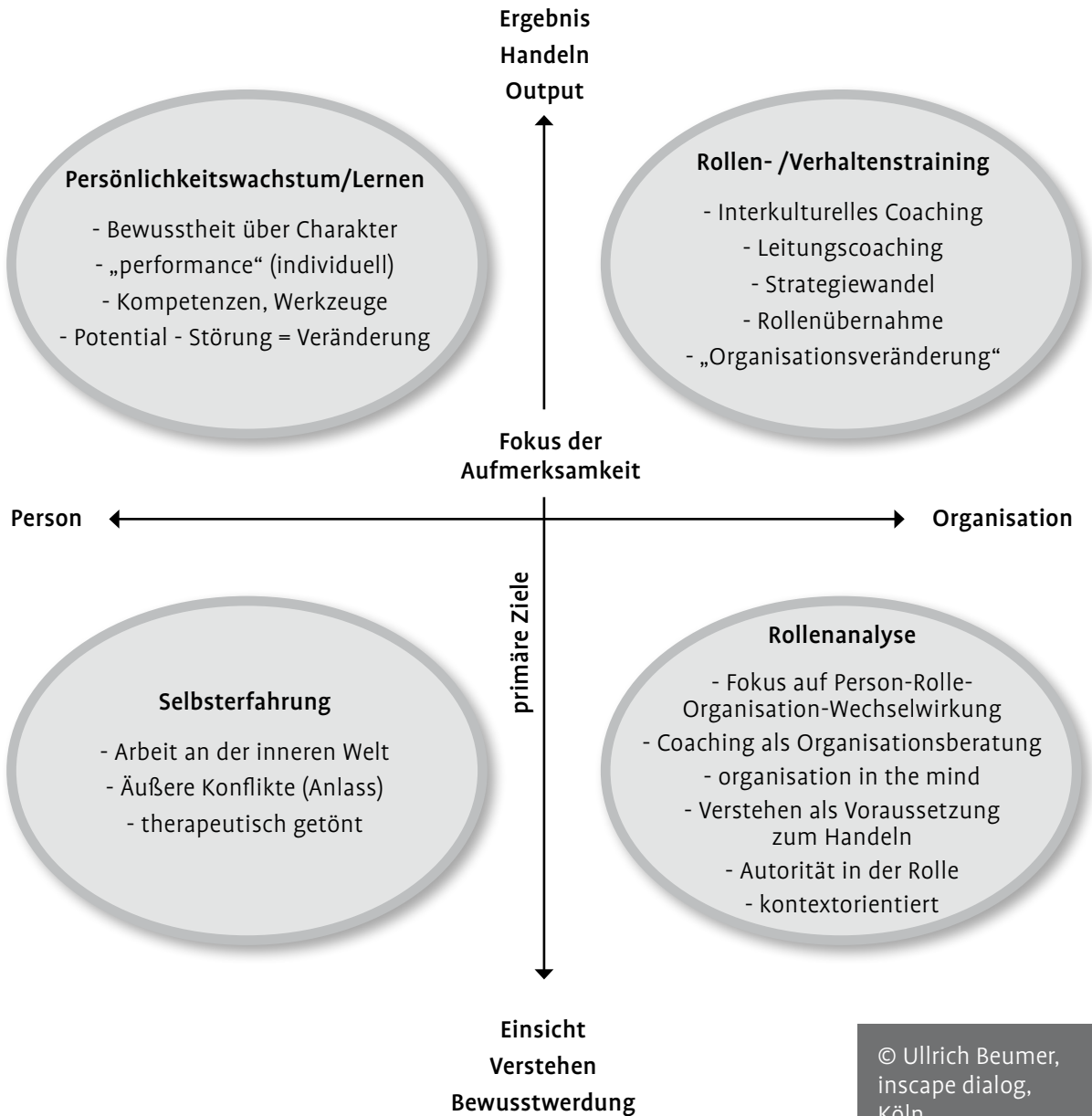
0. Gründliche Vorbereitung des Gespräches
1. Positive Gesprächseröffnung
2. Problematik (z.B.: Fehlverhalten) nennen und dazu äußern lassen
3. Geduldig zuhören – Verständnis aufbringen
4. Das sachliche Kerngespräch
 - Ziel: Gemeinsam überlegen, was zu tun ist, um die Probleme in Zukunft zu vermeiden
 - Arbeiten Sie gemeinsam mit dem Gesprächspartner die Unterschiede in den einzelnen Sichtweisen heraus
 - Suchen Sie gemeinsam nach Ursachen für diese unterschiedliche Betrachtungsweise
 - Suchen Sie nach Lösungen, die für Sie beide akzeptabel sind
 - Reden Sie nicht um den „heißen Brei“ herum, sondern bringen Sie Ihre Meinung deutlich zum Ausdruck und beziehen Sie Stellung
 - Seien Sie so flexibel, Ihre Meinung zu ändern, wenn sich im Gespräch entsprechende Aspekte ergeben
 - Fassen Sie zusammen und sichern Sie Zwischenergebnisse
 - Behalten Sie das Gesprächsziel im Auge
5. Je nach Anlass Auswirkungen auf die Organisation untersuchen
6. Prüfen, ob Sie oder jemand anderes Hilfe leisten kann
7. Künftiges Verhalten vereinbaren (beide Gesprächsteilnehmer sollen sich ausdrücklich zu den angestrebten Änderungen verpflichten)
8. Ein Überprüfungs-Verfahren verabreden
9. Gesprächspartner u.U. Mut zusprechen
10. Positiver, einvernehmlicher Abschluss

© Karl-Heinz Knöß,
GO-Berater, Köln

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



COACHING - HORIZONTE





DIE COACHING-SCHLAUFE

Das berufliche Geworden-sein in den Blick zu nehmen gelingt mit der erprobten Methode aus der Triadischen Karriereberatung, in der sogenannten **Schlaufenübung**.

Dabei wird ein langes Seil in drei gleichgroßen Schlaufen auf den Boden gelegt – wie ein dreiblättriges Kleeblatt. Jede der drei Schlaufen steht für einen Aspekt, der das berufliche Leben maßgeblich bestimmt oder geprägt hat:

Die Lebensgeschichte – Was aus der eigenen Biographie ist bedeutsam für meinen beruflichen Weg? Welche Werte, welche Menschen haben mich geprägt? Was ist heute biographisch wichtig?

Die Profession – Was habe ich mir angeeignet? Welche Abschlüsse, Kenntnisse und Qualifikationen bringe ich mit?

Die Funktion – Was erlebe ich in meiner jetzigen beruflichen Situation als bedeutsam? Worauf möchte ich nicht verzichten, wohin geht meine Energie und wo erlebe ich berufliche Stärken?

Der Coachee betritt die drei Schlaufen, fühlt sich in die jeweilige Fragestellung ein und nennt aus der jeweiligen Perspektive all das was ihm wichtig ist. Der Coach protokolliert dies auf Karten. Danach werden die Karten in den jeweiligen Schlaufen abgelegt und gemeinsam von außen betrachtet. Was fällt auf? Wie ausgewogen ist das Verhältnis der Schlaufen? Durch eine Prämierung der Schlaufen (die Schlaufen werden vergrößert oder verkleinert), wird deutlich worauf der Coachee in der Vergangenheit seinen Fokus gelegt hat. Wie hilfreich ist diese Prämierung angesichts der beruflichen Fragestellung? Welche Prämierung ist sinnvoll bezogen auf die berufliche Veränderung?

Die Schlaufenübung der Triadischen Karriereberatung ist ein geeignetes Einstiegsinstrument, um die verschiedenen Motive des beruflichen Weges sichtbar zu machen und einen ersten Blick auf Veränderungspotenziale zu erhalten.



©Sabine Rösner,
Personalberaterin,
Gemeindeberaterin,
Diakonin, Ev.-lutherische
Landeskirche Hannover,

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



DAS 48-FELDER-MODELL

Unter der Überschrift „gut, gern und wohlbehalten arbeiten in der Kirche“ ist in der Ev.-luth. Kirche in Bayern (ELKB) 2015 die Handreichung zur Dienstordnung erschienen, andere Landeskirchen ziehen nach. „Satis est“ ist dabei leitendes Motiv: Der Dienst des Pfarrers soll sich an einem menschengerechten Maß orientieren, Erwartungen und Aufgaben danach ausgewählt und auch begrenzt werden können. Um dieses „satis est“ auch bemessen zu können wurde die „48“ gesetzt – nicht als Wochenarbeitszeit im Sinn des Arbeitszeitgesetzes, sondern als Äquivalent-Größe, mit der bestimmt werden kann, wie viele Arbeitspakete in den Dienstauftrag eines konkreten Pfarrers hineinpassen und wo „es genug ist“.

In einem Arbeitszeitmodell sind dann für einzelne Arbeitsfelder entweder konkrete Stundensätze (z.B. 8,5 Std pro Gottesdienst) oder Berechnungs-Modelle (z. B. nach Aufwand zu berücksichtigen, 1+1 meint: Zeit der Durchführung plus die gleiche Zeit zur Vorbereitung) aufgeführt. Pfarrer/innen sind aufgefordert, in der Vorbereitung der Dienstordnung ihr Arbeitsfeld mithilfe des Arbeitszeit-Modells zu beschreiben und aufgrund der Wahrnehmungen weiter zu entwickeln, hin zu einem menschengerechten Maß.

In der praktischen Arbeit mit diesen Arbeitszeitvorgaben entwickeln die Zahlen jedoch fast zwangsläufig einen Sog hin zur „Erbsenzählerei“. Berechnungen, vor allem wenn eine Excel-Tabelle als Rechenhilfe hinterlegt wird, wirken wie objektive Gegebenheiten. Entwicklung heißt dann häufig: Zusammenpressen, bis es in die 48 passt.

Im Team der Gemeindeakademie haben wir ein Werkzeug entwickelt, das vor allem in der Begleitung von Einzelnen und Teams in dieser Phase der Dienstordnungserstellung unterstützen und den Charakter der Dienstordnung als Instrument zur Gestaltung von Arbeit verstärken kann.

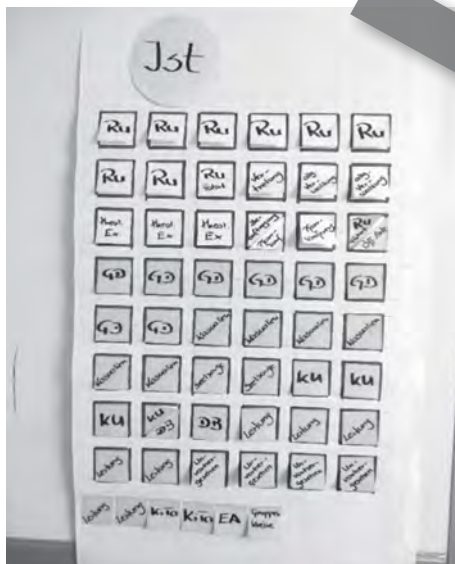
Es hilft:

- durch Visualisierung einen Überblick über das eigene Arbeitsfeld und die Gewichtung der einzelnen Aufgaben darin zu gewinnen
- Zeitbedarfe für einzelne Aufgaben einzuschätzen
- Die Fragestellungen zu erkennen, an denen gearbeitet werden muss, um den Umfang des Arbeitsauftrages auf Dauer in einem menschengerechten Maß zu halten
- später in der Weiterarbeit Veränderungsszenarien auf ein menschengerechtes Maß hin zu prüfen

Die Arbeit mit dem Werkzeug beinhaltet drei Schritte:



1. Erheben des IST-Standes



Mit Hilfe der Vorgaben des Arbeitszeitmodells wird die tatsächlich anfallende Arbeit zeitlich eingeschätzt und visualisiert. Dargestellt wird die durchschnittliche Jahres-Wochenarbeitszeit. Einzelne Aufgaben sind im Kirchenjahr nicht gleichmäßig verteilt und die einzelnen Arbeitswochen können sehr unterschiedlich strukturiert sein. Einen besseren Überblick gewinnt man jedoch mit 48 Std pro Woche statt mit 2160 Stunden pro Jahr.

Zur Visualisierung dient ein Raster mit 48 vorgegebenen Feldern und farbige Post-it-Zettel in der Größe der Felder. Jedes Feld steht für eine Arbeitsstunde pro Woche im Jahresdurchschnitt, sie werden mit der jeweiligen Aufgabe beschrieben und in das Raster geklebt. Dargestellt werden ganze und halbe Jahres-Wochenstunden, die Berechnungen werden jeweils gerundet. Es geht um einen Überblick „mittlerer Präzision“, aussagekräftig genug, um Handlungsbedarfe zu erkennen und die Wirkung von Veränderung einschätzen zu können. Beispiel für die Berechnung: Pfarrkonferenzen – nach dem Arbeitszeitmodell der ELKB soll hier nach tatsächlichem Aufwand berechnet werden. Pfarrer Freitag schaut in den Kalender des Vorjahrs: Neun Konferenzen á fünf Stunden + im Schnitt eine Stunde Fahrtzeit pro Konferenz = 54 Stunden im Jahr; zusätzlich 16 Std für einen Konvent = 70 Stunden im Jahr; ÷ 45 Jahreswochen = 1,55 Stunden pro Woche; für die Darstellung: 1,5 Felder auf der Pinwand.

2. Der wünschenswerte Soll-Zustand



Nun wird ein neues, noch leeres Raster mit 48 Feldern aufgehängt und durch das Einfügen von Arbeitsaufgaben – Klebezetteln – ein neuer, wünschenswerter Zustand entworfen.

Leitfragen dazu sind:

- So stelle ich mir meine eigene Arbeit als Pfarrer/Pfarrerin vor. Da schlägt mein Herz.
- So wünsche ich mir die Arbeit eines Pfarrers/einer Pfarrerin in dieser konkreten Gemeinde – wo stehen notwendige Entwicklungen an?
- Diesen Zeitumfang halte ich für diese Aufgabe für angemessen – vor allem in den Feldern, wo das Zeitmodell „nach Aufwand“ vorsieht
- Ist das Gesamtbild in sich stimmig, ausgewogen und attraktiv?

Das entstehende Bild ist auf die landeskirchlichen Rahmenbedingungen, die zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben hin zu überprüfen (z. B. Zeit für theologische Existenz, Unvorhergesehenes, ...)

3. Fragestellungen, die zur Klärung anstehen



IST und SOLL werden im dritten Arbeitsschritt nebeneinander gehängt – welche Fragestellungen entstehen durch diese Zusammenschau?

Leitende Fragen dabei können sein:

- Was lassen wir weg?
- Was können wir mit anderen zusammen mit weniger Aufwand tun (Kooperationsraum, andere Partner ...)?
- Was können wir anders und dadurch mit weniger Aufwand tun (Konzeption einzelner Arbeitsfelder)?
- Was können andere als der Pfarrer/ die Pfarrerin tun (Vergabe von Aufträgen an Professionelle, Ehrenamtliche, ...)
- Was soll neu oder anders dazu kommen? Welche Entwicklungsaufgaben stehen an?

Wenn hier Aufgabenstellungen für die Weiterentwicklung erarbeitet wurden, ist die nächste Frage:

Mit wem kann/muss hier weitergedacht und eine Lösung gefunden werden?

- Allein (z. B. Fragen des Arbeitsstils)
- Im Team der Hauptamtlichen (z. B. Fragen der Aufteilung von Arbeit, Konzeptionsfragen, ...)
- Im Team der in diesem Arbeitsfeld engagierten Ehrenamtlichen (z.B. Arbeitsaufteilung, Entwicklung von Unterstützungssystemen, Konzeptionen...)
- Mit dem Kirchenvorstand (z. B. Fragen der Schwerpunktsetzung, ...)
- Im Kooperationsraum/Region, ... (z. B. Fragen der Konzeption, Kooperation, ...)
- Im Dekanatsbezirk/Kirchenkreis (z. B. Fragen der Vertretung, dekanatsweite Aufgaben, ...)
- In der Landeskirche (z.B. Fragen der Rahmense-tzung, ...)

In Teams oder Kooperationsräumen können – wenn alle damit einverstanden sind – nach der gleichen Logik die „Soll-Bilder“ nebeneinander gehängt und daraus die Entwicklungsfragen entwickelt werden. Das Post-it-System ermöglicht eine einfache Visualisierung von möglichen Szenarien.

Festgehalten werden als Ergebnis dieses Arbeitsschritts zunächst die Klärungsbedarfe und die Klärungswege. Weitergearbeitet wird an Inhalten und Konzeptionen, die „48“ dient allenfalls als Äquivalent zur Überprüfung des menschengerechten Maßes. Die Dienstordnung ist dann ein Festhalten von Ergebnissen dieser Veränderungsprozesse bezogen auf die Arbeitsaufgaben des einzelnen Pfarrers/der Pfarrerin. Zeitangaben braucht es darin nicht mehr.



DAS TERMINSTUNDENMODELL – ARBEIT IM PFARRAMT PLANEN UND ERFASSEN

Anwendungskontext

Teamentwicklung, Coaching, Aufgabenplanung und -kritik, Erstellung von Aufgabenprofilen und Dienstanweisungen, Planung von Stellenreduzierungen, Vereinbarungen über pfarramtliche Verbindungen u.ä.

Prinzip der Methode

Die Arbeitszeit im gemeindlichen Pfarrdienst wird in Form der Planung und Erfassung von real aufzuwendender **Kontakt- oder Präsenzzeit** dargestellt (z.B. Gottesdienste, Amtshandlungen, Besuche, Unterrichtsstunden, Gesprächs- oder andere Gruppen, Begleitung von Ehrenamtlichen, öffentliche Repräsentanz oder auch Sitzungen, Gremien). Ungeplante Kontaktzeiten (spontane Gespräche, Besuche an der Haustür etc.) können nachträglich leicht erfasst werden. Die Hälfte der zu planenden Arbeitszeit wird für diese „Terminstunden“ reserviert. Damit ergibt sich für eine volle Pfarrstelle ein **Gesamtvolumen von 21 Terminstunden pro Woche oder ein Jahresarbeitszeitbudget von 966 Terminstunden** (21x46 Wochen).

Das bedeutet, dass die Hälfte der Arbeitszeit einer Pfarrerin oder eines Pfarrers frei von festen Terminen gehalten werden soll. Denn dieser Kontaktzeit entspricht im Mittel von mehr oder weniger vorbereitungsintensiven Zeiten eine **angemessene Vor- und Nachbereitungszeit von ebenfalls 21 Zeitstunden**.

Für die **Fahrt- und Wegezeiten** ist ein mittlerer Wert von **sechs Stunden pro Woche** vorgesehen. Sollte dieser Wert permanent überschritten werden, ist die Terminstundenzeit entsprechend zu reduzieren.

Berechnung:

21 Terminstunden +

21 Vor- und Nachbereitungsstunden +
Fahrzeit 6 Stunden =

48 Stunden Gesamtarbeitszeit pro Woche
im Jahresmittel.

Durchführung des Beratungsprozesses (Bsp.: Aufgabenplanung und -kritik)

1. Sitzung mit Gemeindeleitung:

Vorstellung des Modells, Verabredungen zur Vorbereitung (statistische Daten der Gemeinde)

2. -3. Sitzung mit Pfarrteam/ Pfarrperson:

Auflistung aller pfarrdienstlichen Aufgaben nach ihrem voraussichtlichen Terminstundenaufwand (kalenderjahresbezogen)/ für bestimmte Aufgaben (Fortbildung, Supervision, gesamtkirchliche Aufgaben etc.) sind stellenbezogene Pauschalen vorgesehen.

4. Sitzung mit Gemeindeleitung:

Vorstellung der Ergebnisse, Verabredungen zur Weiterarbeit

Hinweise zur Moderation:

Der Prozess kann gut von einer Beratungsperson moderiert werden. Ggfs. empfiehlt sich ein supervisorischer Blick auf Teamdynamiken (Bsp.: unterschiedlich empfundene Arbeitsbelastung). Zur Unterstützung für die Moderation und Berechnung hat die Evangelische Kirche von Westfalen eine webgestützte Anwendung (aufgabenplaner-ekvw.de) entwickelt. Die Software ist für den internen Gebrauch vorgesehen. Es kann aber ein Testzugang nach vorgehender Registrierung eingerichtet werden.

© Michael Westerhoff, Referent für Personalentwicklung, EKVW Michael. Westerhoff@lka.ekvw.de

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung



DIE BIBLIOTHEK DER LEBENDIGEN BÜCHER

EIN NEUES METHODISCHES ELEMENT FÜR DIE TAGUNGSORGANISATION

0. Einleitung / Kurzzusammenfassung

In diesem Artikel stellen wir das Konzept der „Bibliothek der lebendigen Bücher“ vor, das wir für die DACH-Tagung 2018 entwickelt haben.¹ Wir erzählen, in welchem Kontext dieses Tagungselement entstanden ist, welche Erfahrungen wir mit dieser besonderen Bibliothek gemacht haben und blicken auf weitere Einsatzmöglichkeiten dieser Idee.

1. Der Entstehungskontext

„Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux und insbesondere seine Schilderungen der niederländischen Pflegedienste von Buurtzorg beschäftigten uns², als wir beschlossen, dem Phänomen der „Selbstorganisation“ auf der D.A.CH-Tagung nachzugehen. Da wurde doch ein Ur-Momentum der Organisationsberatung angetriggert: Autopoiesis, Selbststeuerung, Selbstorganisation unterstützen, Emanzipation und Ermächtigung helfen voran zu bringen... Wir haben in der Vorbereitung schon einige Diskussionsrunden gedreht und etliche Namen von Koryphäen zum Thema gewendet: Wie wäre dieses Thema aufzubereiten, wer weiß durch kluge Vorträge den Diskurs voranzutreiben, wie könnten wir unser gemeinsames Lernen auf der D.A.CH-Tagung stärken? Schließlich wurde klar: Was draufsteht, muss auch drinnen erlebbar und reflektierbar sein! Selbstorganisation braucht – so unsere Erfahrung in den im IPOS vorauslaufenden Erprobungssettings – zwar einen klaren Rahmen (und schon gar, wenn eine Großgruppe zusammenkommt), aber auch genügend Räume, in denen die Selbstorganisation ermöglicht und erfahrbar wird.

Also weg von der gemeinschaftlichen Konzentration auf große Namen und ihre Einlassungen hin zum gemeinschaftlichen Einsammeln

und Reflektieren der vorhandenen Wissensvorräte und hin zu möglichst vielen selbst aktiven Personen auf der Tagung! Das verlangte dann wenig frontale Formate zugunsten von hoher Flexibilität in den Designs und der Nutzung möglichst vieler Formate, die Themen und Teilnehmende immer wieder durchmischen.

2. Das Konzept

Die Bibliothek der lebendigen Bücher ist ein Ansatz, um das bereits skizzierte Dilemma zu lösen: Die Tagung brauchte fachkundigen Input, aber die Autor/innen der einschlägigen Veröffentlichungen als Referent/innen einzuladen, hätte die Aufmerksamkeit sehr stark auf ihre Thesen und ggfs. auf ihre Person fokussiert und hätte die Teilnehmenden im schlechtesten Fall zu einer wenig produktiven Passivität eingeladen. Außerdem wären die Inputs der Autor/innen nur zu einem vorab fixierten Zeitpunkt möglich gewesen, statt flexibel in den Lauf der Tagung eingepasst werden zu können.

¹ Die 2018er-D.A.CH-Tagung der gboe wurde vom IPOS veranstaltet und fand Ende Februar unter dem Titel „Selbst-Organisation – die Lebendigkeit der offenen Räume. Ein Lernlaboratorium“ in der Tagungsstätte Hofgeismar statt. Wir waren zusammen mit Christoph Gerken, Eva Hillebold, Andreas Klein und Matthias Reinhold als Team für die inhaltliche Vorbereitung und Durchführung der Tagung verantwortlich und haben für die Entwicklung der Bibliothek der lebendigen Bücher viel Unterstützung von unseren Kolleg/innen erhalten – vielen Dank dafür!

² Laloux, Frederic: „Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ (2015) bzw. „Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ (2016).

© Jutta Rottwilm,
Christopher Scholtz
IPOS, Friedberg

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



So entstand die Idee, dass es „Buchhalter/innen“ geben könnte, die während der Tagung einem einschlägigen Buch Leben einhauchen³: Sie überblicken die Kernthesen „ihres“ Buches zum Thema Selbstorganisation und stehen zum Gespräch über dieses Buch zur Verfügung. Dabei ist die Bezeichnung als „Buchhalter/innen“ durchaus wörtlich zu verstehen, denn diese Menschen haben ihr Buch stets zur Hand und können bei detaillierteren Fragen im Buch blättern. Es geht also nicht um Auswendiglernen und allein werkgetreue Rezeption, sondern um ein „Gewusst-wo“, und um die Lust daran, den Diskussionen auf der Tagung neue Impulse zu geben.

Wann und in welchem Setting die lebendigen Bücher gefragt sein könnten, konnte nicht vorab festgelegt werden. Möglich erschien es u. a. im Rahmen des Bar-Camps, bei selbstorganisierten Arbeitsgruppen im Rahmen des Open Space oder auch in den plenaren Phasen der Gesamtgruppe. Die Initiative, ein lebendiges Buch in eine Diskussion einzubinden, sollte von beiden Seiten ausgehen können: sowohl von den Buchhalter/innen selbst, wenn sie denken, dass ihr Titel in einem bestimmten Setting nützlich sein könnte, als auch von anderen Teilnehmenden, wenn sie das Gefühl hatten, dass für die Diskussion in einer konkreten Gruppensituation der Input durch eine/n Buchhalter/in hilfreich sein könnte.

Jede/r Teilnehmer/in sollte eingeladen werden, sich zu überlegen, ob er/sie Buchhalter/in werden möchte, entweder, weil er/sie einen einschlägigen Titel bereits gut kennt oder Lust hat, sich einen solchen vor der Tagung zu erarbeiten.

3. Vorbereitung

Im Verlauf der Vorbereitungen haben wir Titel gesammelt, die wir selber gelesen hatten, von denen wir gehört hatten, von denen wir meinten, dass sie aufschlussreich sein könnten. Schnell entstand im Austausch mit dem Tagungsteam und mit Kolleg/innen aus der Berater/innen-AG des IPOS eine lange Liste von möglichen Titeln. Diese wurde dann radikal gekürzt: Was würden wir denn selber auch

„unbedingt“ lesen wollen oder anderen anempfehlen?

Wichtig war es, die Idee der Bibliothek der lebendigen Bücher schnell bekannt zu machen, damit die Einladung, sich als „lebendiges Buch“ selbst einzubringen, früh genug unter die Leute kam. Dazu gab es auf der Homepage der Tagung eine eigene Seite und die Teilnehmenden wurden mit der Einladung, Buchhalter/in zu werden, angeschrieben.

Aber trotzdem war uns bang: Wird es genügend Freiwillige geben, die sich von der Absolution von akademisch-wissenschaftlichen Ansprüchen anstecken lassen würden? Die sich trauten, ihre individuellen Zugänge und Entdeckungen mit den Büchern zur Verfügung zu stellen? Und gab es da nicht doch einige Zugänge, die den Teilnehmenden in jedem Fall als gemeinsame Wissensbasis zur Verfügung stehen sollten, so dass wir es nicht dem Zufall überlassen konnten, ob sich für diese Titel Buchhalter/innen finden?

Nachdem wir diese Frage mit „Ja“ beantwortet hatten, ergab sich die Konsequenz, dass für einige Zugänge/Titel Mitglieder des Tagungsteams selbst zu Buchhalter/innen wurden – mit ihnen war die Liste der „lebendigen Bücher“ eröffnet. Andere folgten sofort! ▶

³ Wer mag, kann hier eine entfernte Analogie zu den „Büchermenschen“ aus Ray Bradburys Roman „Fahrenheit 451“ von 1953 bzw. der gleichnamigen Romanverfilmung von François Truffaut von 1966 erkennen.



Ein kurzes Anschreiben an alle Buchhalter/innen versuchte im Vorfeld der Tagung nochmals, Zeiten und Funktion der lebendigen Bücher darzustellen. In der Eingangsphase der Tagung wurden dann in einer sehr knappen (von den Buchhalter/innen z.T. als zu knapp empfundenen) Sequenz alle Bücher von den Buchhalter/innen kurz vorgestellt. Auf einer Stellwand im Foyer konnten die Buchtitel (als kopiertes Cover) und ihre Buchhalter/innen (auf einem vor Ort geschossenen Foto) betrachtet werden, um sie ggfs. in Gesprächsrunden zu holen. Von jedem Buch lag ein Ansichtsexemplar auf einem Büchertisch. In der Tagungsmappe gab es den „Bibliothekskatalog“, der die Titel aller Bücher und die Namen der Buchhalter/innen auflistete und Platz für eigene Notizen bot.

4. Erfahrungen mit dem Konzept

Die erste wichtige und ermutigende Erfahrung bestand darin, dass sich sieben reguläre Teilnehmende und fünf Team-Mitglieder als Buchhalter/innen zur Verfügung gestellt hatten, so dass eine gut gefüllte Bibliothek zustande kam. Das war ein wichtiges Signal, dass die aktive Mitgestaltung der Tagung durch möglichst viele Menschen gewünscht und möglich war.

In den Programmpunkten der Großgruppe tauchte die Bibliothek zweimal auf: am ersten Tag mit der Kurzvorstellung aller Titel und der dazugehörigen Buchhalter/innen und am dritten Tag, als drei zentrale Bücher der Bibliothek in je 20 Minuten vorgestellt wurden und anschließend in Arbeitsgruppen weiter befragt werden konnten.

In den selbstorganisierten Elementen tauchten die Bücher der Bibliothek an verschiedenen Stellen auf: Es gab im Bar-Camp Gruppen, in denen Titel der Bibliothek vorgestellt wurden, und im Rahmen des Open Space wurde ebenfalls auf das Angebot der Bibliothek zurückgegriffen.

Sichtbar war auch die Beschäftigung mit der im Foyer des Tagungszentrums stehenden Kombination aus Büchertisch und Moderationswand mit den Fotos aller Buchhalter/innen: Hier waren über den gesamten Verlauf

der Tagung immer wieder Menschen mit den ausliegenden Handexemplaren beschäftigt.

Schwer zu bemessen ist, wie viele „Mikrointeraktionen“ das Konzept angeregt hat, d.h. wie oft die Buchhalter/innen in Kleingruppen oder Zweiergesprächen als Ressource der Wissensvermittlung genutzt wurden.

Im Nachhinein zu ihren Erfahrungen schriftlich befragt, antworteten alle Buchhalter/innen, dass sie das Konzept interessant fanden: Es hatte ihre Neugier und Entdeckerfreude geweckt. Erwartungsgemäß hatten vor allem „Leseratten“ zugegriffen, die – wie von ihnen mehrfach betont – prinzipiell Lust dazu haben, gelesene Fachliteratur gemeinsam zu reflektieren. Unterschiedlich wurde die große Freiheit im Umgang mit dem Werk bewertet: Während die Einen sich gerne an eine klarere Strukturierung für die Präsentation des Buches plänierten, aber auch ggfs. in schriftlicher Form, gehalten hätten, war den Anderen gerade der eher freie, ganz den subjektiven Eindrücken folgende, nicht-akademische Umgang mit der Literatur das Eintrittstor zur neuen Rolle. Dadurch waren etliche ermutigt, „ihr“ Buch beim Bar-Camp und im Open Space offensiv einzubringen. Das war auch angebracht, denn anders als im ursprünglichen Konzept vorgesehen, wurden die Buchhalter/innen im Verlauf von Gruppenarbeiten nur selten ausdrücklich „angezapft“ und geholt. Stattdessen fühlten sich etliche zu Recht ermächtigt und aufgefordert, zum/zur „Botschafter/in“ ihrer Lesefrüchte zu werden und Inhalte passgenau dort einzuspielen, wo sie gerade z.B. in einer Gruppenarbeit als Teilnehmende einen Beitrag leisteten. Das konnte allerdings nur gelingen, sofern die Buchhalter/innen auch mit persönlichem Gewinn ihr Werk gelesen hatten; in einem Fall war das ausdrücklich nicht so.

© Jutta Rottwilm,
Christopher Scholtz
IPOS, Friedberg

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung



Das eigene freie Leseerlebnis im Sinne des zunächst persönlichen Zugewinns ist also sicher eine Bedingung dafür, dass die Rolle als Buchhalter/in als sinnvoll erlebt wird. Ebenso scheint uns die niederschwellige Voraussetzung, eben keine schriftliche Veröffentlichung (Inhaltsangabe, Buchkritik, Einordnung in den wissenschaftlichen Kanon o.ä.) bereithalten zu müssen, weiterhin nützlich zu sein, um eine Bibliothek zu füllen. Ganz bewusst wird so der Fachliteratur eine mögliche Dignität genommen und ihr operativer „Gebrauchswert“ installiert. Alle Buchhalter/innen, die uns ein Feedback gegeben hatten, erklärten, dass sie sich vorstellen könnten, auch in anderem Kontext die Rolle nochmals zu übernehmen und dieses Konzept auch selber bei einer Tagung anzuwenden.

5. Resümee und Ausblick

Wir sind überzeugt, dass das methodische Element der „Bibliothek der lebendigen Bücher“ ein wichtiger Beitrag für das Gelingen der D.A.CH-Tagung 2018 war. Wir denken, dass der Verzicht auf „Referenten-Stars“ ein deutliches Signal an die Teilnehmenden war: „Euer Wissen, Euer Arbeiten sind wirklich gefragt“, und dass dieses Signal die Austausch- und Diskussionsfreude der Tagung befördert hat. Wir haben es so erlebt, dass nicht zuletzt durch die Bibliothek ein mehrschichtiges Verweben von „Buchwissen“, eigenen Erfahrungen und kritischen Hinterfragungen möglich wurde.

Insofern können wir uns gut vorstellen, das Element der „Bibliothek der lebendigen Bücher“ ein weiteres Mal für eine Tagung zu nutzen. Dann würden wir allerdings für die plenare Vorstellung der Bücher der Bibliothek mehr Zeit einplanen und überlegen, ob wir im Bibliothekskatalog in der Tagungsmappe auch schon kurze Zusammenfassungen der Bücher und der Einschätzung durch die Buchhalter/innen veröffentlichen.

Thematisch ist das Konzept der Bibliothek nicht an die Selbstorganisation gebunden, wohl aber methodisch: Die Bibliothek könnte auch bei einer Tagung zu einem anderen Thema als Selbstorganisation einen wichtigen Beitrag leisten – aber nur, wenn die Tagung methodisch auf Selbstorganisation ausgerichtet ist.

Dabei muss es nicht ganz so puristisch wie auf der D.A.CH-Tagung zugehen: Es ist durchaus vorstellbar, das Konzept der Bibliothek auch mit einzelnen externen Inputs zu kombinieren. Dann muss aber gewährleistet sein, dass die Tagungsstruktur ausreichend Zeiten und Formate für das freie Arbeiten mit den Angeboten der Bibliothek bietet. Denn als ein schmückendes Beiwerk auf einer Tagung mit einer herkömmlichen methodischen Struktur wird eine „Bibliothek der lebendigen Bücher“ vermutlich keinen sinnvollen Beitrag leisten können.

Wenn unsere Erfahrungen mit diesem Konzept Kolleg/innen dazu anregen, ein eigenes Tagungsexperiment mit einer solchen Bibliothek zu starten, dann stehen wir für Rückfragen gerne zur Verfügung und sind sehr neugierig auf die gemachten Erfahrungen:

*jutta.rottwilm.ipos@ekhn-net.de und
christopher.scholtz.ipos@ekhn-net.de*

SUSANNE HABICHT – Gespräch mit Annebärbel Claussen

WAS IRGENDWO IST, IST ÜBERALL ...

– Gespräch mit Annebärbel Claussen

WERDEGANG

Jahrgang 1944. Theologiestudium in Neuendettelsau, Tübingen, Mainz, Hamburg, Kiel, Neuendettelsau

1969 Vikarin in der Bayerischen Kirche

1973 Ordination/ Gemeindefarramt in Plön / Schleswig-Holstein

1974 Referentin für Jugend und Erwachsenenbildung, ab 1975 Leitung der Ev.Luth Landvolkshochschule Koppelsberg

1982 Krankenhausseelsorgerin in den USA und Ausbildung in KSA

1983 Krankenhausseelsorgerin/Leitungsmitglied in der Psychiatrie

1986 Gemeindedienst Nordelbien, Haushalterschaft und Gemeindeberatung

1989 Erste Vorsitzende der neugegründeten Gesellschaft für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung GfGG e.V. (später: Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung GfGO e.V.)

Ab 1994 Geschäftsführerin der GfGG/GfGO. Später Ausbildungsleiterin.

Eigene Ausbildungen: Systemische Beraterin, Milton Erikson Beraterin; ME-Coach bei Gunther Schmidt, Aufstellungsarbeit. Daneben: Meditation/ Heilen/ Spiritualität und Beratung, Visionssuchenleiterin (School of Lost Borders).



Foto: Andreas Bux, Hamburg

GESPRÄCH

- *Liebe Annebärbel, Du hast die Gemeindeberatung in der heutigen Nordkirche mitbegründet und sie in vielen Jahren hauptamtlicher Verantwortung maßgeblich geprägt, nicht zuletzt über zahlreiche Ausbildungsgruppen der GfGO, die bei Dir gelernt haben. Was ist heute, bald zehn Jahre nach Deinem Ruhestand, noch an Gemeindeberatung lebendig in Deinem Leben?*

Ach – durchaus einiges! Ich habe gerne noch die Ausbildungskurse in der Pfalz und in der Badischen Kirche mit begleitet. Einen mache ich noch, dann höre ich auf. Ansonsten berate ich immer wieder mal Teams, die mich direkt anfragen, ich mache noch einzelne Supervisionen, auch mal Ausbildungssupervision... das macht mir Spaß.

Aber: Ich werde nächstes Jahr 75, das ist für mich ein Anlass, hier etwas zu verändern. Schon länger bin ich im Bereich der Visionssuche unterwegs. Ich beobachte, was Menschen jenseits der 60 mit ihrem Leben machen, wo sie Schwerpunkte setzen, wie sie sich entwickeln. Dabei begleite ich einige. Auch für mich beginnt nächstes Jahr eine neue Lebensphase.

- *Wir kommen nachher nochmal auf das Thema Visionssuche und Spiritualität. Magst Du erst nochmal von Deinen Anfängen in der nordelbischen Gemeindeberatung erzählen?*

Meine Ordination als geschiedene Mutter war nicht leicht durchzusetzen. Nach zwei Berufsjahren als theologische Referentin in einer Landvolkshochschule wurde ich mit 31 Jahren stellvertretende Leitung, bald darauf Leitung. Außer mir gab es in der Landeskirche Schleswig-Holstein nur noch eine weitere Frau im Leitungsamt – im Frauenwerk.

- *Du warst also eine richtige Pionierin ...*

Es war damals eine Herausforderung, für mich als Frau einzutreten, gegen Abwertung und Enge. 1982 ging ich für ein Jahr mit meiner Tochter in die USA, um dort eine Klinische Seelsorgeausbildung zu machen – hier wäre das mit Kind nicht möglich gewesen -, da bin ich richtig aufgeblüht, konnte freier atmen...! Neben meiner Ausbildung habe ich im Krankenhaus gearbeitet, meine Tochter ging in den USA zur Schule. Nach meiner Rückkehr bekam ich in

einem diakonischen Krankenhaus eine Stelle angeboten – klinische Seelsorge und Leitung der Einrichtung. Der dortige Chefarzt konnte mit gleichberechtigter Leitungsverantwortung „neben sich“ nichts anfangen – in den drei Jahren dort bin ich regelrecht gemobbt worden. Schließlich kam 1986 von Friedel Hinz ein Angebot aus dem Gemeindedienst der 1977 gegründeten Nordelbischen Kirche. Ich konnte dort als Referentin für die Haushalterschaft arbeiten.

■ *Was ist – oder war – die Haushalterschaft in Nordelbien?*

Das war eine Bewegung, die hatte mein Vater als Gemeindepastor gegründet. Sie war – gemeinsam mit der Volksmission – im Gemeindedienst der Nordelbischen Kirche aufgegangen. Das Gemeindekonzept der Haushalterschaft war das der sog. „Basisgemeinde“: Gemeindebildung mit Laien, Priestertum aller Glaubenden, Gemeindeaufbau durch alle, die ihre Fähigkeiten einbringen wollen, nicht nach den Bedürfnissen der Kirche, sondern nach den Fähigkeiten der Leute. Das war in den 80er Jahren sehr populär, beeinflusst durch die südamerikanischen Basisgemeinden, die Theologie der Befreiung usw. Es hat viele von uns begeistert – wir wollten ja alle die Kirche retten! Übrig geblieben davon ist die Ausbildung von Prädikantinnen und Prädikanten in der Nordkirche – und die Beratung/Gemeindeentwicklung. Bei uns ist die Gemeindeberatung auch aus der Haushalterschaft entstanden.

■ *Wie kam das genau?*

Wir haben Anfang der 80er Jahre festgestellt: Wenn wir innovativen Gemeindeaufbau und Gemeindeentwicklung nach den Ideen der Haushalterschaft machen wollen, sind immer irgendwo Konflikte im Weg! Wir können gar nicht landen bei den Gruppen! Also brauchen wir erst mal etwas anderes, damit Menschen und Gruppen aus ihren Konfliktsituationen herausfinden – damit war die Idee der Gemeindeberatung geboren. So haben wir angefangen, die ersten Gemeinden in diese Richtung zu beraten.

Mitte der 80er Jahre haben wir die Hamburger – später die Nordelbische – Arbeitsgemeinschaft für Organisationsberatung gegründet, 1989 dann den Verein Gesellschaft für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung (GfGG).

Wir waren verschiedene Leute aus Nordelbien, die sich für diese Ideen interessierten und sie in die Kirche bringen wollten, Christian Dehm, Hans Scharmach, Selma le Coutre. Einige von ihnen hatten bei Eva Renate Schmidt in Hessen gelernt, ich habe 1986 – 1987 meine Erstausbildung bei Werner Zbinden aus der Schweiz gemacht, das war mein „innerer Einstieg“ in die Gemeindeberatung. Es hat ein paar Jahre gedauert, bis wir eine hauptamtliche Stelle beim Gemeindedienst bekamen – den Verein hatten wir u.a. deshalb gegründet, weil es so schwer war, eine Stelle dafür zu finden –, aber Anfang der 90er Jahre war es so weit, es wurde eine Stelle bei der Haushalterschaft im Gemeindedienst für Beratung eingerichtet. Ich übernahm die Geschäftsführung des Vereins GfGG, später auch die Ausbildungsleitung.

■ *Mit was für Anfragen oder Bedarfen hattet Ihr in der Beratung damals zu tun?*

Wie gesagt: Für mich war die Gemeindeberatung anfangs vor allem Konfliktberatung. Es gab in den Gemeinden damals unglaublich viele Konflikte! Der zweite Ansatz war der der Haushalterschaft: Wir haben eine ganze Reihe von Gemeindeentwicklungsprozessen angestoßen. Unsere Aktivität ging vor allem in diese beiden Richtungen. Das kam gut an, das wollten damals viele Gemeinden. Beide Arten von Beratung liefen lange nebeneinander, es gab natürlich auch Bezüge untereinander. Insbesondere die Konfliktberatungen habe ich geliebt! Die waren wirklich meine Sache! Allein solche Fragen wie „Was könnte denn hier noch schlimmer werden? Was müssten Sie tun, um die Lage hier noch weiter zuzuspitzen?“ – und dann die Reaktionen auf derart provokative Fragen! Wunderbar!

■ *Wie ging es dann weiter in der Nordelbischen Kirche?*

Die Konflikte in den Gemeinden wurden nicht weniger. Aber sie konnten nicht mehr konstruktiv beraten werden, weil es seitens der Leitungsebene immer stärker dieses Fusionierungsprogramm gab. Die Gemeinden mussten sich mit Organisations-, mit Strukturfragen beschäftigen, mussten Entscheidungen treffen, mit wem sie zusammengehen, was bleiben darf, was gehen muss, wie Verträge und Satzungen aussehen müssen usw. Diese Themen haben die Konflikte

im Grunde überlagert. Die Beratungsprozesse bekamen andere Ziele, eine andere Ausrichtung. Dann wurden in den Kirchenkreisen der nordelbischen Kirche Stellen für Organisationsentwicklung eingerichtet. Die Pröpstinnen und Pröpste und die Leitungsgremien in den Kirchenkreisen wollten Kompetenzen für Organisationsentwicklung auf ihrer Seite haben.

■ *Wir Gemeindeberater und Gemeindeberaterinnen hatten lange den Ruf, „gegen Leitung“ zu sein.*

Als Verein wollten wir unabhängig bleiben, und wir wollten auch weiterhin leitungsunabhängige Beratung anbieten, das ist richtig. Manche Pröpste und Pröpstinnen fühlten sich dadurch angegriffen und haben daraus teilweise eine Gegnerschaft konstruiert. Selbstständige, eigenständige Gemeinden, gestärkt durch unabhängige Beratung – da gab es doch einige Schwierigkeiten! Die neuen OE-Stellen wurden aber durchaus hier und da mit Gemeindeberatern aus unserem Verein besetzt, und sie haben uns auch geholt, etwa um sich bei der Einrichtung und Konzeption dieser Stellen von uns beraten zu lassen.

■ *Ihr wart also gar nicht gegen die Leitung? Wir haben doch später jahrelang über leitungsunabhängige Beratung diskutiert ...?*

Klar, einige von uns waren immer kritisch oder auch misstrauisch gegenüber Leitung! Wir haben immer genau geguckt: Wie nehmen Leute ihr Leitungsamt wahr? Es gibt ja so viele verschiedene Möglichkeiten: Top-down, kollektional, charismatisch – das ist oft schwierig für andere! – oder eben integrierend: der Leiter, die Leiterin kann unterschiedliche Strömungen integrieren und das leben lassen, was da ist. Das ist immer mein Traum gewesen: eine Leitung, die sehr klar und integrativ ist. Die braucht dann übrigens meist keine Beratung ...

Mit der Zeit aber – insbesondere auch durch die Einrichtung einer landeskirchlichen Stelle für Organisationsentwicklung – wurde Beratung in der Nordelbischen Kirche immer stärker in den Dienst der Leitung genommen. Unser altes Prinzip, die Verantwortung vom Einzelnen her zu denken, von der Basis, wurde Stück für Stück „umgedreht“, verwandelt in Organisationsentwicklung durch die Leitung. Da wurden Gemeinden durch die Leitung

eines Kirchenkreises beispielsweise aufgefordert, Gestaltungsräume zu bilden, also sich zusammenzuschließen und ihre begrenzten Ressourcen miteinander zu teilen; es mussten Konzepte für die inhaltliche Arbeit entwickelt, Verträge geschlossen, Gemeindebüros zentralisiert werden usw. Und für die schwierigen Anpassungsprozesse auf diesem Weg gab es dann ein paar Stunden begleitende Beratung.

■ *Mittlerweile hat sich ja eine differenzierte Beratungslandschaft in der Nordkirche entwickelt ...*

Aus heutiger Sicht finde ich es gut, dass es in der Nordkirche eine breit aufgestellte Organisationsentwicklung gibt – damals aber war es eher fremd, und es gab zu wenig Beratung, die dem Einzelnen half, mit den neuen Anforderungen fertig zu werden. 2005 legten die GfGG, das Pastoralpsychologische Institut, die AG der Kirchenkreis-OrganisationsberaterInnen und der Gemeindedienst auf Anforderung der Kirchenleitung ein gemeinsam erarbeitetes Konzept für Gemeindeberatung, Supervision und Organisationsentwicklung in der Nordelbischen Kirche vor, das ein paar Jahre später zur Einrichtung der Institutionsberatung führte.

Die ist bis heute als landeskirchliche Einrichtung in der Nordkirche präsent und bringt die unterschiedlichen Systeme von Beratung, Supervision, OE in der Kirche zusammen. (Hinzugekommen ist ja mittlerweile noch die AG Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung im Sprengel Mecklenburg/Pommern.)

■ *Kommen wir nochmal zu Deiner eher spirituellen Seite. Du bist Theologin, Du hast systemische Ausbildungen. Angehende Gemeindeberaterinnen und -berater hast Du immer auch in Psychodynamik geschult, Du hast uns beigebracht, auf ungewöhnliche Phänomene in Beratungen zu achten und uns von Meditation und Heilung erzählt. Heute unterstützt Du Menschen bei ihrer Visionssuche. Wie hängt das alles für Dich zusammen?*

Was mir in der Haushalterschaft wichtig war, wurde auch in der Beratung leitend: Es geht für mich immer um die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, um die Fähigkeiten des oder der Einzelnen, um das Erkennen und Weitergeben

von Charismen - besonderen Begabungen, die jemand für das Zusammenleben des Ganzen hat. Das ist für mich Gemeindeaufbau! Und damit taten sich insbesondere Pastorinnen und Pastoren sehr schwer...

Wichtig geworden ist mir ein Satz von Werner Zbinden, der etwa so heißt: „Was irgendwo ist, ist überall“. Dieser Gedanke findet sich auch bei dem Physiker und Psychoanalytiker Arnold Mindell: Dinge ereignen sich nicht losgelöst, es gibt Zusammenhänge zwischen ihnen, die wir nicht immer wahrnehmen oder verstehen. Enorm geholfen hat mir meine systemische Ausbildung: dass es keine unumstößliche Wahrheit gibt! Und „spirituell“ zu leben bedeutet für mich, die herausfordernde Verantwortung für mein Leben, für das soziale Leben und für die Welt zu übernehmen, ganz im Sinne des Allverbundenseins, der Weltverantwortung, dem „Weltgeist“, von dem Mindell spricht. Was immer ich tue, es ist immer mit anderem verbunden! In mir will sich etwas ausdrücken, will sich zeigen, fühlt sich mit der Welt verbunden ...

■ **Das beschäftigt Dich heute mehr als früher?**

Ja, ich bin spiritueller geworden. Im Ruhestand habe ich mich zunächst mit Meditation und Heilung beschäftigt. Dann ist aber die Visionssuche stärker geworden, ich habe in den USA eine Ausbildung als Visionssuchenleiterin gemacht. Insbesondere „Vision Quest“, ein wiederentdecktes, altes, indianisches Ritual der Initiation, fasziniert mich. Weiterentwickelt für unsere moderne, westlich geprägte Gesellschaft ist es eine wunderbare Weise, Sinn und Ziel für das eigene Leben zu finden. Eine Visionssuche „wirkt“ maßgeblich durch die drei Faktoren Allein-Sein, Fasten und die Natur, die zum Spiegel des eigenen Selbst werden. Es geht immer um das Selbst, um die Gemeinschaft, um die Welt – mal mehr um dies, mal mehr um das, aber immer um diesen Zusammenhang. Wer bin ich – wozu bin ich in der Welt – wie bin ich mit der Gemeinschaft und der Welt verbunden? Und es geht dabei um mehr als um die menschliche Gemeinschaft – es geht um die gesamte Schöpfung. So begleite ich zurzeit Menschen, oft Frauen, bei der Suche nach ihrer Lebensvision. Ich selber hatte in meinem Leben viel Glück: Mit einer Ausnahme konnte ich in der Kirche immer da arbeiten, wo es mir Freude gemacht hat, wo ich mich einbringen konnte.

Und auch diese schwierige Leitungserfahrung in der Psychiatrie war wichtig: Ich habe gelernt, dass eine Leitung nicht alles durchsetzen kann, was sie will!

■ **Worauf bist Du stolz, wenn Du auf Deine Arbeit in der Gemeindeberatung zurückblickst? Was verbuchst Du als Erfolg**

Gemeinsam, zu mehreren, haben wir es geschafft, unseren Verein GfGG/GfGO so aufzustellen, dass es ihn seit fast 30 Jahren gibt - bis jetzt! Dass er immer noch eine hauptamtliche Stelle hat, anerkannt ist und integriert in die Beratungsszene der Nordkirche. Dass das immer noch zusammenhält und trotz einiger Zweifel und Differenzen – sind wir kompetent genug? Ist Tiefenpsychologie nicht viel wichtiger? Ist das Systemische gut genug? Wie verhalten wir uns gegenüber den Anforderungen von Leitung? – nicht auseinandergebrochen ist. Dass wir sehr verschiedene Kräfte integrieren konnten, als integratives Modell – das macht mich glücklich. Und: dass wir sehr gute und kompetente Leute in der Ausbildung hatten!

■ **Apropos Ausbildung: Wenn Du jüngeren Beraterinnen und Beratern, jüngeren Kolleginnen und Kollegen etwas mit auf den Weg geben könntest, was wäre das?**

Tut das, was Eure eigene Lebendigkeit fördert! Schaut da genau hin!

Wenn Du zerbrichst an dem, was du glaubst tun zu müssen, stimmt etwas nicht. Daran ist nicht die Institution oder die Struktur schuld - du bist selber für dich verantwortlich! Wenn du „eingesperrt“ bist, musst du unter Umständen auch liebgewordene Dinge und Gewohnheiten aufgeben. Richtschnur sollte für dich deine eigene Lebendigkeit, deine eigene innere Energie sein: Was macht mich lebendig? Ich habe nur dieses eine kostbare wilde und einzigartige Leben – wenn ich meine Lebendigkeit verliere, hat niemand mehr was von mir...

■ **Annebärbel, vielen Dank für dieses Gespräch – und alles Gute für Deinen weiteren Weg!**

Das Gespräch führte Susanne Habicht am 22.2.2018.



GEMEINDEBERATUNG UND SUPERVISION OHNE PRÄVENTION SIND HERAUSGESCHMISSENES GELD

– Interview mit Rosemarie Klesse

WERDEGANG

- 1943 – 1972 Kindheit, Schule und Medizinstudium und erste klinische Arbeitsstellen in Berlin, pietistisch geprägte Erziehung, theologische Studien neben der Medizin
- 1972 – 1986 Verschiedene Arbeitsstellen im Bereich Sozialmedizin, Epidemiologie und Präventionsforschung in Berlin, Düsseldorf und Bremen
- 1986 – 1989 Mitarbeit im Forschungsprojekt zu „Gesundheits Handeln und Lebensweisen von Frauen aus unteren und mittleren sozialen Schichten“ in Bremen; nebenberufliche Weiterbildung in tiefenpsychologisch fundierter Psychotherapie und Integrativer Psychotherapie
- 1989 – 1992 Mit-Gründerin und Angestellte des „Frauengesundheitstreffs für Frauen FGT“ und des Vereins „Frauen und Gesundheit e.V.“ in Bremen-Tenever;
- 1993 – 2008 Aufbau und Leitung der „Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung“ in der Bremischen Evangelischen Kirche, Weiterbildung zur Supervisorin (DGSv)
- seit 2008 Ruhestand; ehrenamtliche Mitarbeit in verschiedenen sozialen Projekten, Kuratoriumsmitglied der Bremer Friedensstiftung „Die Schwelle“ und glückliche Besitzerin eines Leierkastens und damit viel „im Einsatz“ – sammelnd für Projekte, in denen sie selbst mitarbeitet

INTERVIEW

■ Wie bist du mit Gemeindeberatung in Kontakt gekommen?

Im Januar 1992 wurde die Stellenanzeige zur Gründung und Leitung der Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung entwickelt. Timm Lohse, der damalige Leiter der Familien- und Lebensberatung in Bremen, war quasi der Vordenker dieser Stelle. Die Supervisionsanfragen, die damals in der Bremischen Evangelischen Kirche (BEK) in der Familienberatung ankamen, wurden immer mehr. So hat Timm Lohse mit dem Kirchenausschuss – als leitendem Gremium – geklärt, dass hierfür eine eigene Arbeitsstelle benötigt würde und hat dafür ein erstes Konzept erstellt, in dem schon Supervision und Gemeindeberatung unter einem Dach zusammengeführt wurden. Timm Lohse hat sich dann auch in der Braunschweigischen Familien- und Lebensberatung umgehört und gefragt „Wisst ihr nicht jemanden für diese Stelle?“ Ein Freund von meinem Mann, der dort tätig war, hat meinen Mann gefragt, ob das nicht eine Stelle für ihn als Psychologen sei. Mein Mann suchte aber gerade keine Stelle und hat daraufhin mir die Anzeige mitgebracht. Ich war auf der Suche, weil meine Stelle in Tenever nicht mehr verlängert wurde. Dort hatte ich ein Frauengesundheitsprojekt aufgebaut.

Ich fand, dass sich das Stellenangebot der BEK interessant anhörte, dachte aber, dass sie mich als Medizinerin nicht nehmen würden. Und dann habe ich Timm Lohse angerufen und gefragt: „Hätte ich überhaupt eine Chance?“ Er sagte, ich solle doch mal vorbeikommen. Wir haben uns kennengelernt und ich habe ihm erzählt, was ich bislang gemacht hatte und warum ich dachte, dass ich ganz gut dafür geeignet wäre.

■ Du hattest zu dieser Zeit ja ein eher distanziertes Verhältnis zu Kirche...

Ja, das hatte ich und das war auch lebensbestimmend. Ich bin in einem sehr pietistischen Elternhaus aufgewachsen und ich war bis zum Ende meines Studiums sehr engagiert, hab auch neben meinem Medizinstudium Theologie studiert, weil ich dachte „Ich muss mich selbst informieren und selbst eine Haltung dazu entwickeln.“ Dieses Strenge ist nicht meins. Ich hatte Vieles kennengelernt, was mich begeistert hat, zum Beispiel Kirchentage. Aber es war auch Vieles dabei, was ich sehr schwierig fand, sehr eng und streng und menschenfeindlich. Als meine Mutter starb, bin ich dann aus der Kirche ausgetreten und hatte mir geschworen,

erst wieder einzutreten, wenn ich mich so viel damit beschäftigt hätte, dass ich genau wüsste, warum. Das war 1979 und dann kam 1992 diese Stellenanzeige in meine Hände und für mich war klar, die Stelle wäre etwas für mich. Aber wegen einer Stelle wieder in die Kirche einzutreten, fand ich unter aller Würde. Ich habe viele Gespräche geführt, bis ich eine Entscheidung für mich treffen und gelassen damit umgehen konnte. Daran habe ich sehr intensiv gearbeitet.

■ *Hat sich deine eigene unterschiedliche Nähe und Distanz zu Kirche in der Arbeit widerspiegelt?*

Ja, wir haben ja von Anfang an mit externen SupervisorInnen und BeraterInnen zusammengearbeitet, die nicht alle Mitglieder der Kirche waren. Das ist im Vergleich zu den anderen Landeskirchen ungewöhnlich und hat aber gerade im Feld der Supervision oft auch einen Vertrauensvorschuss von Seiten der SupervisandInnen bewirkt. Das war schon im ersten Konzept, auf das ich aufbauen konnte, sehr weitsichtig gedacht. Ich kannte ja die heißen Diskussionen in der Medizin über die Werksärzte und Arbeitsmediziner, die immer auch Angestellte ihrer Betriebe sind. Und „wes Brot ich ess, des Lied ich sing...“, darum hab ich von Anfang an darauf geachtet, wie diese kircheninterne Stelle organisiert war, und dass ich nicht genau die Fehler mache, die wir damals kritisiert haben.

■ *Dann bist du 1993 gestartet, mit dem Auftrag, eine Arbeitsstelle zu gründen, die sowohl die Gemeindeberatung als auch die Supervision umfasst ...*

Ja, und ich war keine Gemeindeberaterin, machte auch dann erst die Supervisionsausbildung und ich musste dem Kirchenausschuss erstmal verdeutlichen, dass ich dennoch Fähigkeiten aus meinem vorherigen Berufstätigkeiten mitbrachte, die dieser Stelle und den Mitarbeitenden in der Kirche nützen. Und das war vor allem der Präventionsgedanke. Ich war Psychotherapeutin und kannte durchaus nützliche Methoden. Ich hatte 20 Jahre Präventionsarbeit gemacht. Ich habe dem Kirchenausschuss gesagt: „Ich finde, Supervision ohne Prävention ist herausgeschmissenes Geld.“ Ich finde noch immer: Wenn man immer wieder supervisorische Notpflasterchen klebt, auf

Konflikte, die bleiben, und an denen man nichts ändert, dann ist das herausgeschmissenes Geld.

■ *Wie siehst du das mit Blick auf Gemeindeberatung?*

Das sehe ich ganz ähnlich. Sowohl Supervisionsbedarf als auch Gemeindeberatungsbedarf entsteht ja aus einer Not heraus, oder aus einer neu zu lösenden Aufgabe. Solch eine Not besteht zum Beispiel in einem großen Konflikt, der nicht mehr selbst gelöst werden kann, oder in Missverständnissen, die ständig durch Kommunikationsprobleme entstehen, oder darin, dass eine neue Leitung irgendwohin kommt, und nicht respektvoll mit Mitarbeitenden umgeht und gar nicht weiß, was Leitung eigentlich heißt. Natürlich ist es wichtig, dann eine Beratung anzubieten, um den aktuellen Bedarf zu stillen. Aber: Erst wenn man sich die Frage stellt, warum der Konflikt eigentlich zu dem Zeitpunkt oder in dieser Situation entstanden ist, was die grundsätzlichen Dinge sind, die dahinterstecken, dann kann man auch zu grundlegenden Veränderungen kommen, die verhindern, dass sich das Erleben wiederholt. Und das ist für mich Prävention. Die Prävention der nächsten Fälle, die genauso entstehen würden. Dann entsteht ein Lernen im oder auch für das System, eine lernende Organisation, in der auch Strukturen verändert werden. Ich habe immer unterschieden zwischen personenbezogener Prävention, bei der Mitarbeitende persönlich oder auch als Berufsgruppe gefördert werden, zum Beispiel durch Fortbildung, und struktureller Prävention, bei der es darum geht, was sich eigentlich in den kirchlichen Strukturen, in den Gemeindestrukturen, in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen verändern muss, damit dieser Konflikt nicht jedes Mal genauso wiederkommt. Und so waren Fortbildungsangebote für mich ein wesentlicher Teil meines Konzepts. Diesen Präventionsansatz habe ich aus der Sozialmedizin und Epidemiologie mitgebracht. Da war dann die dritte Fragerichtung: „Wie muss sich die Kultur, das soziale Klima im Betrieb, in der Organisation ändern?“ Gemeint war damit zum Beispiel, sensibler dafür zu werden, dass Menschen überfordert sind. Das hat viel mit Öffentlichkeitsarbeit zu tun. Und erfordert auch Arbeit mit den Leitungsgremien. Also ja, auch Gemeindeberatung ohne Prävention ist herausgeschmissenes Geld. ►

■ *Was hat sich in der Bremischen Evangelischen Kirche durch die Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung verändert?*

Insgesamt finde ich, dass die BEK wirklich eine lernende Organisation war und ist. Auch die Kirchenleitung hat viel gelernt. Das hat allerdings nicht nur die Arbeitsstelle bewirkt, sondern wir haben viel in Kooperation gearbeitet, in einem Netzwerk mit dem Bildungswerk, der Gleichstellungsbeauftragten, der evangelischen Frauenhilfe, dem kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt, der Gesamt-Mitarbeitendenvertretung und anderen Akteuren. Unsere leitende Frage war: Was und wie ist eine gesunde Kirche? Wie kann man Menschen gesünder machen oder Gesundheit erhalten? Also der Gedanke der Salutogenese. Durch diesen Ansatz sind viele strukturelle Veränderungen entstanden. Für die Zeit, in der ich dabei war, also von 1993 bis 2008, kann ich das an Beispielen sagen. Die Arbeitsstelle sollte ja von Anfang an für alle Berufsgruppen da sein, auch zum Beispiel für die RaumpflegerInnen. Und dann war schnell deutlich: Die fragten nicht nach Supervision oder Beratung. Also haben wir für die einzelnen Berufsgruppen geschaut, welche Fortbildungen wir denen stattdessen anbieten. Aus diesen Anfängen und Überlegungen heraus sind dann die so genannten Berufsgruppen-Beauftragten entstanden, als wichtiger Teil der Personalentwicklung in der BEK. Leitend war die Erkenntnis, dass gerade in Kürzungsphasen die Berufsgruppen alle für sich lernen müssen. Und dann entstand daraus die erste Personalentwicklungsstelle in der Bremischen Kirche. Personalentwicklung hat durch diese Kooperation einen echten Stellenwert in der BEK bekommen. Und auch die Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung hat immer mehr an Achtung und Akzeptanz gewonnen. Sowohl bei den Leitungsgremien der BEK als auch bei den Gemeinden. Und das obwohl wir ja auch Regionalisierungsprozesse beraten haben, die nicht immer ganz freiwillig waren.

■ *Habt ihr die im Auftrag der Leitung beraten?*

Nein, das natürlich nicht. Aber über die Rahmenbedingungen, die vor allem in den Kürzungsphasen gesetzt wurden, wurde ja schon Druck erzeugt. Dann haben sich die Gemeinden an uns gewandt und nach Beratung gefragt. Dennoch

gab es keine Vertrauensverluste. Ich finde, die Leitungsebene hat sich immer weiterentwickelt. Die haben viel gelernt. So hat die Bremische Evangelische Kirche auch in den schweren Kürzungsphasen eine strukturelle Weitsichtigkeit gezeigt, die ich schätze: 1993 habe ich angefangen und 1995 setzte ein Kürzungsprozess um 25% ein. Und das war hammerhart. Etwas entspannt hat sich diese Situation erst 1999. Aber die BEK hat die Fortbildungsmittel nicht gekürzt sondern erhöht. Und sie hat die Beratungsmittel nicht gekürzt sondern erhöht. Ein vernünftiger struktureller Beitrag, um Kürzungsphasen einigermaßen mitarbeiterverträglich zu bewältigen. Um das zu schaffen, war es auch wichtig und hilfreich, dass Supervision und Gemeindeberatung unter einem Dach waren – und es ja auch heute noch sind. Wir haben die Leitung nicht beraten, aber ich habe immer gesagt, dass es selbstverständlich ist, dass die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Beratungen in anonymisierter Form wieder zurückgespiegelt werden müssen. Sonst gibt es keine lernende Organisation.

■ *Gibt es etwas, was du der BEK heute wünschen würdest?*

In Gottesdiensten denke ich meistens: Ach wie wichtig es doch ist, die Sprachfähigkeit immer weiter zu entwickeln, um Menschen zu erreichen, die von sich aus wenig eigenen Bezug zu Kirche und Glauben haben. Mir wird es auch immer wichtiger, dass die Menschenfreundlichkeit Gottes transportiert wird. So, dass es die Menschen in ihrem Leben berührt. Wenn ich höre, dass das gelingt, zum Beispiel in der Unterstützung von Flüchtlingen, da freue ich mich. Dann bin ich glücklich.

■ *Und was möchtest du BeraterInnen heute noch mit auf den Weg geben?*

Denen, die ich kennengelernt habe, möchte ich einfach nur danken: wie die sich eingelassen haben, wach und mitdenkend und mitgestaltend. Dafür bin ich einfach nur dankbar.

■ *Liebe Rosemarie, ganz herzlichen Dank für den interessanten Rückblick und für dieses Gespräch.*



Katharina Witte:
**„Versteh mich
 nicht zu schnell“ –
 Achtsames Arbeiten
 mit geflüchteten
 Menschen**

Wiesbaden 2018,
 X + 126 S.,

ISBN 978-3-658-17040-0
 (Softcover); ISBN 978-3-
 658-17041-7 (eBook)

Rund zweieinhalb Jahre nach dem starken Zustrom von Menschen auf der Flucht nach Europa legt Katharina Witte eine hoch reflektierte Studie vor, in der sie – primär, aber nicht nur – aus der Perspektive der Supervisorin die Bedürfnisse der geflüchteten Menschen ebenso in den Blick nimmt wie die Situation derer, die sich beruflich oder als Freiwillige in der Arbeit mit diesen Menschen engagieren. Auch die Ängste, die die Migrationsbewegung 2015 unübersehbar in unserer Gesellschaft ausgelöst hat, nimmt Witte in den Blick und konstatiert einen „qualitativen Sprung“ gegenüber früheren Erfahrungen mit Fremdheit und Migration, der sich in der Befürchtung äußert, die gegenwärtige Entwicklung könne „bedrohlich werden für unsere Vorstellung von gesellschaftlicher Ordnung.“ (29) Der Titel des Buches verdankt sich einer doppelten Beobachtung der Autorin: „Geflüchtete sagen zu schnell, sie hätten verstanden, auch wenn das nicht der Fall ist. Sie wollen sich nicht schämen müssen. Die Sozialarbeiter sagen ebenso schnell, sie hätten verstanden, weil sie die Verstehenden sein wollen.“ (37) Dieses doppelte Missverständnis anzugehen und hilfreiche Kommunikation zu ermöglichen, dazu kann und will Wittes Studie helfen. Ein besonderes Augenmerk hat die Autorin auf die freiwillig in diesem Bereich Engagierten: „denn es fehlt der Schutzmantel der Profession.“ (56) So benennt sie „Entgrenzung und Begrenzung als zentrales Thema“ (52ff) und beschreibt das Risiko sekundärer Traumatisierungen (68f). Die zehn Kapitel des Buches sind über ein detailliertes Inhaltsverzeichnis gut erschlossen. Wiewohl das Buch als Ganzes gelesen werden will, sind die durch jeweils kurze Zusammenfassungen eingeleiteten Kapitel in sich in gewisser Weise abgeschlossen. So eignet sich der Band durchaus auch, um kompakte Informationen zu dem einen oder anderen Thema nachzuschlagen. „Wissenskästen“ bieten innerhalb des Buches kurze und prägnante Informationen zu relevanten Sachverhalten wie „Eine kurze Geschichte des Ehrenamtes“ (48) oder „Trauma“ (64). In „Methodenboxen“ stellt Witte zahlreiche Methoden vor, die auch in anderen Beratungsformaten als der Supervision und bei anderen

Themenfeldern als der Arbeit mit Geflüchteten verwendet werden können. Beispielhaft seien Methoden zu „Nähe und Distanz“ (66), „Der ethnologische Blick“ (96) oder die „Verlangsamung des Verstehens“ (114) genannt. Wer – sei es durch direkte berufliche oder freiwillige Tätigkeit, sei es beratend – mit der Arbeit mit Geflüchteten zu tun hat, wird von diesem Buch profitieren.

Dr. Frank Hofmann



**Steffen Schramm/
 Lothar Hoffmann,
 Gemeinde geht
 weiter.**

Theorie- und Praxis-
 impulse für kirchliche
 Leitungskräfte

Stuttgart 2017, 146 Seiten,
 16 €.

ISBN 978-3-170-32507-4

Was ist das Neue an deinem Buch?

Teil 1 bietet kybernetische Überlegungen zur Erneuerung kirchlicher Struktur, Kultur, Politik und Leitung. Auf diesem Hintergrund gibt Teil 2 methodische Anregungen zu einer auftrags- und lebensweltorientierten Selbstgestaltung – für neue Sozialformen christlichen Lebens.

Das Buch ist an Leitungspersonen adressiert. Was ist für Beratung hilfreich?

„Gemeinde geht weiter“ und meine Dissertation liefern Modelle kirchlicher Organisation und Leitung. Sie bieten insofern Orientierungswissen zum Beratungsfeld – im Sinne einer Ekklesiologie als Kirchenberatung, die kirchliche Organisation in theologischer Perspektive wahrnimmt.

Macht es wirklich einen Unterschied, eine Nudelfabrik oder eine kirchliche Organisation zu beraten?

Die Frage nach dem Sinn, dem Wozu des Seins und Tuns, stellt sich bei beiden und kann bei beiden aus dem Bezug zu Gott beantwortet werden. Für die Nudelfabrik ist dies eine Option, für die Kirche eine, die sie nicht lassen kann, wenn sie Kirche sein will.

Die Fragen stellte Barbara Görlich-Reinel, Gemeindeberaterin und Organisationsentwicklerin/IPOS

Die Antworten gab der Autor des Buches, Dr. Steffen Schramm, Leiter des Instituts für kirchliche Fortbildung, Ev. Kirche der Pfalz.



**Ebertz, Michael N.,
Segler, Lucia:
Spiritualitäten als
Ressource für eine
dienende Kirche.**

*Die Würzburg-Studie.
Würzburg: Echter, 2016.*

Was denken, was glauben, woraus leben MitarbeiterInnen der Caritas? Dieser Frage geht eine empirische Erhebung von Lucia Segler und Michael Ebertz nach. Sie befragt – leitfadengestützt – 30 Caritas-MitarbeiterInnen und reflektiert 2218 Antworten einer standardisierten Befragung. Im Rahmen des Zukunftsprozesses der Caritas in Würzburg wurde dieses Projekt durchgeführt und es spiegelt „die gesamtgesellschaftliche religiöse Entwicklung, aber auch die Glaubensüberzeugungen im Innern der Kirche“ (11), so Bischof Friedhelm Hofmann.

In den Blick genommen werden Sozialprofil, Kirchlichkeitsprofil, Religiositätsprofil, Spiritualitätsprofil und Caritasprofil. Viele (63,7 %) Mitarbeitende sind kritisch verbundene KatholikInnen (61). Fast 70 % benennen das Christentum als Fundament des persönlichen Wertesystems (84), aber bei deutlich niedrigerem Wert bei den Ledigen. Der Glaube an ein Leben nach dem Tod ist signifikant höher als bei den Kirchengliedern, die nicht bei der Caritas arbeiten (107). Sie halten sich zu 70 % für religiös, nur 3,9 % schätzen sich als gar nicht religiös ein. Deutlich niedriger ist diese Einschätzung bei geringerem Alter (120 f.).

Dies sind nur einige wenige Daten, die im Detail noch wesentlich intensivere Reflexionen nahelegen. Die Forscher identifizieren elf spirituelle Orientierungstypen und erarbeiten damit spannende Entwicklungsaufgaben für ein spirituelles Profil.

Die Studie sollte m. E. zur Pflichtlektüre für alle werden, die in Diakonie und Pastoral mit Mitarbeiterführung und -entwicklung zu tun haben. Sie fördert eine differenzierte und ungeschönte Wahrnehmung und hilft, Entwicklungsprozesse aufzusetzen.

Richard Hartmann

Zeitschrift für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung

Herausgeber:

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

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

Redaktion

Elke Breckner,
E-Mail: konfliktbeauftragte@ekhn-net.de
Birgit Jürgens,
E-Mail: birgit.juergens@kirche-oldenburg.de
Susanne Habicht,
E-Mail: Susanne.Habicht@jb.nordkirche.de
Dr. Frank Hofmann,
E-Mail: drfhofmann@t-online.de
Prof. Dr. Richard Hartmann,
E-Mail: Hartmann@thf-fulda.de
Dieter Pohl („V.i.S.d.P“),
E-Mail: dieter.pohl47@googlemail.com
www.pohl-organisationsentwicklung.de
Die veröffentlichten Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.
Zuschriften senden Sie bitte an Dieter Pohl.

Grafik: Raphael Schreiner,
Seeheim-Jugenheim
Druck: RehaWerkstatt Rödelheim,
Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich
ISSN 1864-8649

Bezugspreise:
pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft
Bezugsadresse siehe oben

Veränderungen gestalten – Weiterbildungsmodul in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung

Kirche ist immer wieder einem Wandel unterzogen. Äußere und innere Faktoren zwingen dazu, über Veränderungen nachzudenken und sie zu gestalten. Für die Beteiligten bedeuten Veränderungsprozesse nicht selten Stress und lösen Verunsicherungen aus. In diesem Fortbildungsmodul beschäftigen sich die Teilnehmenden mit den Erfolgsfaktoren gelingender Veränderung und lernen dabei Denkmodelle und Methoden des Change Managements kennen und anzuwenden. Ein wichtiger Schwerpunkt ist, die Haltung und Rolle der künftigen Beratenden zu reflektieren.

Zielgruppe(n): Auszubildende in GBOE und Allgemeininteressierte

Termin: 03.09.–06.09.2018

Veranstalter: GBOE-Westfalen in Verbindung mit der GO und dem Gemeinsamen Pastoralkolleg

Ort: Internationales Theologisches Tagungszentrum, Wuppertal

Leitung: Ernst-Eduard Lambeck, GBOE Westfalen, Dortmund (AmD)

Referent/Innen: Dr. Petra Welz, Organisationsentwicklerin, Leipzig

Kosten: 290,00 €

Anmeldung an: Gemeinsames Pastoralkolleg, Postfach 1247, 58207 Schwerte, Tel: 02304/755-257 Fax: 02304/755-157 Sekretariat Birgit Hinzmann birgit.hinzman@institut-afw.de

Konfliktbearbeitung – Weiterbildungsmodul in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung

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

Zielgruppe: Auszubildende in GBOE und Allgemeininteressierte

Termin: 26.11.–30.11.2018

Veranstalter: GBOE-Westfalen und GO im Rheinland in Verbindung mit dem Gemeinsamen Pastoralkolleg

Ort: Haus Nordhelle

Leitung: Kerstin Neddermeyer, GBOE Westfalen, Dortmund (AmD)
Miriam Steinhard, GO Rheinland, Wuppertal

Referent/Innen: Silvia Wiederspahn, GO, Wuppertal

Kosten: Noch offen

Anmeldung an: Ab Oktober 2017 über das Gemeinsames Pastoralkolleg, Postfach 1247, 58207 Schwerte, Tel: 02304/755-257 Fax: 02304/755-157 Sekretariat Birgit Hinzmann birgit.hinzman@institut-afw.de

Agil-selbstorganisiert – sinnhaft...?! Vom Navigieren in stürmischen Zeiten

Die Einen finden es gut und kommen so richtig auf Touren, wenn's mal wieder so drängend wird. Die Anderen sind genervt und wünschen sich die ruhigen Zeiten routinierten Arbeitens zurück. Wieder andere treiben und möchten „endlich agil“ arbeiten. Und Mahner mahnen, dass klare Entscheidungen der Leitung die erste Pflicht in diesen Zeiten seien: besser Kontrolle als dieses Dahin-treiben ...

Und Sie? Wo stecken Sie als Person? Und wo steckt „Ihre“ Organisation?

In diesem Seminar verschaffen Sie sich einen Einblick, wie „die Organisationen“ - Kirchen(gemeinden), Unternehmen, Behörden, Pflegedienste, Beratungsorganisation etc. – so ticken.

Sie verschaffen sich einen Überblick über derzeit hoch gehandelte und etablierte Veränderungsstrategien und ihre Passung zu Situationen und Organisationen. An praktischen Beispielen.

Sie verschaffen sich einen Ausblick: wir sind handlungsorientiert unterwegs und überlegen miteinander, an welchen Stellen welcher Art Veränderungen stattfinden (sollen) und welcher Art Ihre mögliche Rolle bei all den Veränderungen sein könnte.

Aktuelle Themen der Organisationsentwicklung werden exemplarisch bearbeitet anhand der mitgebrachten organisationalen Fragestellungen.

Zielgruppe: Zielgruppe: Leitungskräfte in Kirche und Diakonie, Supervisor*innen, Gemeinde-/Organisationsberater*innen und solche, die es werden wollen.

Termin: 10.12.2018, 14:30 h – 12.12.2018, 14:00 h.

Veranstalter: Institut für Personalberatung, OE und Supervision in der EKH, Friedberg (IPOS)

Ort: Heppenheim, Haus am Maiberg

Team: *Leitung:* Jutta Rottwilm, IPOS, Organisationsberaterin, Coach, Pfarrerin

Referentin: Elisabeth Christian, Organisationsberaterin, Coach, Frankfurt

Trainerinnen: Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Universität Witten Herdecke, osb Consulting GmbH Wien, 2. Kurs

Prof. Dr. Günther Ortman, Organisations-theoretiker, Helmut- Schmidt-Universität Hamburg, 2. Werkstatt

Ullrich Beumer, Supervisor, Organisations-berater, inscape Köln, inscape-experience in der Tavistock-Tradition

Kosten: 285,00 € zzgl. ÜN/Verpflegung

Anmeldung an: bis zum 07.09.2018 an: www.ipos-ekhn-net.de

STARTSEMINAR zur WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GEMEINDEBERATUNG

*Im ersten Teil des Seminars kommen die Teilnehmenden in Kontakt mit dem Beratungsansatz der systemischen Prozessberatung und können prüfen, ob sie dieses Beratungsformat beim IPOS in der 2,5-jährigen Weiterbildung erlernen wollen. (Die beginnt dann mit dem ersten „Lerntag“ am 5.-6.4. 2019 und der unmittelbaren Aufnahme von Beratungsprojekten mit erfahrenen Senior-Berater*innen.)*

Im zweiten, dem Zulassungsteil des Seminars, werden wechselseitig die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung geprüft. Dabei handelt es sich um ein bewährtes Verfahren, das die kommunikativen Kompetenzen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und den berufsbiographischen Zeitpunkt zur Aufnahme der Ausbildung in den Mittelpunkt stellt.

Zielgruppe: an der Weiterbildung Interessierte, Mitarbeitende in Kirche und Diakonie, haupt- wie ehrenamtlich, Leitungskräfte

Termin: 13.03. – 16.03. 2019

Veranstalter: IPOS

Ort: Haus Am Maiberg, Heppenheim

Team: *Leitung:* Jutta Rottwilm
Referenten: Wolfgang Kleemann, Uwe Jaschke

Kosten: 520,00 € (inkl. Übernachtung/Verpflegung)

Anmeldung an: bis zum 01.12.2018 an www.ipos-ekhn-net.de

BEGLEITUNG VON PFARRSTELLEN- BESETZUNGSVERFAHREN

Entwicklung einer systematischen und systemischen Perspektive.

Oft genug wird verkannt, dass die Art und Weise der Durchführung von Bewerbungsverfahren eine Langzeitwirkung im Blick auf die Bewerber bezüglich ihrer Einstellung zum betreffenden Arbeitgeber besitzen.

Hinzu kommt, dass die zu entscheidenden Gremien oftmals nicht darin geschult sind, Personalentscheidungen zu treffen.

Die Fortbildung reflektiert die Faktoren, die zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung führen und achtet dabei auf personalentwicklerische, systemische und nachhaltige Aspekte.

Gemeindeberatende sollen dazu befähigt werden, Presbyterien oder Nominierungsausschüsse darin zu unterstützen, einen systematisierenden Blick auf die Phasen des Stellenbesetzungsverfahrens zu werfen, geeignete Instrumente zur Prüfung der Passung von Person und Stelle auszuwählen und eine transparente, gerechte und sachbezogene Entscheidung zu treffen.

- Zielgruppe(n):** Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater
- Termin:** 25.03. – 29.03.2019
- Veranstalter:** GBOE-Westfalen in Kooperation mit dem Gemeinsamen Pastoralkolleg
- Ort:** Haus Nordhelle, Meinerzhagen-Valbert
- Leitung:** Ernst-Eduard Lambeck, Gemeindeberater und Supervisor, Dortmund
- Referent/Innen:** Michael Westerhoff, Gemeindeberater und Supervisor, Bielefeld
Dr. Frank Pawellek, Gemeindeberater und Coach, Dorsten
- Kosten:** 140,00 €
- Anmeldung an:** Ab Oktober 2018 über das Gemeinsames Pastoralkolleg, Postfach 1247, 58207 Schwerte, Tel: 02304/755-257 Fax: 02304/755-157 Sekretariat Birgit Hinzmann birgit.hinzmann@institut-afw.de

GEMEINDE SYSTEMISCH VERSTEHEN – Orientierungskurs der Weiterbildung in Gemeindeberatung und Organisations- entwicklung

- Zielgruppe:** Interessenten an einer neuen kompakten Weiterbildung in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung mit 6 Wochenkursen über 3 Jahre
- Termin:** 8.04. – 12.04.2019
- Veranstalter:** GBOE-Westfalen in Kooperation mit den Gemeinsamen Pastoralkolleg Villigst
- Ort:** Haus Meedland, Langeoog
- Leitung:** Ernst-Eduard Lambeck, Gemeindeberater und Supervisor, Dortmund
- Referent/Innen:** N.N.
- Kosten:** ca. 350,00 €
Inkl. Unterkunft/Verpflegung
- Anmeldung an:** AmD-Gemeindeberatung, Olpe 35, 44135 Dortmund, Tel.: 0231/540954 gboe@amd-westfalen.de

**„SELBST-ORGANSIATION –
DIE LEBENDIGKEIT DER OFFENEN
RÄUME. EIN LERNLABORATORIUM“**

D.A.CH-Tagung der GBOE vom
26.02. bis 01.03.2018

in der Evangelischen Tagungsstätte
Hofgeismar

„Seid ihr bereit für neue Wege, Methoden, Formen? Das Format des ‚Lernlaboratoriums‘ ist selbst ein offener Raum, in dem Selbststeuerung probiert, diskutiert, erfahren wird und in dem wir beim Handeln darüber nachdenken, was wir tun. Ganz ohne die Autorität großer Referentinnen- und Referenten-Namen.“ Der von einem Vorbereitungsteam des IPOS in Friedberg (Christoph Gerken, Eva Hillebold, Andreas Klein, Matthias Reinhold, Jutta Rottwilm, Dr. Christopher Scholtz) so formulierten Einladung zur diesjährigen D.A.CH-Tagung folgten rund 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. In verschiedenen Formaten wie Thinking Environment, Barcamp und Open Space wurden zahlreiche Themen und Fragestellungen der Teilnehmenden bearbeitet. Gerahmt wurden die Tage durch wohltuende liturgische Morgen- und Abendgebete in der auf dem Tagungsgelände gelegenen Brunnenkirche.

Im Format der „Bibliothek der lebendigen Bücher“ (Beschreibung: siehe Materialkoffer) standen eine Reihe von Menschen als „Buchhalter“ für bestimmte Buchtitel zur Verfügung. Kurze Inputs gaben einen Einblick in die Bücher und warben dafür, die „Buchhalter“ während der Tagung in selbst organisierte Formate einzubinden und von ihrer Auseinandersetzung mit der Literatur zu profitieren.

Am zweiten Tag schwärmten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Expeditionen in die Region

aus und besuchten ganz unterschiedliche Organisationen, in denen Selbstorganisation gelebt wird: Die Bandbreite reichte von der Kommune Niederkaufungen bis zum SciencePark, einer Einrichtung für Unternehmensausgründungen aus der Universität Kassel, von zwei evangelischen Kirchenkreisen in der Region über den in Teilen sich selbst überlassenen Reinhardswald bis zu



einem gewerkschaftlichen Kampagnenbüro. Die höchst unterschiedlichen Eindrücke, Fragen und Schlussfolgerungen wurden abends an „Lagerfeuern“ ausgetauscht.

Das Improvisations-Duo des „fast forward theatre“ aus Marburg begleitete die Tagung am dritten Tag bei den verschiedenen Open-Space-Runden und spiegelte das Erlebte im Rahmen des festlichen Abschlussabends – eine ungewohnte, ausgesprochen humorvolle und auch sehr erhellende Feedback-Methode!

Fazit: Ein mutiges Tagungsformat, das von einem engagierten Team klar und behutsam zugleich gesteuert und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eigenverantwortlich mitgestaltet wurde. Dabei wurde auch deutlich: Sich als Teilnehmer während einer Tagung selbst zu organisieren, ist durchaus auch anstrengend. Es hat sich gelohnt, dabei zu sein!

Dr. Frank Hofmann

DER GBOE-VORSTAND STELLT SICH VOR



„Hilf mir es selbst zu tun“ – dieses Motto von Maria Montessori können wir uns als Vorstand der GBOE auf unsere Fahnen schreiben – denn das ist es, was Gemeindeberatungen landauf, landab in den Landeskirchen in ihrer Prozessberatung verfolgen! Weil das Arbeitsfeld nach außen vor allem in- aber auch über die kirchliche Landschaft hinaus- sichtbar sein soll und auch

Von links nach rechts: Achim Zobel,
Claudia Neumann, Christoph von Stritzky,
Jutta Rottwilm, Bernd Neukirch

Foto: Andreas Wackernagel am 1.3.2018

in den Kirchen mit der Potenz der Anderen im Rücken wirksam vertreten sein will, haben die Gemeindeberatungen vor bald 15 Jahren die GBOE gegründet.

Adressierbar ist sie über den Vorstand: wir haben die Aufgabe, solcherart Präsenz zu zeigen, die Qualität und Fachlichkeit in den Mitgliedseinerichtungen zu sichern und hier wie auch in den Ausbildungsgängen zur Organisationsberaterin, zum Gemeindeberater gemeinsame Standards zu hüten und weiter zu entwickeln. Aktuelles findet sich auf der homepage: <http://www.gboe.de/>



NACHRUF WOLFGANG BARTEL

Lange konnte Wolfgang zuhören, nachsinnen, mitdenken und irgendwann zeigte sich ein leicht ironisches Schmunzeln oder ein einnehmendes Lachen. Er beugte sich dann leicht nach vorn,



Das ostdeutsche Trainer-Trio bei einer der nächtlichen Auswertungs- und Vorbereitungsrunden (Wolfgang Bartel in der Mitte)

nahm die Tabakspfeife aus dem Mund und füllte mit seiner charmanten Präsenz den Raum.

Am 02. Januar reichten die Bänke der Friedhofskapelle in Pirna nicht aus, um allen Angehörigen, Wegbegleitern, Freunde und Freundinnen einen Sitzplatz zu bieten, die unter großer Anteilnahme von ihm Abschied nahmen. Wolfgang Bartel starb am 26. Dezember im Alter von 76 Jahren.

Schon in den frühen 80-ziger Jahren kam Wolfgang angefüllt mit neuen Methoden und Ansätzen des gruppen- und prozessorientierten Lernens von Weiterbildungen aus dem damaligen Westen zurück in die eingemauerte DDR. Er verstand es Freiräume zu finden, Menschen zu begeistern und Lern- und Beratungskonzepte in neue Kontexte zu übertragen. Die Anfänge der Gemeindeberatung in Sachsen sind eng mit seiner prägenden Persönlichkeit verbunden.

Joachim Wilzki, Gotthard Fuhrmann

PROF. DR. RICHARD HARTMANN

Als neues Redaktionsmitglied der ZOEGB stelle ich mich gerne vor: Seit 2002 bin ich Professor für Pastoraltheologie und Homiletik an der Theologischen Fakultät in Fulda. Immer wieder waren es ökumenische Projekte, die mich begleitet haben, schon in der Dissertation über Besuchsdienste. Am ersten Intervall-Kurs des Burckhardthaus Gelnhausen zu Führung und Leitung Ende der 80er Jahre habe ich teilgenommen, um mich später im Rahmen der Habilitation zur Hochschulpastoral intensiv mit den Ansätzen der Organisationstheorie zu befassen. Immer wieder war ich beratend eingebunden in die Strukturprozesse der Deutschen Diözesen und die Weiterentwicklung von Amt und Gemeinde auch für die Landpastoral.



Seit Jahren treibt mich die Systemtheorie um – regelmäßig finden im Theologisch-pastoralen Institut Mainz unsere Jahrestagungen Theologie trifft Systemtheorie statt. Nicht allein der systemisch und organisationale Blick, sondern besonders auch die theologische Reflexion liegt mir am Herzen. Ich bin gespannt, was gemeinsam entwickelt werden kann.

BIRGIT JÜRGENS

Das war eine Überraschung: Im August des vergangenen Jahres bin ich in das Redaktionsteam der ZGBOE aufgenommen worden! Für das Vertrauen bedanke ich mich herzlich und bin gespannt auf die gemeinsame Arbeit in der Runde.

Ausgebildet in kirchlicher Verwaltung und zur Diakonin gehört meine große Leidenschaft, Menschen, Teams und Gremien durch Beratung und Bildung in ihrer beruflichen oder ehrenamtlichen Wirksamkeit zu begleiten. Diese Motivation trieb und treibt mich durch mehrere systemische Beratungs- Weiterbildungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Dadurch ist es mir nah, mich /sich lesend und schreibend fürs Leben als Mensch und Beraterin weiter „anzuspecken“.

In meiner beruflichen Rolle als Referentin für Gemeindeberatung und Mitarbeiterfortbildung der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg habe ich die Möglichkeit beidem nachzugehen. Gott sei Dank!



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



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



Praxisbezogene Anregungen für die Gemeindeleitung

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

E-Paper

ab **12,60 €**

Jetzt bestellen

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

**Druck-
version**

ab **14,90 €**

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

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

 **MEDIENHAUS** Gemeinnützige MEDIENHAUS GmbH
Rechnegrabenstr. 10 – 60311 Frankfurt am Main

Kreativ-Agentur W & S GmbH für Werbung und Produktion

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



ws-werbeagentur.de | T. 06257 68350

Die Werbeagentur an der Bergstraße



Heft 18
JUNI
2018



Gesellschaft für Gemeindeberatung &
Organisationsentwicklung in der
Evangelischen Kirche in Deutschland

HERAUSGEBER:

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

und

**Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN**

Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-16 29 70

Telefax: 06031-16 29 71

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

www.gboe.de

www.ipos-ekhn.de