

ZEITSCHRIFT für  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

---

Heft 20  
August  
2020

**Nr**

„Beraten  
im  
Rahmen -  
und  
darüber  
hinaus“

Ich lebe mein Leben in wachsenden Ringen,  
 die sich über die Dinge ziehn.  
 Ich werde den letzten vielleicht nicht vollbringen,  
 aber versuchen will ich ihn.  
 Ich kreise um Gott, um den uralten Turm,  
 und ich kreise jahrtausendelang;  
 und ich weiß noch nicht:  
 bin ich ein Falke,  
 ein Sturm  
 oder ein großer Gesang.

Rainer Maria Rilke

Über die Geduld

Man muss den Dingen die eigene, stille, ungestörte  
 Entwicklung lassen, die tief von innen kommt und  
 durch nichts gedrängt oder beschleunigt werden  
 kann, alles ist austragen – und dann gebären...

Reifen wie ein Baum, der seine Säfte nicht drängt  
 und getrost in den Stürmen des Frühlings steht,  
 ohne Angst, dass dahinter kein Sommer kommen  
 könnte. Er kommt doch!

Aber er kommt nur zu den Geduldigen.

Und ich möchte dich, so gut ich kann bitten,  
 Geduld zu haben gegen alles Angelöstsein deinem  
 Herzen, und zu versuchen die Fragen selber lieb zu  
 haben, wie verschlossene Stuben, und wie Bücher, die  
 in einer fremden Sprache geschrieben sind.

Es handelt sich darum, alles zu leben. Forsche jetzt  
 nicht nach Antworten, die dir nicht gegeben werden  
 können, weil du sie nicht leben könntest. Und es  
 handelt sich darum, alles zu leben. Vielleicht lebst du  
 dann allmählich – ohne es zu merken – eines fernen  
 Tages in die Antworten hinein.

Rainer Maria Rilke, aus:  
 Briefe an einen jungen Dichter

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und  
Gemeindeberatung

**Herausgeber\*innen:**

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

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
 und Gemeindeberatung in der EKHN

www.foerderverein-oegb.de

– hier ist der PDF-Download und das Archiv  
der vergangenen Zeitungen, auch Abo- und  
Einzelkauf

**Redaktion:**

Elke Breckner,  
 E-Mail: konfliktbeauftragte@ekhn-net.de

Prof. Dr. Richard Hartmann,  
 E-Mail: Hartmann@thf-fulda.de

Birgit Jürgens,  
 E-Mail: birgit.juergens@kirche-oldenburg.de

Dr. Frank Hofmann („v.i.S.d.P“),  
 Kirchplatz 4, 36251 Bad Hersfeld,  
 E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht  
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an  
 Dr. Frank Hofmann.

**Grafik:**

Raphael Schreiner, Seeheim-Jugenheim

**Druck:**

druckwerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

**Bezugspreise:**

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

**Impressum und Redaktion**

2

**Editorial**

5

**Themenbeiträge I  
Beraten im *kirchlichen* Rahmen – und darüber hinaus**

Dr. Steffen Schramm	Beratung, die aus dem Rahmen fällt? Eine kybernetische Perspektive	7
Prof. Dr. Richard Hartmann	Wohin führt Beratung? – Methodische und ekklesiologische Beobachtungen	14
Dr. Franz Grubauer	Das notwendige Überschreiten von Grenzen zwischen System und Umwelt – Warum der Sozialraum in gesellschaftlichen Trans- formationsphasen für Organisations- beratung relevant wird	17
Dr. Sabrina Müller	Gemeindeberatung als theologisches Empowerment	21
Bernd Neukirch	Kirchenleitende Bedingungen für Veränderungsprozesse	26
Dr. Georg Plank	Im Geiste des Voneinander-Lernens – Pastoralinnovation	28
Christoph Gerken, Eva Hillebold	„Mitnehmen“ geht im Großgruppenformat	32

**Themenbeiträge II  
Beraten im *virtuellen* Rahmen – und darüber hinaus**

Christine Moore	Never waste a good crisis (Winston Churchill) – <i>Jetzt</i> ist die Zeit gemeinsamen Lernens und neuer Formen lebendigen Zusammenarbeitens	39
Anke Lüneburg	Online-Coaching und -Beratung – die große Lösung für die Zukunft? Sechs Denkanstöße zur Nutzung von Online- Plattformen und anderen Möglichkeiten	45
Markus Mütze	Gruppenprozesse online gestalten – Aspekte für gelingenden Kontakt und Bewegung in räumlicher Distanz	52
Irmtraud Weissinger	Lernen in Corona-Zeiten: „Da geht noch was!“	56
Stefan Winneke	Die digitale Kluft überwinden – Eine Einladung zur gemeinsamen Suche nach neuen Verbindungen von Organisationsentwicklung und IT-Beratung	60

**INHALT**

# INHALT

## Zur Diskussion gestellt

- |   |  |    |
|---|--|----|
| Sebastian Ottmann,<br>Prof. Dr. Joachim König | Was wollen wir bewirken? Wirkungsorientierung<br>in der kirchlichen Gemeinde- und Sozialarbeit | 63 |
| Elke Breckner                                 | Neue und Alte (Be-)Rufe  | 67 |

## Materialkoffer



- |                                    |                                    |    |
|------------------------------------|------------------------------------|----|
| Eva Hillebold,<br>Christoph Gerken | Im Speed-Dating dreifach verbunden | 69 |
| Eva Hillebold,<br>Christoph Gerken | Wer entscheidet was?               | 71 |

## Pioniere der Gemeindeberatung

- |                |  |    |
|----------------|--|----|
| Jutta Rottwilm | „Ich mache das, was dran ist!“ –<br>Gespräch mit Sigrid Düringer | 72 |
|----------------|--|----|

## Buchbesprechung

- |                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| Dr. Frank Hofmann | Benjamin Stahl, Anja Hanser, Michael Herbst<br><i>Stadt, Land, Frust?</i><br>Eine Greifswalder Studie zur arbeitsbezogenen<br>Gesundheit im Stadt- und Landpfarramt | 76 |
|-------------------|---|----|

## Aus der GBOE

- |                  |  |    |
|------------------|--|----|
| Matthias Schmidt | „Wieviel Konstanz braucht Veränderung?“ –<br>Bericht von der DACH-Tagung | 78 |
|------------------|--|----|

## Veranstaltungen

80

## Aus der Redaktion

- |                   |                     |    |
|-------------------|---------------------|----|
| Dr. Frank Hofmann | Dank an Dieter Pohl | 80 |
|-------------------|---------------------|----|

## Adressen der Gemeindeberatung

81

# „Beraten im Rahmen – und darüber hinaus“

*Den Titel für das vorliegende Heft haben wir bei der Redaktionskonferenz im August 2019 festgelegt.*

*Dann wurden Artikel akquiriert und redigiert. Das Heft wuchs und reifte im Winterhalbjahr, wie das so üblich ist. Und dann erreichte uns im März 2020 die „Corona“-Pandemie. Quasi über Nacht haben sich alle Rahmensetzungen sowohl unserer beratenden Arbeit wie auch die aller beratenen Systeme verändert, verflüssigt, verflüchtigt. Für viele Beratende hieß das: Innerhalb weniger Tage wurden Aufträge storniert. Nach einer kurzen Schockstarre entstanden binnen kürzester Zeit neue Ideen, Initiativen und Formate – wiederum in den beratenen Systemen aller Art wie auch in den verschiedenen Beratungsformaten. Selbstorganisation allerorten!*

Foto: © Wilfried Apel



Was wenige Wochen zuvor noch undenkbar war oder zumindest sehr ungewohnt erschien, wurde zum neuen Alltag: Videokonferenzen und virtuelle Gottesdienste, diakonische Beratung am offenen Fenster und eine flächendeckende zivilgesellschaftlich organisierte Nachbarschaftshilfe, Coachingsitzungen per Video und Seminare in Blended-Learning-Formaten, Streaming-Angebote für Trauerfeiern und „Gottesdienste-to-go“ an den Kirchentüren. Auch manche Rahmensetzungen sind schnell neu entstanden: datenschutzrechtlich „saubere“ Lösungen für Videokonferenzen und arbeitsschutzrechtliche Hinweise für das Home-Office, strenge Hygienestandards für die auf das Notwendigste eingeschränkten face-to-face-Kontakte und liturgische Hinweise für „Kirche von zu Hause“.<sup>1</sup>

**Bald kam die Frage auf:** Was von dem, was wir gerade erleben, wird bleiben? Wo entsteht gerade Neues, das in die Zukunft weist? Eine Ahnung, ein Gefühl, „zwischen den Zeiten“ zu leben, stellt sich bei manchen ein. Die Krise wird unübersehbar zum Beschleuniger ▶

<sup>1</sup> <https://www.ekd.de/kirche-von-zu-hause-53952.htm> (letzter Aufruf: 01.06.2020).

verschiedener Entwicklungen. Im gesamtgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich wird die Digitalisierung vermutlich von den Entwicklungen dieser Wochen und Monate profitieren. Im Bereich der Kirchen werden wohl manche Reformdiskussionen der vergangenen Jahre zeitnah zu Entscheidungen führen müssen – dafür werden nicht zuletzt die finanziellen Folgen der Pandemie sorgen, die derzeit noch gar nicht absehbar sind. Wie werden die künftigen Rahmenbedingungen für die Arbeit der Kirchen, von Diakonie und Caritas aussehen? Was bedeutet das für die Beratung in diesen Feldern?

„Beraten im Rahmen – und darüber hinaus“. Der im Spätsommer 2019 gewählte Titel erwies sich im Frühjahr 2020 als aktueller denn je. Sehr dankbar sind wir in der Redaktion, dass sich Autorinnen und Autoren gefunden haben, die unter „sportlichen“ Zeitvorgaben noch Artikel zur aktuellen Situation geliefert oder schon zugesagte Beiträge aktualisiert haben.

Ein erster Block von Themenbeiträgen steht unter der Zwischenüberschrift „Beraten im kirchlichen Rahmen – und darüber hinaus“. Am Beginn stehen zwei grundsätzliche Beiträge: **Dr. Steffen Schramm** diskutiert eine kybernetische Perspektive auf Beratung (und Leitung) in der Kirche und **Prof. Dr. Richard Hartmann** erörtert unter der Frage „Wohin führt Beratung?“ methodische und ekklesiologische Beobachtungen. Aus soziologischer Perspektive beschreibt **Dr. Franz Grubauer** dann, „warum der Sozialraum in gesellschaftlichen Transformationsphasen für die Organisationsberatung relevant wird“. Die doppelte Perspektive von Beratung und Leitung eröffnen ebenfalls die beiden Beiträge von **Dr. Sabrina Müller**, die „Gemeindeberatung als theologisches Empowerment“ beschreibt, sowie **Bernd Neukirch**, der „Kirchenleitende Bedingungen für Veränderungsprozesse“ formuliert. **Dr. Georg Plank** stellt unter dem Titel „Im Geiste des Voneinander-Lernens“ das Konzept der als Unternehmensberatung arbeitenden „Pastoralinnovation“ vor. **Christoph Gerken** und **Eva Hillebold** schließlich teilen ihre Erfahrungen aus der Arbeit mit großen Gruppen. Und da diese Formate gegenwärtig nicht *face-to-face* stattfinden können, haben sie noch ein Kapitel mit Konsequenzen aus der Arbeit mit großen Gruppen für Online-Formate ergänzt.

Es folgt ein zweiter Block von Themenbeiträgen unter der Zwischenüberschrift „Beraten im virtuellen Rahmen – und darüber hinaus“. Elke Breckner hat die Wiener Organisationsberaterin **Christine Moore** zu ihren Erfahrungen mit den corona-bedingten Veränderungen in Beratungsettings interviewt. **Anke Lüneburg** fragt, ob Online-Coaching und -Beratung „die große Lösung für die Zukunft“ sind und stellt einige Denkanstöße zur Verfügung. **Markus Mütze** beschreibt, wie Gruppenprozesse online gestaltet werden können. Und **Irmtraud Weissinger** stellt ihre persönlichen Erfahrungen und Reflexionen zur Verfügung: „Lernen in Corona-Zeiten: ‚Da geht noch was!‘“ **Stefan Winneke** schließlich lädt unter dem Titel „Die digitale Kluft überwinden“ zur Suche nach Verbindungen von Organisationsentwicklung und IT-Beratung ein.

Die Rubrik „Zur Diskussion gestellt“ bietet einen Beitrag von **Sebastian Ottmann** und **Joachim König** zur „Wirkungsorientierung in der kirchlichen Gemeinde- und Sozialarbeit“. Und **Elke Breckner** hat sich kreative Gedanken über „Neue und alte (Be-)Rufe“ gemacht.



Der **Materialkoffer** ist mit zwei Beiträgen des bewährten Duos Christoph Gerken und Eva Hillebold bestückt. Und die Reihe „Pioniere der Gemeindeberatung“ schließen wir mit diesem Heft ab; den Schlusspunkt bildet ein Interview mit **Sigrid Düringer**, das **Jutta Rottwilm** führte.

Aus den eingangs geschilderten Gründen wird dieses Heft erst in der Pfingstzeit fertig und daher später als gewohnt erscheinen. Gleichwohl bietet das die Gelegenheit, Sie mit einem pfingstlichen Wort zu grüßen, das zum kreativen Umgang mit Rahmensetzungen geradezu einlädt: „Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit.“ (2. Timotheus 1,7)

Dr. Frank Hofmann



Dr. Steffen Schramm

*Beratung, die aus dem  
Rahmen fällt?*

*Eine kybernetische  
Perspektive*

*„Andere Zeiten brauchen andere  
Theorieansätze. In den Kirchen steigt  
der Bedarf an theologischer Kyber-  
netik. Ob sie auch zur Beratung von  
Kirchen beiträgt?“*

### 1. In Not: kirchliche Leitung

Die Landeskirchen (und Bistümer) sind aus den Fugen. Im Zugwind rapider Umweltveränderungen gerät ihr organisationaler Rahmen in Schiefelage. Niemand spürt die Herausforderungen stärker als Leitungsgremien und -personen auf allen Ebenen. Wolfgang Huber spricht bereits 1998 von der „Krise des Krisenmanagements“.<sup>1</sup> Ein Lehrbuch der Praktischen Theologie bemerkt im Jahr 2001: „Ob ‚Leitung‘ überhaupt eine wesentliche Funktion in der protestantischen Kirche sei, ist ebenso umstritten wie die Frage, wie sie wahrgenommen werden soll.“<sup>2</sup>

#### *Ein Vakuum mit Folgen*

Kirchliche Leitung ist die Aufgabe, deren Wissenschaft die theologische Kybernetik ist. Doch während sich andere Funktionssysteme auf universitärer Ebene Reflexions- und Qualifikationspotenzial für ihre Selbstgestaltungsaufgabe ge-

neriert haben, sucht man vergeblich nach Lehrstühlen für kirchliche Organisation und Leitung.<sup>3</sup>

Die Leitungskrise der Kirchen spiegelt die kybernetische Krise der Theologie. Gebraucht würde eine Hochschule für Kybernetik. Weil es einstweilen nur Einzelarbeiten zu kybernetischen Themen gibt, sind kirchliche Leitungskräfte weitgehend sich selbst überlassen. Weil sie vor bislang unbekanntem Herausforderungen stehen, holen sie sich Beratung ins Haus, häufig aus dem Funktionssystem Wirtschaft. Spätestens hier stellt sich die Frage, welche Beratung Kirchen brauchen – und was eine theologische Kybernetik dazu beitragen kann. ▶

<sup>1</sup> Wolfgang Huber, *Kirche in der Zeitenwende*, Gütersloh 1998, 233.

<sup>2</sup> Godwin Lämmermann, *Einleitung in die Praktische Theologie*, Stuttgart 2001, 167.

<sup>3</sup> Vgl. Steffen Schramm, *Kybernetik – zur Zukunft einer vergessenen theologischen Disziplin*. In: Hundertmark, Peter/Schönemann, Hubertus (Hg.), *Pastoral hinter dem Horizont*, Erfurt 2017, 125–134. Ders.: *Warum es an theologischer Kybernetik fehlt und die Zeit reif ist für eine Hochschule für Kybernetik*. In: *futur2*, 2/2018: <http://www.futur2.org/article/warum-es-an-theologischer-kybernetik-fehlt-und-die-zeit-reif-ist-fuer-eine-hochschule-fuer-kybernetik/> (letzter Zugriff am 14.04.2020).

## 2. Variabel: der organisationale Rahmen

### Kirche: eine Wirklichkeit mit drei Dimensionen

Theologische Kybernetik weiß, dass Kirche keine Organisation ist, sondern eine hat. Sie beschreibt Kirche als eine Realität mit drei Dimensionen.

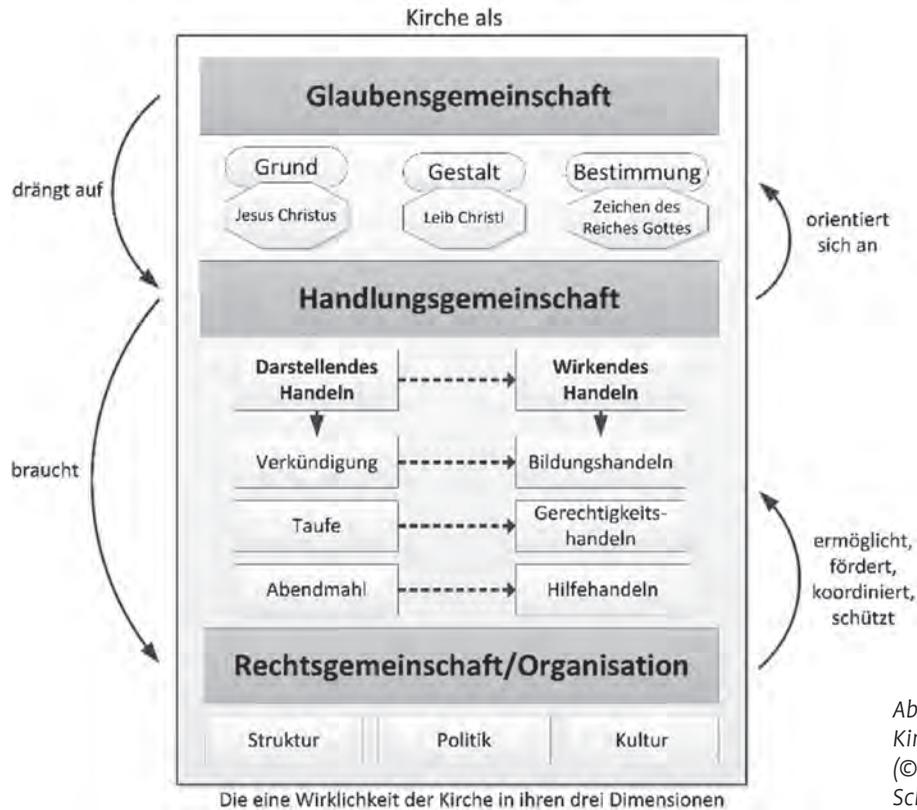


Abb.: Dreifacher Kirchenbegriff  
(© Steffen Schramm)

<sup>4</sup> Vgl. Steffen Schramm, *Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen*, Berlin 2015, 16–43. Ders./Hoffmann, Lothar, *Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte*, Stuttgart 2017, 17–23.

Als **Glaubensgemeinschaft** hat Kirche ihren Grund in Jesus Christus. Sie ist Leib Christi, eine Gemeinschaft der versöhnten Verschiedenen. Als solche hat sie eine Bestimmung: Sie soll Zeichen des Reiches Gottes sein.

Wie kann sie ihrem Grund und ihrer Gestalt entsprechen, wie ihrer Bestimmung nachkommen? Indem sie als **Handlungsgemeinschaft** ihren Glauben darstellt durch Verkündigung, Taufe und Abendmahl, und indem sie aus Glauben wirksam handelt.

Will sie dies auf Dauer können, muss sie sich organisieren. Sie muss regeln, wie die Mitglieder das Gemeinsame finanzieren, wer welche Rolle hat (z. B. Mitglied und Mitarbeiter\*in/Amtsträger\*in), und wer welche Kompetenzen (z. B. Gremien mit Entscheidungsbefugnissen). Diese Regeln hält sie in Rechtssätzen fest.

So wird die Kirche als Handlungsgemeinschaft zu einer **Rechtsgemeinschaft**, die eine **Organisation** hat. Recht und Organisation sollen es der Kirche als Handlungsgemeinschaft ermöglichen, im Sinne ihres Grundes, ihrer Gestalt und ihrer Bestimmung zu handeln.<sup>4</sup>

Leistet kirchliche Organisation dies, kann sie bleiben. Wird sie dysfunktional, muss sie verändert werden. Die Organisation der Kirche ist variabel. Konstant ist ihr Grund, ihre Gestalt, ihre Bestimmung, die ihr extern vorgegeben sind. Kirche wählt sich ihre Zwecke nicht selbst: Sie soll Zeugin des Evangeliums (Apg 1,8), Zeichen des Reiches Gottes sein.

### **Der (rechtliche) Rahmen: nicht konstitutiv, sondern konsekutiv**

Durch ihre Bestimmung ist Kirche an die Welt gewiesen. Verändert sich das Umfeld, dann entwickeln – lebendige – Gemeinden, Kirchenkreise und Landeskirchen die Sozialformen ihres Handelns und ihre Organisation weiter, um ihrem Auftrag treu zu bleiben. Die zentralen Fragen lauten:

1. *Entspricht die Art, wie wir sind und was wir tun, unserem Grund Jesus Christus und unserer Bestimmung, Zeichen des Reiches Gottes zu sein?*
2. *Entspricht die Art, wie wir sind und was wir tun, der Welt, in der wir leben (Sozialraum, Milieus, Land, Staat etc.)?*

logische Achse, um die sich alles dreht. Der Auftrag bleibt, die Formen und Muster kirchlichen Handelns ändern sich, wenn die Welt, an die Kirche gewiesen ist, sich ändert und mit ihr die Bedingungen kirchlicher Organisation. Der organisationale Rahmen ist konsekutiv zu verstehen, nicht konstitutiv. Kirchenrecht ist eine Rahmen-, keine Gestaltungsfunktion.

Die eigentlichen Herausforderungen, vor denen Kirchen immer und überall stehen, sind überzeugende Antworten: Wie können wir so Kirche sein, dass wir unserem Grund, unserer Gestalt und unserer Bestimmung entsprechen? Wie leuchtet durch unser Handeln etwas von dem auf, was Gott an Frieden und Gerechtigkeit mit



Abb.: Kirche im kybernetischen Bezugsnetz (© Steffen Schramm)

Was Kirche ist und wie sie sein soll, ergibt sich aus diesen Fragen, nicht aus überkommenen Sozial- und Organisationsformen. Stabil ist nicht der Rahmen, sondern die innere, theo-

der Welt vorhat? Woran merken die Menschen, was wir glauben? – Das sind Schlüsselfragen. Die Fragen nach Gebäuden, Finanzen und rechtlichen Regelungen sind Folgefragen.

### **Kirchliche Organisation: Situativ und heterogen**

Ist Kirche an die Welt gewiesen, dann immer an einen Weltausschnitt: eine Situation oder Herausforderung, eine Region, einen Stadtteil, bestimmte Lebenswelten und Sozialräume. Sind die Kontexte, in denen Kirche ihrer Bestimmung folgen soll, heterogen, dann braucht sie kontextspezifische Strukturen, Sozial- und Handlungsformen, damit sie gute Unterstützung hat, ihrer Bestimmung zu folgen. Der organisational-rechtliche Rahmen muss nicht nur temporal veränderlich, er wird auch lokal und sozial heterogen sein.

Eine solche Heterogenität kirchlicher Organisation widerspricht bürokratischer Leitung, die Einheitlichkeit intendiert und von oben nach unten denkt; doch auch in den Landeskirchenämtern vollzieht sich ein Wandel, wie Erprobungsräume und -gesetze zeigen. Als Form intelligenter Deregulierung ermöglichen sie es, außerhalb des bestehenden Rahmens zu denken und zu handeln.

Darin stecken drei Einsichten: Neu wird Kirche nur, wenn das Kreativpotential der Glaubenden und Engagierten neue Entfaltungsmöglichkeiten bekommt. Rechtliche Regelungen haben dienenden Charakter – für den Fall, dass etwas geregelt werden muss, um die Bezeugung des Evangeliums besser zu ermöglichen. Lösungen für Probleme werden in heterogenen, fluiden Kontexten tendenziell am jeweiligen Ort und von den Akteuren selbst gefunden – im Idealfall mit Unterstützung der Zentrale.

### **3. Im Rahmen und darüber hinaus: Kirche beraten**

Beratung von Kirchen ist Beratung kirchlicher Leitung auf allen Ebenen kirchlicher Organisation. In systemischer Perspektive kann sie keine klassische Fachberatung sein, in Zeiten des Umbruchs stößt sie als reine Prozessberatung an ihre Grenzen. Rudolf Wimmer konzipiert „Beratung im Dritten Modus“ vom Sinnbegriff und seinen drei Dimensionen aus: der sachlichen, der zeitlichen und der sozialen.

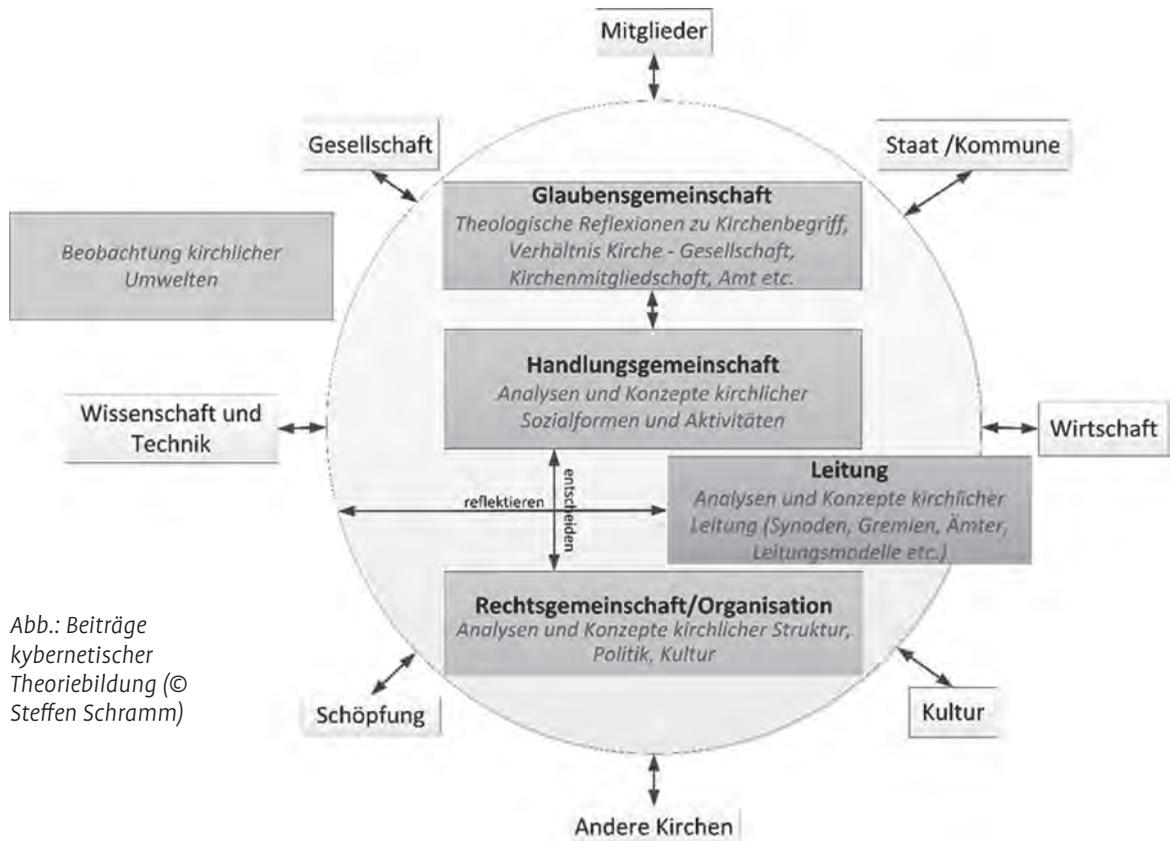


Abb.: Beiträge kybernetischer Theoriebildung (© Steffen Schramm)

Was kann theologische Kybernetik zu einer so verstandenen Beratung beitragen?

**Sachdimension**

Wie Beratung ist kybernetische Theoriebildung ein Außen zur Kirche als Klientensystem. Als wissenschaftliche Disziplin hat sie eine Nähe zur *Sachdimension*, in der sich die Frage stellt, „welches aufgabenbezogene Systemproblem für die ... Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit letztlich ansteht.“<sup>5</sup> Dabei gilt es, „die jeweilige Eigenart der zu beratenden Organisation und ihrer systemspezifischen Weiterentwicklungsbedarfe zu erfassen.“<sup>6</sup> – Mit heuristisch zu verstehenden, idealtypischen Modellen trägt theologische Kybernetik dazu bei, aufgabenbezogene Probleme und aktuelle Fragestellungen zu erfassen und zu adressieren. Mit dem dreifachen Kirchenbegriff sowie weiteren systematisch-theologischen Überlegungen einer „Ekklesiologie als Kirchenberatung“<sup>7</sup> arbeitet sie die Eigenart von Kirchen heraus.

So erweist sich deren Wahrnehmung ihres externen Auftrags als neuralgischer Punkt. Denn eine Beratung, die von Auftrag und Bestimmung der Kirche nichts weiß, steht in der Gefahr mangelinduzierter Restrukturierung und Verwaltungsoptimierung. Theologisch-ekklesiologische Aspekte und damit die innere Mitte kirchlichen Leitens

bleiben ausgeblendet, strategische Überlebensfragen und normative Aspekte geraten außer Blick.

Beratung hatte Anfang der 1970er Jahre gute Gründe, theologischer Rede zu misstrauen. Sie hat heute gute Gründe, sie zu fördern. Die theologisch entleerte Kirche der „Angebote“ braucht eine Beratung, die ihren Grund, ihre Gestalt und ihre Bestimmung als externe Vorgabe ernst nimmt.

Eine kirchenadäquate Beratung ist sich des Interesses Gottes an seiner Kirche bewusst und spielt es als Frage in den Prozess ein: nach dem je eigenen und gemeinsamen Verständnis von Kirche und kirchlichem Handeln, der eigenen und gemeinsamen (Glaubens-)Motivation. Die Sinn- und Wertdimension kirchlichen Leitungshandelns bedarf der Thematisierung. Kirchliche Leitung ist auf das hin zu befragen, was sie im Innersten leitet: „das Kybernetische“, dasjenige, worum es sinn- und wertmäßig nach innen und außen geht, die „theologische Achse“ (Alfred Jäger), um die sich alles dreht.

Deshalb zielt kirchenadäquate Beratung nicht auf „Reparatur“ oder Optimierung des organisationalen Status quo, sondern auf die Entwicklung einer Selbstgestaltungsfähigkeit im Sinne der Bestimmung von Kirche. Immer schwingt die Frage einer theologischen (Neu-)Justierung mit: Wer sind wir? Was sollen/wollen wir? Wohin soll es gehen?

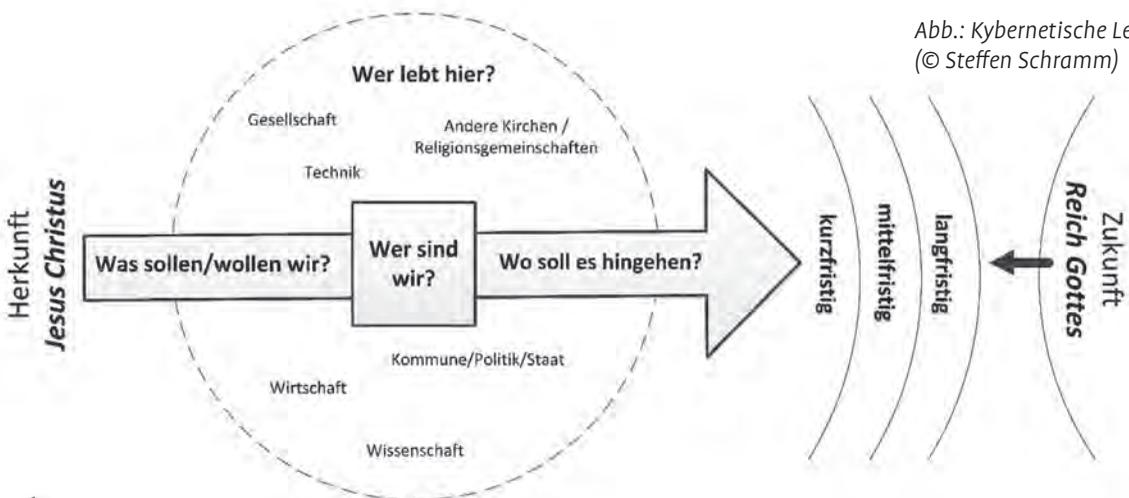


Abb.: Kybernetische Leitfragen (© Steffen Schramm)

<sup>5</sup> Rudolf Wimmer, *Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung*. In: *Revue für postheroisches Management*, Heft 7 (2011), 88–103, 99.

<sup>6</sup> Rudolf Wimmer, *Beratung im Dritten Modus. Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung systemischer Organisationsberatung*. In: *ZOEGB* 15 (2015), 44–55, 53.

<sup>7</sup> Vgl. Schramm 2015, 60–109.

Nach Wimmer ist Beratung in der Sachdimension „Sparringspartner“ bei der Entscheidungsfindung. Sie bringt eigene Einschätzungen und Perspektiven ein, eröffnet alternative Beschreibungs- und Erklärungsmöglichkeiten, identifiziert fehlende Wissensbereiche und Kompetenzen. Und sie gibt Rückmeldung zu präferierten Beobachtungsmustern und damit verbundenen Begrenzungen; denn Klientensysteme „konstruieren ihre je eigene Realität nach den historisch erworbenen Mustern der Selbst- und Fremdbeobachtung.“<sup>8</sup>

Hier kommt die Zeitdimension ins Spiel, in der die Situation „entlang der Differenz Vorher und Nachher, ... Vergangenheit und Zukunft“ auf kürzere oder längere Zeithorizonte zu beziehen ist.<sup>9</sup>

### **Zeitdimension**

In täglichen Entscheidungs- und Selbstberatungsprozessen dominiert der Wunsch nach kurzfristiger Lösung aktueller Probleme. Operative Kurzfristorientierung bleibt häufig in Alltagshorizonten und bisherigen Denk- und Handlungsmustern stecken.<sup>10</sup>

Organisationen fällt es schwer, ihre eigene Entwicklung über längere Zeiträume zu beobachten. Deshalb muss Beratung „die mittel- und langfristigen Entwicklungsperspektiven des Kundensystems und die jeweils zugrunde liegenden Systemherausforderungen im Blick haben“<sup>11</sup>, um kurz- und langfristige Herausforderungen und mögliche Maßnahmen unterscheiden und die Prozessarchitektur entsprechend gestalten zu können.

Beratung bezieht sich auf Handlungskonzepte, Strukturen, Ämter und Gremien, und in all dem auf die Kultur kirchlicher Organisationen. Kybernetik erarbeitet dazu Analysen aktueller und früherer Modelle kirchlicher Organisation, weil im Gegenwärtigen Früheres enthalten ist und im Klientensystem mitschwingt – in Strukturen, Haltungen, Problemverhalten und Kompetenzen, in Kirchen- und Pfarrer\*innenbildern. So werden Alltagshorizonte überschritten und es zeigen sich Tiefenstrukturen und -strömungen, die sonst eher verborgen bleiben.

### **Ein Beispiel:**

Ein Beratungsteam aus dem Profit-Bereich arbeitet zur Neustrukturierung landeskirchlicher funktionaler Dienste mit den Kriterien „Effizienz“ und „Effektivität“ und will die Dienste nach „Zielgruppen“ und „Themen“ „überschneidungsfrei“ neu ordnen, um Doppelungen zu vermeiden und Stellen einzusparen. Eine kybernetisch informierte Beratung weiß hingegen, dass Zielgruppen- und Themenorientierung in den 1950er und 1960er Jahren an der Wiege gesamtkirchlicher Dienste standen, auf einer zeitbedingten Verhältnisbestimmung von Kirche und Gesellschaft beruhen – und deshalb für eine zukunftsgerichtete Gestaltung eher nicht ausreichen.

Zu den Effekten kybernetisch-analytischer Vorarbeiten gehört, dass sie

- *Distanz zur eigenen Beratungssituation schaffen,*
- *einen Orientierungshorizont in weiten Zusammenhängen eröffnen,*
- *ein Verständnis ortsnaher Probleme in einer generalisierten Sicht ermöglichen,*
- *durch den so geschärften Blick die Besonderheit und das Wesentliche der jeweiligen Beratungssituation erkennen lässt.*

So helfen kybernetische Analysen zu reflektieren, mit welchen Fragen das Klientensystem versorgt werden soll.

<sup>8</sup> Wimmer 2011, 99.

<sup>9</sup> Wimmer 2011, 93.

<sup>10</sup> Schramm 2015, 803.

<sup>11</sup> Wimmer 2011, 101.

### Sozialdimension

Die Sozialdimension ist „von der Selbst- und Fremdbeobachtung der beteiligten Akteure ... geprägt und prinzipiell undurchsichtig“, und deshalb mit Unsicherheit verbunden.<sup>12</sup> Die Aufgabe von Beratung liegt in der Schaffung eines sozialen „Containers“ als emotionalem Sicherheitsnetz, das die Bearbeitung der relevanten Themen erst möglich macht. Zum Einsatz kommt hier das bewährte Repertoire der Prozessberatung.

Wimmer fokussiert die Fragen: „Was steuert die soziale Dynamik zwischen den Beteiligten? In welchen Konflikten ist speziell das Führungsgeschehen verfangen? Welche Muster wiederholen sich?“<sup>13</sup>

Kybernetische Analysen erarbeiten Idealtypen kirchlicher Organisations- und Leitungsmodelle, die deren innere Logik zum Vorschein bringen und den Blick für organisations- und leitungskonzeptbedingte Handlungsmuster und Konfliktlinien schärfen.

### Die Wertbestimmtheit von Beratung

Die spezifische Sinn- und Wertorientierung der Kirchen betrifft auch die Beratenden, denn jede Beratung ist sinn- und werthaft vorgeprägt, Prozessberatung oft von Werthaltungen wie „Hierarchieabbau, teamförmige Arbeitsstrukturen, persönliche Potenzialentfaltung.“<sup>14</sup> „Prozessbegleitung ohne normative Basis ist praktisch kaum vorstellbar.“<sup>15</sup>

Deshalb steht Klärung an: Welche Kirchen- und Pfarrer\*innenbilder trage ich als Berater\*in in mir? Was verstehe ich unter „Gemeinde“? Wie denke ich mir die Rolle pädagogischer Mitarbeitender, die Aufgaben eines Presbyteriums, das Verhältnis von Pfarrer\*in und Presbyterium? Wie gut kenne ich Geschichte, Struktur und Problematik kirchlicher Einrichtungen und Ämter? Und wie stehe ich zur Kirche? Wo schlägt mein kirchliches Herz? Woran glaube ich (nicht)?

### Beratung und kybernetische Theoriebildung

Stehen kybernetische Analysen und Konzepte in Konkurrenz zur Haltung des Nicht-Wissens oder zum Grundsatz, dass die Lösung im System liegt? Keineswegs. Sie tragen dazu bei, dass Beratende, die nolens volens mit bewussten oder unbewussten mentalen Modellen, Sinn- und Wertvorstellungen agieren, über reflektierte und elaborierte Kirchen-Landkarten verfügen – und sie weiterentwickeln. Denn Beratung ist (wie auch Leitung) sowohl Ernstfall als auch Quelle kybernetischer Theoriebildung.

#### Dr. Steffen Schramm

*beobachtete 2001 als Mitglied einer Perspektivkommission, dass an unterschiedlichen Stellen seiner Kirche die gleichen Probleme auftauchen. Daraus wurde seine Promotion „Kirche als Organisation gestalten“ (2015). Schramm ist Pfarrer, Sozialmanager und systemischer Organisationsberater. Er leitet die theologische Fort- und Weiterbildung der Evangelischen Kirche der Pfalz.*

<sup>12</sup> A.a.O., 94.

<sup>13</sup> Wimmer 2011, 102.

<sup>14</sup> Wimmer 2015, 52.

<sup>15</sup> Georg Schreyögg, *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden 2008, 424.

Prof. Dr. Richard Hartmann



## Wohin führt Beratung? – Methodische und ekkesiologische Beobachtungen

„Kirchliche Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung muss sich ihrer ekkesiologischen Grundspannungen vergewissern und in allen Beratungsprozessen die theologischen Optionen offenlegen.“

### **Beratung als Impuls zur Selbstentwicklung**

Gemeinde- und Kirchenberatung verstand sich lange als Förderung zur Selbstentwicklung von Teams und Organisationseinheiten.<sup>1</sup> Die Beraterinnen und Berater entwickelten ihre Expertise dahin, dass die Kommunikationsbedingungen – vor allem ihre Hindernisse – aufgedeckt wurden und dass mit verschiedensten Methoden dazu beigetragen wurde, dass die Zusammenarbeit zielorientiert gefördert werden konnte. Die inhaltliche Ausrichtung blieb vorrangig auf Seiten der Klienten und war in der Regel nicht Thema der Beratung. In größeren Zusammenhängen wurde jedoch gefordert und gefördert, ein Leitbild zu erarbeiten oder eine Vision der Arbeit als Schritt die Gemeinschaftlichkeit des Arbeitens zu sichern. Dennoch blieb die erste Aufgabe: Selbstentwicklung.

### **Beliebesystem**

Dabei blieb verdeckt, welches „Beliebesystem“, also welche Grundüberzeugungen von Gesellschaft, handelnden Personen und Kirche die Arbeit der Beraterinnen und Berater selbst bestimmte. Es geht dabei tatsächlich um Grundbestimmungen, die die Zusammenarbeit prägten: Entwickelt sich die kirchliche Einheit in Konsens mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit oder lebt sie ein Konzept des Widerstands und der Kritik? Wie stark sind die Menschen geprägt von ihrer anthropologischen Disposition und deren Wandelbarkeit, wie sehr von theologischen und ideologischen Vorentscheidungen? Wird Kirche weitgehend von Schrift und Tradition vorherbestimmt oder ist sie ein Spiegel der jeweiligen Zeit und Gesellschaft? Ist sie von oben, von den Leitungsaufgaben geprägt oder von unten, von allen Christgläubigen? Dies sind nur wenige der Fragen, die die Erkenntnisleitenden

Interessen (Habermas) und die Strategien der Beraterinnen und Berater ebenso bestimmen, wie die Bereitschaft der Klientinnen und Klienten, sich auf solche Impulse einzulassen. Gerade von eher traditionalistisch orientierten Einrichtungen werden darum kommunikationsorientierte Interventionen nicht selten abgelehnt.

### **Erwartungen der Organisation**

Darin spiegelt sich bereits die offenbarte oder verdeckte Erwartung der Organisation wider. Nicht selten werden kirchenleitend die Erwartungen eingetragen, dass die unteren „Einheiten“ konfliktarm und unter Anerkennung der Leitlinien der Kirchenleitung „funktionieren“. Die lange gepflegte Diskussion um Dreiecksverträge in der Supervision und mehr noch in den Ausbildungsphasen sind Ausdruck dieser Erwartung. Ob im Sinne von Selbstentwicklung tatsächlich deutliche

<sup>1</sup> Vgl. Hartmann, R.: *Strukturprozesse mit begrenztem Lösungspotential*. In: *ET-Studies 11* (2020) – noch nicht erschienen.

Veränderungsstrategien goutiert werden, ist zweifelhaft. Zeitweise konnte man den Eindruck gewinnen, dass wesentliche Erwartung an die Gemeindeberater\*innen und Supervisor\*innen war, den Betrieb störungsfrei am Laufen zu halten. Sie hatten systemstabilisierende Funktion und waren in den Stab-Linien-Organisationen entsprechend verortet. Zeitweise waren verstärkt externe Berater\*innen eingebunden, die stärker betriebswirtschaftlich orientierte Entwicklungen von außen legitimieren sollten.

**Theologisch-systematische Kontexte**

Ob und inwieweit theologische Grundentscheidungen tatsächlich in Veränderungsprozessen reflektiert werden, kann nur schwer nachgewiesen werden. Niklas Luhmann schreibt: „Wir wissen mangels empirischer Untersuchungen nicht, wie hoch der Anteil kirchenbürokratischer Aktivitäten ist, der faktisch ohne jeden Bezug auf Glaubensfragen abläuft – vermutlich sehr hoch. In einem weiteren Handlungsbereich, vor allem in schriftlichen Kommunikationen grundsätzlichen oder planerischen Charakters, bleibt die Bezugnahme auf den religiösen Charakter der Institution hinzugefügtes Beiwerk, teils Bekenntnis, teils Darstellung, teils oberflächlicher Zitatenschmuck, ohne die getroffene Stellungnahme selbst zu steuern.“<sup>2</sup> Wenn dies stimmt – und meiner Beobachtung entspricht dies vielerorts – dann wird es darauf ankommen, die ekklesiologisch verdeckten oder gar unbewussten Grundentscheidungen aufzudecken und zu befragen. Manches wurde mir deutlich durch eine Beobachtung von Geramanis, die er in Anlehnung an Mark Granovetter und Helmut Wiesenthal vorlegt. Er unterscheidet Organisationsformen in ihrer Bindungs- und Beziehungsstärke und in ihrer Subjekt- oder Objektorientierung.

Die beiden ordnenden Kategorien machen sich an den beiden Fragen fest:

- „1. Wie intensiv bzw. lose ist die Stärke der Arbeitsbeziehungen?
- 2. Werden die Individuen vom Organisationsystem als Objekte oder als Subjekte wahrgenommen?“<sup>3</sup>

Die Übertragung auf kirchliche Konzepte bietet sich an.

**Im Koordinatensystem finden sich dann vier Formen<sup>4</sup>**

Die klassische kirchliche Organisationsform – besonders in ihrer römisch-katholischen Ausprägung – ist die hierarchische Organisation.

	LOSE BEZIEHUNGEN	INTENSIVE BEZIEHUNGEN
OBJEKTORIENTIERUNG: RATIONALE KREISE	Markt	Hierarchische Organisation
SUBJEKTORIENTIERUNG ORGANISCHE KREISE	Netzwerk	Gemeinschaft

Schrift, Tradition und kirchliches Amt fordern eine intensive Beziehung, die durch Gehorsam und Anerkennung der Autorität gefestigt wird. Die Mitglieder sind die Objekte, die der Gnade durch das Amt teilhaftig werden können.

Ziel einer beraterischen Unterstützung ist die Stabilisierung dieser Form und die Durchsetzung der durch sie gesetzten Programme. Beratung wird zu einer außerordentlichen Form des Leitungshandelns.

Gemeinschaft als kirchliche Grundform – besonders geprägt durch die Gemeindeftheologie – versteht sich als Pol der hierarchischen Verfassung gegenüber. Sie betont die Gegenwart Christi, wo zwei oder drei in seinem Namen versammelt seien. Die geschwisterliche Gemeinschaft in synodaler Ausprägung zeigt die Intensität der Beziehungen. Subjekte bestimmen diese Form des Kirche-Seins auch in Konkurrenz zu kirchenleitendem Handeln. Aufgabe des Beratungshandelns ist, die Kommunikation innerhalb der Einheit zu optimieren und gegebenenfalls störende Konflikte auszugleichen. ▶

<sup>2</sup> Luhmann, N. (2019): *Gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden, Springer VS, 28 f.

<sup>3</sup> Geramanis, O./Hutmacher, S. (Hrsg.) (2020): *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Wiesbaden/Cham: Springer Fachmedien Wiesbaden/Springer International Publishing AG, 8.

<sup>4</sup> In Anlehnung an Geramanis/Hutmacher 2020, 9. Das Modell ist hier entwickelt für die Organisation von Arbeit. Es hat jedoch m. E. viel Ähnlichkeit zur Frage nach der Koordination von kirchlichem Handeln.

Im Einzelfall kommt es auch darauf an, diese Gemeinschaften zu stärken gegen Übergriffe durch die Kirchenleitung.

In jüngerer Zeit, vor dem Hintergrund einer gesellschaftlichen und religiösen Pluralisierung, wird den Kirchen verstärkt die Marktförmigkeit zugetragen. Sie müsse sich in Konkurrenz zu anderen Anbietern im Spiel der weltanschaulichen Akteure und ihrer Serviceangebote für die einzelnen positionieren. Auch die Konkurrenz zu anderen Freizeitangeboten sei anzunehmen. Beratungshandeln wird hierbei mehr und mehr zu einem Werbeunternehmen, das Markt, Milieus, Produkte analysiert und das Portfolio von Kirche neu positioniert. Dazu orientiert sich Kirche nicht mehr an einem nahen Beziehungsangebot, sondern an objektiven Anknüpfungspunkten.

Mehr und mehr definiert sich Kirche neu als Netzwerk. Einerseits wird damit den einzelnen Kirchengliedern die subjektive Entscheidung der Beziehungsaufnahme zugetraut, andererseits ist die Beziehungsdichte nicht sehr ausgeprägt, eine Verbindlichkeit ist nicht festzuschreiben, die klassischen Mitgliedsregeln – durch die Taufe – mehr oder minder irrelevant. Beraterische Aufgabe ist, sowohl bei der Konzeption von Anknüpfungspunkten, die den Subjekten gelten, wie durch eine erfolgreiche Medienarbeit zur Weiterentwicklung zu helfen.

### **Pluralität und Polaritäten**

Immer wieder muss die Kirchenentwicklung mit Polaritäten leben und die Gemeindeberatung und -entwicklung muss sehen, ob und wie sie sich positioniert.

*Zehn Polaritäten seien aufgelistet, weitere können sicher gefunden werden:*

1. *Kirchenentwicklung vom Amt und der Leitung her oder von der Basis des Gottesvolkes*
2. *Kirchenentwicklung orientiert von den Professionellen und Hauptberuflichen her oder von allen Christgläubigen*
3. *Kirchenentwicklung orientiert an Schrift und Tradition oder am Bedarf der Basis*
4. *Kirchenentwicklung orientiert an Pfarre und Gemeindebildung oder am Gesamt des Bistums und der Landeskirche*

5. *Kirchenentwicklung von ökonomischen Bedingungen (Kirchensteuer) her oder von der Möglichkeit der Selbstorganisation*
6. *Kirchenentwicklung an den Grunddimensionen von Diakonia, Liturgia, Martyria und Koinonia oder an der Nachfrage*
7. *Kirchenentwicklung an der Erwartung der aktuell Teilnehmenden, an den getauften Mitgliedern oder an allen Menschen orientiert*
8. *Kirchenentwicklung im Sinne der Mission oder der Glaubensvertiefung*
9. *Kirchenentwicklung zur Volkskirche oder zur Entscheidungskirche*
10. *Kirchenentwicklung als Stabilisierung der Verhältnisse oder als Chance zur Neuentwicklung*

Letztlich steht kirchliche Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in einem kaum lösbaren Dilemma, das Michael Schüßler so formuliert: „Die neuere Religions- und Kirchensoziologie zeigt, wie der institutionelle Charakter des kirchlich verfassten Christentums in der Moderne erodiert. Mit der Beschleunigung und Pluralisierung der Lebenswelten kam es zu massiven De-Institutionalisierungsprozessen. Alles ehemals unhinterfragt Selbstverständliche, so ja die Definition von Institution, bekommt spätestens in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine tatsächlich lebbare Alternative. Alles Dauerhafte erhält ein Ablaufdatum, jede Identität mindestens eine relativierende Kontrasterfahrung.“<sup>5</sup>

### **Prof. Dr. Richard Hartmann**

*Lehrstuhl für Pastoraltheologie und Homiletik an der Theologischen Fakultät Fulda; vielfache Beratungstätigkeit zu Kirchenentwicklungsprozessen in deutschen Bistümern; Reflexionen zum kirchlichen Amt.*

<sup>5</sup> Schüßler, M.: *Den Kontrollverlust erforschen: Theologische Archäologie der Kirche als Institution, Organisation und Netzwerk.* In: Seewald M./Fürst, G.: *Ortskirche: Bausteine zu einer künftigen Ekklesiologie: Festschrift für Bischof Gebhard Fürst.* Ostfildern: Matthias Grünewald Verlag, 2018, 147–165, 151.

*Das notwendige  
Überschreiten von Grenzen  
zwischen System und  
Umwelt*

Dr. Franz Grubauer



*Der Autor beschreibt aus systemtheoretischer Sicht, warum die Vielfalt des sozialen Raumes als Umwelt von Organisationen und Institutionen lange Zeit unterschätzt wurde. Organisations- und Unternehmensberatung werden diese räumliche Dimension stärker in ihrer Praxis berücksichtigen müssen. Raumbezogene und geografische Informationen sind für die Bewältigung gesellschaftlicher Transformationsprozesse wie auch in der aktuellen Corona-Krise grundlegend. Der Artikel wirbt für eine neue vorausschauende Verbindung zwischen personalen Systemen und sozialen Umweltbedingungen in der Organisationsberatung.*

**Warum der Sozialraum in gesellschaftlichen Transformationsphasen für Organisationsberatung relevant wird**

Die auf uns zulaufenden Transformationsprozesse fordern alle Verantwortlichen in Organisationen und Institutionen innerhalb der Systeme wie Beraterinnen und Berater von außerhalb heraus, bisherige Grenzen zu überschreiten und Neuorientierung zu wagen. Viele Systeme, ob in Kirche und Diakonie oder in staatlichen Strukturen und in der großen Welt der Subsidiarität sind nach wie vor auf Selbstreferentialität eingestellt, bei aller Ahnung, dass große Umbrüche bevorstehen. Und das sind besonders der Klimawandel und Folgen für die Umwelt, die digitale Revolution und die demografische Veränderungsdynamik.

Alle diese Dynamiken verändern in eigener Weise Gleichgewichte in den Verhältnissen von System und Umwelt. Vielfach wirken sie aber auch verstärkend aufeinander.

Der soziale und geografische Raum gehören zu solchen dynamischen Umweltfaktoren, die lange von den unterschiedlichen Systemen in der Gesellschaft, aber auch in der Organisations- und Unternehmensberatung unterschätzt wurden. Inzwischen sind räumliche und geografische Daten in der digitalen Revolution wie bei der Abschätzung des Klimawandels und ebenso bei demografischen Entwicklungen genauso wichtig wie Personen und Verhaltensdaten. Unab-

hängig von den zu langsam ablaufenden Veränderungsprozessen in den Systemen macht die Umwelt intervenierende Vorgaben. Es geht darum, zu gestalten oder gestaltet zu werden. Die folgenden Überlegungen sind fokussiert auf Kirche und Diakonie. Die Bedeutung des Sozialraums und des geografischen Raums als Umweltbedingung gilt aber für meisten Transformationsprozesse.



### 1. Bereits sichtbare Veränderungsprozesse

Tatsächlich musste man sich längere Zeit über Räume und Regionen hierzulande keine Gedanken machen: Kirchengebiete, kommunale Grenzen, Landkreise, Ländergrenzen waren einfach da. Und alles was in diesen Grenzen vorhanden war, die Menschen, die Unternehmen, die Kirchen, die Schulen und Gesundheitseinrichtungen, die Vereine, also die vielfältige Arbeits- und Lebenswelt, waren mehr oder weniger überschaubar geordnet und mehr oder weniger erfolgreich vorhanden.

Inzwischen ist jedoch so ziemlich alles, was in den diesen geografischen und sozialen Räumen stabil erschien, in Bewegung geraten: Kommunen und Landkreise fragen in Bezug auf die Daseinsvorsorge nach der Leistbarkeit von Versorgung mit technischer Infrastruktur, medizinischer Versorgung, Schulen, Kitas. Kirchen fusionieren Dekanate und Gemeinden, gründen pastorale Räume, müssen ihre Dienste auf geringere Anzahlen von Pfarrerinnen und

Pfarrer wie kirchliche Mitarbeitende in Räume und Regionen verteilen und obendrein neue Energiekonzepte entwickeln. Der demografische Wandel schafft eine ungleiche Verteilung der Bevölkerung in Kommunen und Regionen mit Auswirkungen auf die Finanzlagen, führt zu einer Überalterung und zu einem noch nicht absehbaren Verlust von großen Zahlen Berufstätiger gerade im staatlichen Sektor und in der Kirche durch die geburtenstarken Jahrgänge. Arbeitsplätze werden verlagert oder fallen weg durch neue digitale Technik und globale Produktionsformen mit vielfältigen Folgen für die betroffenen Regionen. Eine davon ist die verstärkte Wanderungsbewegung der Bevölkerung. Aber auch die Kultur- und Lebenswelt ändert sich rapide. Kirchen wie Vereine und Parteien verzeichnen immer weniger Mitglieder, Einstellungen und Orientierungen haben sich geändert. Von schwachen Bindungen in sozialen Beziehungen einer individualisierten Gesellschaft und milieuspezifischer Gruppenbildung spricht die Sozialforschung. So fragt auch die letzte Kirchenmitgliedschaftsstudie<sup>1</sup>, wer eigentlich die Kirchenmitglieder sind. Haltungen und Orientierungen haben sich stark verändert, die Milieuforschung oder die Netzwerkforschung sind Versuche, das zu verstehen.

Und noch eine weitere Einsicht kommt hinzu: Dynamische Prozesse verändern die Räume ungleich, die aber auf feste geografische Gemeindegrenzen, ob Kirche oder Staat, treffen.



### 2. Umwelt Sozialraum, eine handlungsorientierte Definition

Die Beispiele zeigen die Bedeutung des Sozialraumes. Dieses Sozialraumverständnis geht über den klassischen Sozialraumbegriff im engeren Sinne hinaus, der sozial-diakonischen Fragen von Benachteiligung im Auge hatte.<sup>2</sup> Das hier vorgestellte Konzept verwendet einen umfassenden Begriff, der die gesamte Arbeits- und Lebenswelt von Menschen miteinbezieht. In unserer wissenschaftlichen Definition<sup>3</sup> ist der Sozialraum Lebens- und Gestaltungsraum für Menschen und Gestaltungsraum für Kirche und Diakonie als Institutionen.

<sup>1</sup> Heinrich Bedford Strohm / Volker Jung (Hrsg.), *Vernetzte Vielfalt. Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung. Die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft*, Gütersloh 2015.

<sup>2</sup> Die Ursprünge der Sozialraumanalyse gehen auf Untersuchungen in den USA in den fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts zurück. Untersucht wurden Bevölkerungsgruppen in unterschiedlichen geografischen Regionen einer Stadt, um unterschiedliche Entwicklungen und Differenzierungen der Gesellschaft zu verstehen. In Deutschland wurde die Sozialraumanalyse vor allem im Bereich der Sozialplanung und von der Sozialarbeit aufgenommen, um soziale Ungleichheit und Benachteiligung durch analytische Indikatoren zu verstehen.

<sup>3</sup> Die Konzeption einer kirchenspezifischen Definition entstand aus der Begleitforschung des Reformprozesses 2025 der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. In diesem Reformprozess spielte die Frage nach künftigen Veränderungen von Räumen und Regionen der Kirche und wie kirchentheoretisch im Sinne der Präsenz von Kirche darauf zu reagieren sei, eine zentrale Rolle.

Wissenschaftlich verbindet dieses Konzept der Sozialraumanalyse interdisziplinär Sozialstrukturanalyse, Organisations- und Kultursociologie und empirische Sozialforschung mit Kirchentheorie und Religionssoziologie. Insofern ist dieser hier angewendete Raumbegriff kirchensoziologisch durch die ekklesiologischen Handlungsfelder Verkündigung, Seelsorge, Ökumene, Bildung und gesellschaftliche Verantwortung definiert: Er umfasst also den religiösen Raum, ökumenischen Raum, Kulturraum, politischen Raum, ökonomischen Raum, ökologischen Raum, Lebensraum und damit ebenso den sozialen und diakonischen Raum. Aus der sichtbaren Unterschiedlichkeit dieser Räume entstehen unterschiedliche, teils auch sich widersprechende Gestaltungsfragen<sup>4</sup>. Der geografische Raum ist aber der örtliche Bezugspunkt, der von der jeweiligen Fragestellung bestimmt wird.

Wenn es plausibel ist, dass Sozialraumorientierung für künftige Transformationsprozesse relevant ist, dann folgt daraus auch, dass für das Ausloten von Interessen zwischen Menschen, Umwelt- und Systembedingungen und die Suche nach den besten Lösungen vermehrte Kommunikation notwendig ist. Und dann bedarf es dafür auch Beratung, die von diesen Umweltbedingungen weiß.

### 3. Sozialräumliche Fragestellungen von Gemeinden oder Region in Veränderungsprozessen

Aus der sozialräumlichen Beratungspraxis einige Beispiele: Eine Frage steht besonders im Vordergrund: Wer sind die Mitglieder oder Einwohner? Welche Gruppen, welche Menschen leben in der Gemeinde oder Region, welche Milieus sind vertreten und wo wohnen diese? Welche Prognosen zur Mitgliederentwicklung lassen sich demografisch beschreiben bezogen auf die Altersgruppen, das Geschlecht und den Familienstand? Was sagt die Analyse der Meldewesendaten und Bevölkerungsstatistik dazu?

Unter Beachtung des Datenschutzes sind die Personendaten für Prognosen und Szenarien zentral. Als Planungsgröße ist natürlich auch

die Personalressource (für den kirchlichen Bereich Pfarrerinnen und Pfarrer, Jugendarbeiter, Gemeindepädagoginnen, Erzieherinnen, Verwaltungsfachkräfte, etc.) relevant. Wie wird die künftige Personalsituation aussehen? Wie können dann künftige Angebote und Versorgungen aussehen, zum Beispiel Kasualpraxen in Gemeinden und Dekanaten?

Bei knapper werdenden Mitteln stellen sich Fragen nach dem Ressourceneinsatz bei Gebäuden und im Gebäudemanagement sowie Einsparmöglichkeiten und CO<sub>2</sub>-Vermeidung bei Energie und Verkehr.

Und im weiteren Blick auf kirchliche und regionale Entwicklungen: Welche Infrastruktur ist vorhanden und wie muss diese sich in den kommenden Jahren geändert werden? (Kindergärten, Schulen, Jugendtreffs, Seniorentreffs, Altersheimen, städtische Zentren, Einkaufszentren, medizinische Versorgung, ÖPNV, Sportstätten etc.?)

Im Hinblick auf Zusammenhalt und Identität: Was unterscheidet kulturell Gemeinden voneinander? Wie sehr partizipieren Kirchengemeinden an den Bedingungen von Ortsgemeinden und umgekehrt? Wie tragfähig sind die sozialen Netze in den einzelnen Gemeinden, ihre Vereinsstruktur, Feste und soziale und politische Traditionen?

Und welche Veranstaltungen/Feste/Events/Gottesdienste/Orte geben über die eigene Gemeinde hinaus dem Raum eine Identität?<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Der an kirchlichen Handlungsfeldern orientierte Raumbegriff steht in Bezug zu den Aufgaben des Staates, eine existentielle und gleiche Daseinsvorsorge der Bürger zu garantieren. Vorsorge für öffentliche Güter wie Bildung, Sorge um Gesundheit, Kinder und Ältere, Verkehr, ökologische Entwicklungen etc. korrespondieren in den geografisch definierten Räumen der Gemeinden, Landkreise etc. mit den Kirchengebieten.

<sup>5</sup> Die Beispielfragen stehen für eine umfangreiche Praxis sozialräumlicher Beratungen bei Prognosen zum Beispiel für Pfarrstellenbemessungen und für Planungsprozesse im gemeindepädagogischen Dienst, Dekanatsvisitationen, Kooperationen und Fusionen von Gemeinden und Dekanaten wie bei der Planung von Versorgungsbedarfen (Pflegepersonal, Seniorenplätze, Kitaplätze etc.) Die Praxis der Sozialraumanalyse arbeitet für diese unterschiedlichen Anforderungen mit differenzierten Konzepten für die Mikro-, Meso-, und Makroräume.

Die kursorischen Beispiele machen deutlich, dass sozialräumliche Daten für Strategie, operative Planung und Folgeabschätzungen benötigt werden. Fach- und Prozessberatung fallen für diese künftigen Aufgaben faktisch zusammen. In welcher Gestalt wird zu klären sein, ebenso, was dann beraterische Intervention bedeutet.



#### **4. Sozialraumorientierung als erweiterte beraterische Kompetenz und Haltung**

Um auf die sich abzeichnenden Veränderungen der Dynamiken des Wandels und den sich verändernden personellen, organisatorischen, ökologischen wie finanziellen Ressourcen reagieren zu können, werden Sozialraumorientierung und damit auch Sozialraumanalysen in das Beratungswerkzeug von Organisationsberatung aufgenommen werden müssen. Denn sicher ist, dass alle Gemeinden, Regionen und Einrichtungen von den beschriebenen Veränderungen zwangsläufig betroffen sein werden. Daten sammeln gehört seit jeher zur Beratung als Prozess.<sup>6</sup> Nur, dass die Umweltbedingungen gegenüber den internen Systembedingungen nicht dieses Gewicht hatten.

Knapper werdende Ressourcen bei Personal und Finanzen werden Interessensunterschiede und wertbegründete Prioritätenentscheidungen zu Tage treten lassen. Strukturell wird die Arbeit in kirchlichen und diakonischen Gremien zum Aushandlungs- und Konfliktmanagement. Umfassende Sozialraumanalysen sozialräumlicher Handlungsfelder machen das Abwägen unterschiedlicher Interessen entscheidbarer und konfliktreicher Zonen sachlicher. Auch deshalb macht es Sinn, wenn Beraterinnen und Berater Grundkenntnisse von sozialräumlicher Feldkompetenz vorweisen können.

Sozialraumorientierung in dem hier beschriebenen Sinne verlangt eine Neuorientierung in der Haltung von allen Beteiligten in und außerhalb von Systemen. Das vorausschauende Handeln und das Denken in Handlungsalternativen verschafft Gestaltungsraum und damit Mitbestimmungsmöglichkeit für alle Betei-

ligten. Eine solche Haltung ist proaktiv und steht nicht in der Gefahr, von bisweilen auch unerwarteten Ereignissen überrollt zu werden. Letztlich geht es diesem Ansatz um eine neue, eine aktuelle, eine menschengemäße Gestalt von Kirche und Diakonie, die durchaus mit unterschiedlichen Akzenten Antworten geben kann, wie wir Kirche künftig sein wollen.

#### **OKR i. R. Dr. Franz Grubauer**

*Diplomsoziologe und -pädagoge, leitete von 2008 bis 2018 das Referat für Sozialforschung und Statistik in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau. Den Wandel der Kirche mit sozialwissenschaftlichen Studien und digitalen Konzeptionen für kirchliche Sozialraumanalysen zu begleiten, war sein innovativer Ansatz für angewandte Sozialforschung. Er prägte zuvor lange Jahre als Generalsekretär der Evangelischen Akademien in Deutschland die Reformprozesse der Akademien und war in verschiedenen Unternehmens- und Organisationsberatungen tätig. Ehrenamtlich leitet er als Direktor seit fünf Jahren die Evangelische Stadtakademie Darmstadt, die mit dem Frank-Schirmmacher-Forum einen Schwerpunkt auf Digitalisierung gesetzt hat. Er leitet zudem seit 2019 die Weiterentwicklung des Synopsis-Instituts für personale Kompetenzen und Organisationsentwicklung.*

<sup>6</sup> Eva Renate Schmidt/Hans-Georg Berg, *Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche*, Offenbach 1995, 49 ff.

## Gemeindeberatung als theologisches Empowerment

*Wie wirkt Gemeindeberatung? Ist sie „nur“ ein organisatorisch-strategisches Professionalisierungsprojekt? Orientiert sie sich vorrangig an der Dienstleistungsaufgabe im religiösen Markt? Oder muss sie nicht viel mehr die theologische Grundfrage in den Blick nehmen, die klärt, wie sich Kirche versteht. Sie präferiert das Empowerment, durch die Kirche sich als Dialoggemeinschaft profiliert, die Erfahrungsräume des Glaubens eröffnet.*



Dr. Sabrina Müller

In den letzten Jahren bin ich häufig als theologische Beraterin hinzugezogen worden, nachdem in der Gemeinde bereits ein Strategieprozess mit externer Begleitung stattgefunden hatte. Dabei bin ich gewissen Mustern begegnet, die sich regelmäßig wiederholen. Diese seien an einem konkreten Beispiel illustriert: Kürzlich saß ich in einem Beratungsgespräch mit einem Kirchenvorstand. Der Kirchenvorstand wollte mich treffen, weil sie auf ihre Stellenausschreibung für eine Pfarrstelle keine geeigneten Bewerbungen erhalten hatten. Die Gemeinde wird professionell geleitet, was sich in der Gestaltung des Gemeindebriefs, in der Zielorientierung und der strategischen Ausrichtung, in Angebotsstrukturen aber eben auch in der Stellenausschreibung für die zu besetzende Pfarrstelle widerspiegelt. Dennoch bekam die Gemeinde keine adäquate Bewerbung.

Was könnte das Problem sein? Diese Gemeinde präsentierte sich als gut funktionierender Betrieb, ist organisiert und geht strategisch vor. Aber die ganzen Beratungsprozesse, die vorher stattgefunden hatten, damit die Gemeinde wieder *up to date* ist, wurden **theologiefrei** durchgeführt. Was nach außen nach Kirche aussieht, fühlt sich nach

innen irgendwie seelenlos an, der ekklesiale Kern fehlt. Das führt mich zur Frage: Was muss der Kern von nachhaltiger kirchlicher Gemeindeberatung sein?

Angeknüpft wird bei klassischer Gemeindeberatung zumeist am organisationalen Paradigma von Kirche. Dabei wird Kirche als Dienstleistungsbetrieb angesehen, der von der Idee getrieben ist, sich nur gut auf dem Markt der religiösen und spirituellen Anbieter positionieren zu müssen, damit sie konkurrenz- und wettbewerbsfähig ist.<sup>1</sup> Dazu gehört auch, dass die Säkularisierungsthese kirchenintern weiter gestärkt wird und die etablierten Kirchen somit zu Opfern und Verlierern gesellschaftlicher Veränderungen werden. Manchmal scheinen insbesondere die etablierten Landeskirchen wie erstarrt zu sein vor dieser Perspektive. So sind sie darum besorgt, Finanzen, Strukturen, Status und Mitglieder zu halten. Dabei wird der inhaltlich-theologische Kern von kirchlicher Gemeinschaft vergessen.

<sup>1</sup> Vgl. Huber, Stefan (2014): Religions- und kirchensoziologische Perspektiven, in: Ralph Kunz/Thomas Schlag (Hgg.): Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn, 73–80.

In den Sozialwissenschaften hingegen wird die Säkularisierungstheorie schon länger angezweifelt, und es erscheinen immer mehr Studien, welche andere religiöse Muster als rein säkulare erkennen lassen. Die Menschen werden nicht zunehmend unempfindlicher für Spiritualität und Religion, sondern sie sind dafür wieder offener. Allerdings sind religiöse Praxis und Sinndeutung individualisierter und dadurch vielfältiger geworden.<sup>2</sup> Die Menschen glauben nicht weniger, nur anders. Sie praktizieren ihren Glauben bei Gebet und Meditation, Pilgern und Tanzen, in den Bergen und im Wald, jedoch nicht mehr automatisch in einem sonntäglichen Gottesdienst in einem Kirchengebäude. Das Leben ist pluralistischer, individualisierter, erfahrungsorientierter und liquider geworden.

Solche Formen der individualisierten-relationalen Spiritualität stehen zum Teil im Widerspruch zu den praktischen Ansätzen von Kirchen- und Gemeindeberatung. Denn das Ziel von Gemeindeentwicklung besteht immer noch häufig darin, die systemrelevante Position in der Gesellschaft behalten zu können. Desso fasst das Problem folgendermassen zusammen: «Die Kirchen haben als Institutionen oder gar als Organisationen in der postmodernen Gesellschaft keine Systemrelevanz. Theologisch können sie es auch gar nicht haben. Dennoch wird die meiste Energie, der Löwenanteil der Ressourcen noch immer in den Erhalt des Apparates gesteckt. Organisatorische Komplexität wird erhöht, statt reduziert!»<sup>3</sup> Was gerade in diesen Prozessen nicht ins Blickfeld kommt, ist, dass sich Kirche in drei Sozialformen präsentiert. Gemeindeberatung hingegen fokussiert zumeist auf eine Sozialform, nämlich auf Kirche als Organisation.

### **Drei kirchliche Sozialformen**

Landeskirchen haben verschiedenen Sozialformen,<sup>4</sup> sie sind historisch gewachsene Institution, sie sind gleichzeitig Organisation, und theoretisch wären sich auch Bewegung.

In ihrer institutionell gewachsenen Form vermitteln Landeskirchen immer noch gesellschaftliche Sicherheit und Vertrauen, sie sind immer noch für viele Personen ein Knotenpunkt in den entscheidenden Lebensphasen, sie sind gegeben und vertrauenswürdig, manchmal auch etwas verstaubt und unbeweglich, aber sie sind da. Ihr diakonisches und gesellschaftliches Engagement

wird geschätzt, die Kirche «tut Gutes», setzt sich für die ein, «die es nötig haben». Diese Sozialform von Kirche, mit ihrer historisch gewachsenen Logik, einfach aufzugeben hiesse «das Kind mit dem Bad auszuschütten». Anders als der viel zitierte Slogan «kleiner, älter, ärmer» vorschlägt,<sup>5</sup> sollte die Kirche in ihrer institutionellen Sozialform mit Selbstvertrauen von sich sagen können: **«zuverlässig, vertrauensvoll und präsent».**

Kirche als Institution wird von reformfreudigen Personen gerne kritisiert, und die Tendenz steigt, Kirche nur noch als Organisation zu verstehen. Dies zeigt sich zum Beispiel in der zunehmenden Professionalisierung, in der Hierarchisierung von Leitungsstrukturen, in Strukturformen und in einseitigen Konzepten von Kompetenzorientierung. Von Vertretenden dieser Sozialform wird die flexiblere, zielgerichtete und besser organisierte und leitbare Seite von Kirche betont. Auch die organisationslogische Seite von Kirche ist notwendig, denn Strukturen, Funktionen und Finanzen müssen geklärt, Gebäude verwaltet und Anstellungen gesetzeskonform getätigt werden. Der Slogan dieser Sozialform könnte folgendermaßen lauten **«professionell, optimiert, zukunftsorientiert».**

Was etwas weiter vom landeskirchlichen Verständnis entfernt liegt, ist, dass Kirche auch Bewegung ist. Diese Sozialform geht in die Anfänge des Christentums zurück, sie ist häufig selbstorganisiert und sie wurzelt im gelebten Glauben von Individuen und Gemeinschaften, die auf Gottes Wirken vertrauen und durch ihre Partizipation Kirche bilden (Mt 18,20). Kirche als Bewegung besteht aus vom Geist bewegten Menschen, die sich intrinsisch motiviert treffen, gemeinsam feiern und an Kirche partizipieren. In dieser Sozialform bildet das

<sup>2</sup> Vgl. Knoblauch, Hubert (2009): *Populäre Religion. Auf dem Weg in eine spirituelle Gesellschaft.* Frankfurt

<sup>3</sup> Desso, Valentin (2015) *An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.* In: *futur2*, 2/2015 (<http://www.futur2.org/article/an-ihren-fruechten-werdet-ihr-sie-erkennen/>, Zugriff 18.7.2020)

<sup>4</sup> Vgl. Hauschild, Eberhard/ Pohl-Patalong, Uta (2013): *Was ist Kirchen? Kirchenbilder im Widerspruch.* In: *Ebd.: Kirche. Lehrbuch Praktische Theologie Band 4, Gütersloh*, 117-220.

<sup>5</sup> Vgl. Stolz, Jörg/Edmée Ballif (2010): *Die Zukunft der Reformierten*, Zürich

«**Allgemeine Priestertum**»<sup>6</sup> den Kern von Kirche, und ihre äußere Ausdrucksform, ihre Struktur und ihre Aktivitäten können, je nach Kontext, variieren. Kirche als Bewegung ist liquide und kann sich je nachdem kontextuell anders zeigen. Der Slogan hier könnte folgendermaßen auf den Punkt gebracht werden «**erfahrungsorientiert, partizipativ, geistbewegt**».

### **Kirche als Bewegung, Allgemeines Priestertum und Gelebte Theologie**

Global gesehen knüpft innovative Kirchenentwicklung häufig am Bild von Kirche als Bewegung und am Allgemeinen Priestertum an. Weil diese Sicht im deutschsprachigen landeskirchlichen Kontext oft zu kurz kommt, führe ich hier einige Grundlagen, die für die Kirchentwicklung relevant sind, aus.

**Kirche als Bewegung:** Dabei wird Kirche vom Kontext her gedacht und entwickelt, etwa dem jeweiligen Sozialraum und den Menschen in ihren jeweiligen Lebenssituationen. Kirche in diesem Denkhorizont wurzelt in der gelebten Theologie und Religion der Menschen und das Alltägliche und das Sakrale lassen sich nicht mehr so klar voneinander trennen. Die Logik bei dieser Sozialform besteht darin, dass sie weniger attraktiv funktioniert, indem Angebote und Gottesdienste von Angestellten alleine verantwortet werden. Sondern es wird gemeinsam mit den Menschen danach gefragt, was es bedeutet hier in diesem Kontext, in diesem Netzwerk, in dieser Peer-Group oder in dieser Nachbarschaft Kirche zu sein.

Beim **Allgemeinen Priestertum** geht es darum, wie Menschen, die nicht Theologie studiert haben, als theologieproduktive Repräsentantinnen und Repräsentanten gelebter Theologie wahr- und ernstgenommen werden können. So steht dabei die Frage im Zentrum, wie sich heute die „Priesterinnen“ und „Priester“ zeigen, welche Lebensentwürfe sie haben und wie sie als theologisierende Subjekte wahr- und ernstgenommen werden können. Damit kommt nicht nur dem Feiern und Dienen, sondern auch der **Gelebten Theologie** des „Allgemeinen Priestertums“ eine zentrale Stellung zu.<sup>7</sup>

**Gelebte Theologie:** Mit dem hier stark gemachten Begriff der „Gelebten Theologie“ ist ein Phänomen gemeint, das sich in der Praxis manifestiert. Der Begriff steht für die zumeist persönlich konstruier-

ten, im Alltag integrierten, gewöhnlichen christlichen Theologien des individualisierten Menschen. Gemeint ist eine erfahrene und erfahrbare Theologie, eine, die sich im Leben bewähren muss und die dadurch durchaus viele pragmatische Anteile aufweist. So ist die Gestalt dieser Theologie nie Antwortsicherheit, „sondern fragende Existenz zwischen Anfechtung und Gewissheit“.<sup>8</sup> Gelebte Theologie gründet in der Erfahrungswelt und Lebensrealität des Menschen. Diese Form der Theologie ist eine prozessuale, welche auf persönlichen und gemeinschaftlichen (Kontingenz-)Erfahrungen beruht und einem Wandel der Lebensumstände und des Kontextes unterworfen ist.<sup>9</sup> Religiöse Erfahrung und gelebter Glaube wird dann zur Theologie, wenn sie in irgendeiner Form reflektierten Ausdruck findet, auf öffentliche Resonanz stößt und so auch diskursoffen und -fähig ist.<sup>10</sup> Vielerorts ist die Gelebte Theologie

<sup>6</sup> Das „Allgemeine Priestertum“ oder „Priestertum aller Gläubigen“ gehört seit Luthers Schrift „An den christlichen Adel der deutschen Nation“ (1520) zu den Zentralbegriffen protestantischer Ekklesiologie. Durch die Taufe werden alle Christinnen und Christen zu Priesterinnen und Priester geweiht. Beim Gedanken des „Allgemeinen Priestertums“ steht die Überzeugung im Zentrum, dass jede Person die Bibel selbst lesen und verstehen kann und dies nicht mehr nur dem Klerus vorbehalten ist. Daraus geht auch die Überzeugung hervor, dass jeder Mensch für seine religiösen Überzeugungen verantwortlich ist und somit auch theologische Mündigkeit besitzt. Leider wurde dieser Zentralbegriff in der konkreten Umsetzung häufig ignoriert. Vgl. Barth, Hans-Martin (1990): *Einander Priester sein: Allgemeines Priestertum in ökumenischer Perspektive*, Göttingen, S. 15–18; Härle, Wilfried/Goertz, Harald (1997): *Priester/Priestertum (= 27)*, Berlin / New York, S. 402f ([https://www.degruyter.com/view/TRE/TRE.27\\_379\\_20](https://www.degruyter.com/view/TRE/TRE.27_379_20), Zugriff: 01.08.2018). In der Zürcher Reformation drückt sich diese Überzeugung besonders prägnant in der Prophezei aus. Vgl. dazu auch Kunz, Ralph/Zeindler, Matthias (Hgg.) (2018): *Alle sind gefragt: Priestertum aller Gläubigen heute*, Zürich, S. 7

<sup>7</sup> Für die ausgeführten Reflexionen zur „Gelebten Theologie“ vgl. Müller, Sabrina (2019): *Gelebte Theologie – Impulse für eine Pastoraltheologie des Empowerments (=Theologische Studien)*, Zürich.

<sup>8</sup> Luther, Henning (1992): *Religion und Alltag: Bausteine zu einer Praktischen Theologie des Subjekts*, Stuttgart, S. 23.

<sup>9</sup> Green, Laurie (2009): *Let's Do Theology: Resources for Contextual Theology*, London ; New York, S. 3 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Müller (2019), S. 32–50

kontextuell wahrnehmbar. Sie wird aber nicht nur sichtbar im spezifischen kirchlichen Kontext einer Gemeinde. Denn die „Gelebte Theologie“ vieler Menschen zeigt sich im alltäglichen Handeln und Reden, im Diskutieren und Reflektieren analog und digital auf social media. Es ist zu erkennen, dass sich Personen je nach individuellen, religiösen Interessen in entsprechende digitale Diskurse einklinken und dort eine gemeinschaftliche Gelebte Theologie entsteht. Diese ist durch die Deutung eines bestimmten Netzwerks geprägt, ist aber für alle öffentlich zugänglich und findet mittlerweile (beispielsweise durch Twitter) auch Eingang in landeskirchliche Reformprozesse.<sup>11</sup>

Zusätzlich dazu ist zu beobachten, dass besonders digitale, soziale Netzwerke Plattformen bilden und bieten, bei denen „Gelebte Theologien“ konstruiert werden. Die Konstruktion von Theologie ist nicht mehr nur den akademisch ausgebildeten Theologinnen und Theologen überlassen oder auf einzelne Denominationen beschränkt, sondern wird in den sozialen Medien gezielt gefördert. In den sozialen Netzwerken werden Menschen über räumliche Distanzen und Denominationen hinweg verbunden, zudem entstehen darin „Gelebte Theologien“ in rasantem Tempo und neue Leitungsstrukturen bilden sich aus. So gehören spirituelle und religiöse Diskurse zu den gängigen Themen auf social media und sind mittlerweile weit verbreitet. Zudem wird gerade da die Grenze zwischen Ordinierten und Theologie lebender und treibender Menschen durchlässig und aufgehoben: „The network can promote flattened rather than hierarchical structures, along with relationships that allow more dynamic interaction rather than being unresponsive and static.“<sup>12</sup> „Gelebte Theo-

logie“ als Spezifikum des „Allgemeinen Priestertums“ Aller lebt von dieser Durchlässigkeit.

Dennoch ist und bleibt die „heilige Priesterschaft“ und deren alltägliche „Gelebte Theologie“ ein Randphänomen in der Gemeindeberatung und den Diskursen zu Kirchenentwicklung, Freiwilligenarbeit und in der Praktischen Theologie im Allgemeinen. Die alltägliche „Gelebte Theologie“ der Freiwilligen und ihre aktive Rolle als Theologinnen und Theologen ist nicht auf dem Radar beratender Praxis und kirchlicher, pastoraltheologischer und kirchentheoretischer Überlegungen.<sup>13</sup>

### **Der Paradigmenwechsel: von der Organisation Kirche zur Dialoggemeinschaft**

Wird Kirche auch als Bewegung verstanden und dem Allgemeinen Priestertum im Denken, Reden und Handeln eine zentrale Stellung eingeräumt, vollzieht sich ein theologischer Paradigmenwechsel. Denn Kirchenentwicklung ist nicht mehr nur ein strategischer Prozess, der von der alleinigen Perspektive des 'Traditionsunternehmens Kirche' geprägt ist, sondern im Zentrum steht der Kommunikations- und Erfahrungshorizont des Evangeliums für das Individuum. Die existentielle Dimension christlicher Erfahrungen wird für eine pluralistische Gesellschaft im Horizont von Mission und Nachfolge als gegenseitigem Lernprozess thematisiert. Dabei stehen keine säkularisierungs- oder markttheoretischen Modelle im Zentrum, sondern Kirche wird individualisierungstheoretisch als lebensfördernde und lebensdienliche Dialoggemeinschaft für, von und mit Individuen verstanden. Wird dieser Ansatz weiterverfolgt, müssen die Akteurinnen und Akteure, welche den Paradigmenwechsel bewirken in den Blick genommen werden. Es sind die kirchlich und theologisch engagierten Menschen im digitalen und analogen Raum, welche dazu einladen, gemeinsam die existentielle und/oder transzendente Dimension dieser (Christus-)Erfahrung zu entdecken. Es ist das theologieproduktive „Allgemeine Priestertum“, es sind die Freiwilligen, welche durch ihre erfahrene und geteilte „Gelebte Theologie“ der Kirche Glaubwürdigkeit verleihen und wodurch die Kirche lebt. Für diese Form des „Priestertums aller Glaubenden“ ist nicht nur ein theologisches Reframing notwendig, sondern auch eine Veränderung des theologischen Selbstverständnisses von Gemeindeberatenden, Kirchenleitenden, Pfarrpersonen und Freiwilligen.

<sup>11</sup> Vgl. z. B. den #DigitaleKirche auf Twitter: <https://twitter.com/search?f=tweets&vertical=default&q=%23digitaleKirche&src=tyah> zuletzt gesehen am 15.08.2018

<sup>12</sup> Campbell, Heidi A./Garner, Stephen (2016): *Networked Theology: Negotiating Faith in Digital Culture*, Grand Rapids, Michigan, S. 14

<sup>13</sup> Im SEK Papier zur Freiwilligenarbeit und im EKD-Papier „Kirche der Freiheit“ wird zwar das „Allgemeine Priestertum“ erwähnt, Freiwillige werden darin aber nicht als theologieproduktive Gegenüber wahrgenommen. Auf der Homepage der Landeskirche des Kantons Zürich fehlt auch die Rückbindung der Freiwilligenarbeit ans „Allgemeine Priestertum“, Freiwilligenarbeit, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeits-erwerb/unbezahlte-arbeit/freiwilligenarbeit.html>, Zugriff: 22.02.2018, S. 7f; S. 67f..

### **Gemeindeberatung: Ermutigung zum Theologisieren und zu etwas mehr Chaos**

Anfragen von Gemeinden, die mir schildern, wie nach strukturellen Reformen etwas Wesentliches fehlt, nehmen zu. Gerade hier wird augenscheinlich, dass das gemeinsame Theologisieren und damit verbunden die Gelebte Theologie ein wesentlicher Teil von Gemeindeberatungen werden sollte. Deshalb komme ich noch einmal auf die Ausgangsfrage dieses Artikels zurück: Was muss der Kern von nachhaltiger kirchlicher Gemeindeberatung sein? In einer pluralistischen Gesellschaft wird Gemeindeberatung nicht genügen, wenn sie nur auf eine kirchliche Sozialform, nämlich die der Organisation, hin berät und die bewegte, theologieproduktive Seite außer Acht lässt. Eine kirchliche Sozialform alleine kann und wird nicht genügen, um dem Auftrag der Kirche, die kontextuelle Kommunikation des Evangeliums, gerecht zu werden. Alle ihre Sozialformen müssen in Prozessen von Kirchenentwicklung und Gemeindeberatung integriert und reflektiert werden und allen Sozialformen müssen Raum und Ressourcen zur Verfügung stehen. Kirche der Zukunft braucht diesen bewegten, chaotischen und erfahrungsorientierten Teil von Kirche. In ihm wird das Lebensgefühl einer spätmodernen, liquiden und erfahrungsorientierten Gesellschaft gespiegelt und transformiert. Denn heute muss Religion und Theologie persönlich erlebt werden: in individueller Praxis, in gemeinschaftlichen hermeneutischen Prozessen und im alltäglichen Leben. Diese Gelebte Theologie gilt es zu stärken und ihre Verortung in der Lebensrealität der Menschen herauszustellen. Dabei gilt es: „[...] Menschen Räume für Erfahrung zu öffnen, in denen sie Hoffnung jenseits des selbst Geleisteten schöpfen und sich so mit der eigenen Unsicherheit konfrontieren lassen können.“<sup>14</sup>

Es geht also darum, die subjektiven Zugänge zum eigenständigen Glaubensvollzug zu markieren und relationale-religiöse Erfahrungsräume zu öffnen. Und hier am Ende sind wir wieder bei Dessoys Paradigmenwechsel angelangt: Bei kirchlichen Reformprozessen sollte es nicht darum gehen, die organisatorische Komplexität zu erhöhen. Vielmehr geht es darum, Menschen zu befähigen, theologisch sprachfähig zu werden und diskursiv die Erfahrung der Lebensrelevanz des Evangeliums gemeinsam zu entdecken.

#### **Dr. theol. Sabrina Müller**

*Theologische Geschäftsführerin des Zentrums für Kirchenentwicklung der Universität Zürich. Seit Herbst 2015 befasst sie sich in ihrem Habilitationsprojekt mit dem Thema: „Religiöse Erfahrung als Grundbegriff der Praktischen Theologie“. Vorher arbeitet sie während sechs Jahren in der ev.-ref. Kirche Bärenswil als Pfarrerin und promovierte zum Thema "Fresh expressions of Church".*

<sup>14</sup> Grethlein, Christian (2007): *Gemeindeentwicklung. Gemeindeaufbau / church growth / Gemeindeleben / Verein*, in: Wilhelm Gräß/Birgit Weyel (Hgg.): *Handbuch Praktische Theologie*, Gütersloh, 1, S. 495–506, hier S. 505.

## Kirchenleitende Bedingungen für Veränderungsprozesse

*Das Perspektivprogramm „Salz der Erde“ hat die Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO) 2007 als regionale Adaption von „Kirche der Freiheit“ der EKD beschlossen. Als zentrale Aufgaben wurden benannt, ein Bild der Kirche für die Zukunft zu entwickeln, Prioritäten kirchlichen Handelns zu beschreiben und die Erwartung an ehrenamtliche und berufliche Mitarbeiter\*innen zu klären.*

Bernd Neukirch



Zwei Phasen kennzeichnen den landeskirchlichen Reformprozess: Zunächst gab es Impulse „von oben“, nach Zwischenevaluation wurde das Reformvorhaben in einen umfassenden Beteiligungsprozess „von unten“ verändert. Seit 2018 wurden in mehreren Bausteinen die zurückliegenden Jahre ausgewertet. Leitfragen waren dabei: „Wie vollziehen sich Veränderungen in der EKBO?“ und „Was brauchen wir, um Veränderung strukturell/kulturell zu fördern?“

Hinsichtlich der Gelingensbedingungen für Veränderung wurden in der Auswertung neun förderliche Faktoren identifiziert.<sup>1</sup> Faktoren 1 bis 3 müssen dabei in jedem Fall alle drei gegeben sein; bei den Faktoren 4 bis 9 kann mal ein einzelner fehlen:

### 1. Notwendigkeit vor Ort

*Vorhaben gelingen nur, wenn sie „als notwendig erachtet“ und ein konkreter „praktischer Nutzen“ vor Ort erkennbar wird. Der Begriff „vor Ort“ wird dabei weit gefasst und ist keinesfalls binnenkirchlich eingeengt zu verstehen.*

### 2. Akteur\*innen mit Visionen

*Vorhaben gelingen nur mit visions- und ideenstarken Persönlichkeiten, die sich zugleich vor (Selbst-)Überforderung schützen.*

### 3. Unterstützung der Leitungsebene

*Akteur\*innen, die Neues beginnen, benötigen auf jeden Fall die unbedingte Unterstützung der für sie zuständigen Leitungsebene. Konstruktiv kritisch kann diese die Innovation fördern oder ermöglichen bzw. als verlässliche Mitakteurin bei der Überwindung von Hindernissen unterstützen.*

### 4. Ressourcen

*Projekte brauchen Zeit, erfahrungsgemäß fünf bis sechs Jahre, und zusätzliche finanzielle bzw. personelle Ressourcen.*

### 5. Unterstützung und Beratung

*Fachliche, organisatorische, kommunikative aber auch theologische und seelsorgerliche Beratung tragen zum Gelingen von innovativen Projekten bei.*

<sup>1</sup> EKBO (Hg.), *Begabt und mutig*. 2019. 52–157

## 6. Vernetzung und Kooperation

*Gut vernetzte Vorhaben, die mit anderen gesellschaftlichen und kirchlichen Akteur\*innen zusammenarbeiten, sind besonders erfolgreich. Innerkirchlich wirkt vor allem die Kooperation der verschiedenen „Ebenen“ (Kirchengemeinde, Kirchenkreis, Landeskirche) Erfolgchancen erhöhend.*

## 7. Freiräume

*Kreativität/Veränderung braucht einen zuverlässigen institutionellen fördernden Rahmen und zugleich Freiraum ohne institutionelle Einmischung in die Inhalte.*

## 8. Stabilität und Kontinuität

*Vor allem bei den zentralen Akteur\*innen.*

## 9. Reflexion, Evaluation und Dokumentation

*Diese tragen dazu bei, die Qualität zu prüfen und gute Arbeit zu dokumentieren.*

um das eigene Engagement zu unterstützen“: Die Kirchenleitung müsse „schauen, wie sie Rahmenbedingungen dafür schafft, dass andere etwas gestalten können. Das Prinzip Synode ... funktioniert heute so nicht mehr. (...) Wir müssen als Kirchenleitung Freiräume ermöglichen, in denen Erfahrungen gemacht werden können. Diese Erfahrungen müssen gebündelt werden und auch dazu benutzt werden, um Strukturen zu verändern.“<sup>2</sup>

Entsprechend wurden Ende 2019 der Landessynode „kirchenleitende Aufgaben“ als Handlungsempfehlungen vorgelegt, die hier schlagzeilenartig gelistet werden:<sup>3</sup>

- Veränderungen weiterführen und Innovation ermöglichen
- Wahrnehmen und wertschätzen
- Argumentationshilfe geben und Anreize schaffen
- Neue Formen der Kommunikation zwischen den Ebenen ermöglichen
- Freiräume ermöglichen und Neues strukturieren
- Flexible Strukturen und eigenverantwortliches Leiten
- Das Problem der „Addition“ oder: Was wollen wir lassen?
- Die Befreiung des Begriffs „Gemeinde“ aus seiner parochialen Enge

## Veränderungsfördernde Faktoren



Das Entstehen von sogenanntem Neuen begleiten auch Hemmnisse und Widerstände. Allerdings gibt es für diese keine allgemeinen Erkenntnisse: Projekte scheitern am Fachkräftemangel, der hohen Fluktuation von Mitarbeiter\*innen, an Legendenbildungen oder an unvereinbaren kulturellen Haltungen.

Mit dem Blick in die Zukunft wird mit den Erfahrungen des Reformprozesses formuliert, dass von „kirchenleitend Handelnden keine konkreten Impulse erwartet (werden), sondern Anreize gegeben,

### Bernd Neukirch

*hat landeskirchliche Reformprozesse und Veränderungsvorhaben begleitet und an der abschließenden Auswertung mitgearbeitet. Er ist Studienleiter für GB/OE im Amt für kirchliche Dienste in Berlin.*

<sup>2</sup> Video „Geschichte Reformprozess und Fazit Bischof Dr. Markus Dröge“: [https://youtu.be/s\\_nwsyU58uo](https://youtu.be/s_nwsyU58uo)

<sup>3</sup> ausführlicher mit abgeleiteten Handlungsaufgaben: EKBO. 2019. 158–612. Die Landessynode hat die Ausführungen am 26. Oktober 2019 „zustimmend zur Kenntnis genommen“.

DR. GEORG PLANK

*Im Geiste des  
Voneinander-Lernens –  
Pastoralinnovation*



Dr. Georg Plank

*„Als ich nach 25 Jahren kirchlichem Dienst in der Diözese Graz-Seckau einem inneren Drängen nachgebend Pastoralinnovation gründete, war dies mit drei fundamentalen Veränderungen verbunden. Erstens wechselte ich vom Status der Sesshaftigkeit in die Wandercharismatik, wie der Pastoraltheologe Christian Bauer einmal eine grundlegende Polarität von Kirche beschrieb. Zweitens begann ich nun, weniger eigene Ideen umzusetzen, sondern als Geburtshelfer beizutragen, dass gute Ideen anderer das Licht der Welt erblicken können. Und drittens musste ich konsequenterweise die Komfortzone einer kirchlichen Anstellung verlassen und wurde selbständiger Unternehmer.“*

*Sechs Jahre nach der Gründung hat sich klarer herauskristallisiert, welchen Beitrag Pastoralinnovation im Konzert derer spielen könnte, die zu einer umfassenden Erneuerung des „Zeichens und Werkzeugs Kirche“ beitragen wollen. Ich bin dankbar, diesen Iststand skizzieren zu dürfen und bin gemeinsam mit dem ganzen Team gespannt auf Rückmeldungen.“*

### Neu und besser

Viele kirchlich Engagierte sind offen für Neues, ja sie sehnen sich nach Erneuerung, weil sie sehen, dass das großartige Bemühen mehr Erfolg verdienen würde. Doch wie kann das gelingen?

Bei Pastoralinnovation sind wir überzeugt: Innovation meint neu und auch besser! Was Verbesserung meint, hängt natürlich von der jeweiligen Situation, vom Kontext und von den individuellen Wertekategorien und Glaubensbildern ab. Bei Produkten ist offensichtlich, dass niemand eine neue Version kaufen würde, wenn sie nicht besser als die alte ist. Bei Prozessinnovationen hängt es von den jeweiligen Zielsetzungen ab. Wenn diese stärker erreicht werden, ist das eine messbare Verbesserung. Bei Strukturinnovationen geht es noch mehr um die Frage, ob der tiefere Sinn und Zweck einer Organisation hinkünftig intensiver mit Leben gefüllt wird – ein zentrales Thema für die aktuellen kirchlichen Umstrukturierungen.

Oft lässt sich beobachten, dass mehr Qualität auch quantitative Steigerungen zur Folge hat. Ein Gottesdienst mit gastfreundlicher Atmosphäre, inspirierender Musik und einer lebensrelevanten Predigt wird auch heute mehr Menschen anziehen. Eine gut geplante Sozialaktion wird eher zum Mittun motivieren. Wohl vorbereitete Sitzungen werden eher talentierte Menschen zur Mitarbeit in Gremien überzeugen.

„Neu und besser“ korreliert auch mit biblischen und theologischen Axiomen. Vom „Wähle das Leben“ zum „Leben in Fülle“, von den zahllosen Verheißungen der Befreiung und des Wachstums bis zur Botschaft der Auferstehung, von den Seligpreisungen bis zu den Früchten des Geistes – zahlreich sind die biblischen Bilder des überwältigenden Erfolgs mitten im Scheitern. Kirche soll Werkzeug für das Kommen des Gottesreiches sein. Wir müssen unser Bestmögliches dazu beitragen – säen, pflügen, gießen, zarte Pflänzchen schützen, Unerwünschtes entfernen etc., damit Gottes Früchte wachsen können. Er ist es, der sein Reich nach Seinem Willen bereits hier und jetzt wachsen lässt und zur Vollendung führt.

Aus diesem Grund setzen wir uns für drei notwendige Perspektivenwechsel ein: In unserer Arbeit bemühen wir uns konsequent, Innovation aus geistlicher, theologischer und profan-fachlicher Perspektive zu thematisieren und erlebbar zu machen.

#### **Hauptstrategie: Voneinander lernen**

Die meisten Innovationen sind nicht das Werk besonders talentierter Einzelkämpfer. Meistens stecken multikompetente Teams, in denen auch QuerdenkerInnen einen Platz haben, hinter dem Erfolg. Sie verfügen über Offenheit, laterales Denken und intuitive Empathie. Sie interessieren sich für andere und anderes. Sie kennen keine Scheu davor, nachzuschauen, nachzufragen und etwas nachzumachen. Sie lieben es, von anderen zu lernen. Diese Charakteristik trifft laut der bekannten Typologie „Roger’s Bell“ nur für ein bis zwei Prozent eines Systems zu. Der Mehrheit ist solch ein Verhalten eher unangenehm und peinlich.

Im Team von Pastoralinnovation haben wir uns diese kindliche Haltung zu eigen gemacht. Wir schaffen mit unseren Aktivitäten lustvolle Möglichkeiten des Voneinander-Lernens. Wir sind nicht die ExpertInnen, sondern bringen Menschen zusammen, die bereit sind zu geben und zu nehmen. Wir bemühen uns um eine vorbereitete Umgebung, die zum inspirierenden Austausch zwischen allen Beteiligten motiviert.

Unsere Inspirationsquellen sind sowohl profane Netzwerke von InnovatorInnen aus unterschiedlichsten Bereichen als auch kirchliche Initiativen im deutschsprachigen Raum und in den USA. In der Frage der Zukunft von lokalen Kirchen profitieren wir konfessionsübergreifend von vielen Beispielen. Eine besonders intensive Partnerschaft hat sich mit der Church of the Nativity in Baltimore entwickelt, die ihre Erfahrungen unter der Marke „Rebuilt“ bekanntgemacht hat.

#### **An den Früchten sollt ihr sie erkennen**

Wir fokussieren auf Ergebnisse. So wichtig und unerlässlich intensive Überlegungen und Planungen, beteiligende Prozesse und strategische Dokumente sind: Sie dürfen kein Selbstzweck sein, sondern sollen helfen, bessere Ergebnisse zu erzielen. „Der Berg kreißte und gebar eine Maus“, sagte schon Horaz. Gibt es nicht eine überbordende Behauptungskultur, in der langwierige Prozesse und vielseitige Konzepte viel Energie benötigen, dann aber kaum die erhofften Ergebnisse bewirken?

Wie könnte hingegen eine Ergebnis- und Erlebniskultur in der deutschsprachigen Kirchenwelt aussehen? Wie können durch die vielfältigen Orte und professionellen Bemühungen von Kirchen mehr Menschen eine Ahnung von der Liebe Gottes bekommen, sich von ihr verwandeln lassen und so die ganze Gesellschaft menschenwürdiger, gerechter und friedvoller gestalten?

Eine alte Volksweisheit hilft dabei: Gut gemeint ist noch nicht gut gemacht, und gut gemacht heißt noch nicht, dass Früchte im Geiste Jesu gewachsen sind.

Um es als kleiner Unternehmer zu sagen, der lange Jahre diözesane Führungsaufgaben wahrgenommen hat und daher das System von innen kennt: Wenn ich das Missverhältnis zwischen Aufwand und Nutzen in gleicher Weise leugnen und ignorieren würde, wie es in manchen kirchlichen Bereichen der Fall ist, wäre ich schon lange pleite. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: In allen Pfarrgemeinden bedauert man, dass nach der Firmung die Beteiligung wieder abbricht. Wo gibt es Beispiele, diesen

Prozess so zu innovieren, dass mehr Firmlinge, Eltern und Paten sagen: Ich habe mich selbst besser kennen und lieben gelernt. Ich kenne nun meine Talente und habe erlebt, wie toll es ist, diese für andere einzusetzen. Ich weiß, wo ich mich engagieren kann und wer mich dabei unterstützt.

Wir wissen, dass kirchliche Bereiche z. B. im Gesundheits-, Bildungs- oder Sozialbereich, die sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern befinden, schon seit Jahrzehnten durch konsequente Professionalisierung mehr Qualität und hohe gesellschaftliche Akzeptanz weit über die eigenen Mitglieder hinaus erreicht haben. Im Bereich der lokalen Gemeindeentwicklung, des professionellen Beziehungsmanagements und der medialen Kommunikation gibt es aber großen Aufholbedarf – wiederum, wenn man nicht die Intensität der Bemühungen, sondern die konkreten Ergebnisse misst. Was dazu notwendig ist, kann man lernen, wenn man will.

### **Struktur – Kultur**

Kirchliche Systeme sind wie eine Ellipse mit zwei Brennpunkten: Struktur und (pastorale) Kultur.

Während nun enorme personelle und finanzielle Ressourcen in Strukturprozesse investiert werden, gibt es zu wenig systematische Initiativen, die den pastoral-seelsorglich-missionarischen Fokus stärken. Es reicht nicht, diesen Fokus in Pastorkonzepten zu behaupten. Die Kirchenengagierten verdienen mehr und konkretere Unterstützung, wie sie diese auch in ihrem jeweiligen Kontext umsetzen können. Es gibt weder Modelle noch Erfolgsrezepte. Wir kennen jedoch profane und kirchliche Beispiele, von denen man lernen kann. Gerade im Bereich der lokalen Gemeindeentwicklung hat Pastoralinnovation solche Programme entwickelt, die wir immer in enger Kooperation mit unseren Auftraggebern in angepasster Weise umsetzen. Woran es liegt, ob in kirchlichen Orten Menschen den liebenden Gott erfahren oder nicht, ist gut erforscht. Die allgemein gültigen Qualitätsfaktoren, die das bewirken, kann man lernen und auf den jeweiligen Kontext anwenden. Das Göttliche kommt im

Menschlichen in die Wirklichkeit. Nichts ist zu banal, als dass es nicht eine Einfallsstraße für Gott sein könnte. Die Reaktion auf einen empörten Anruf im Pfarrbüro, die umsichtige Vorbereitung einer Sitzung, die gastfreundliche Atmosphäre bei einem Elternabend, der spirituelle Grundduktus beim Sternsingen, der Umgang mit Scheitern und Konflikten: All das kann im Geiste Jesu geschehen oder auch nicht. Jeder und jede hat die Freiheit, Gott den Weg in die heutige Wirklichkeit zu bereiten.

Diese Beispiele sollen verdeutlichen, was mit Kultur gemeint ist. Das lässt sich auf folgende Formel bringen: Kultur = Werte x Verhalten. Wenn jedoch Misstrauen, Verdächtigungen oder Zynismus herrschen, ist vor jedem Aktivismus die ehrliche Auseinandersetzung mit diesen destruktiven Energien notwendig, sonst baut jede neue Strategie auf Sand.

### **Drei Schwerpunkte**

Aus diesem Perspektivenwechseln ergeben sich für Pastoralinnovation aktuell drei Schwerpunkte. Alle wurden gemeinsam mit Partnern entwickelt und sind so angelegt, dass sie in die jeweiligen lokalen und regionalen Prozesse integriert werden können. Unser Ziel ist es, dass unsere Auftraggeber in überschaubarer Zeit selbständig die neuen Tools anwenden und weiterentwickeln können. Alle Methoden und Unterlagen stehen dauerhaft zur Nutzung zur Verfügung.

Dies gilt besonders für die dreijährigen LIVT Programme zur Gemeindevitalisierung, die dazu beitragen sollen, in Zusammenschau mit den Strukturverantwortlichen den pastoral-kulturellen Fokus zu stärken. Die Nachfrage zeigt, dass v.a. neue Großgemeinden oder Pastoralverbände davon profitieren. Die Kooperation mit allen Stakeholdern vor Ort ist ein wesentlicher Faktor für nachhaltige Ergebnisse.

Unser zweiter Schwerpunkt sind Innovationsforen, in der Regel zwei- bis dreitägige Zusammenkünfte von Führungs- und Nachwuchskräften aus unterschiedlichen Bereichen, die das Thema Innovation verbindet. Durch einen beteiligenden Rahmen und die bewusst heterogene Zusammensetzung berichten

die TeilnehmerInnen von unerwarteten Aha-Effekten und neuen Perspektiven für ihre konkrete Arbeit. Diese Foren geben Diözesen oder Landeskirchen die Gelegenheit, Kirchen inmitten einer pluralisierenden Welt als positive Impulsgeber für die ganze Gesellschaft erfahrbar zu machen.

Sie setzen damit auch ein wichtiges Signal gegen das öffentliche Bild einer übertriebenen Selbstbezogenheit und Selbstbeschäftigung.

Als dritter Schwerpunkt haben sich unsere USA-Seminare herauskristallisiert. Denn nahezu alle gesellschaftsprägenden Trends kommen aus den USA. Die Idee ist, dass man daher dort gewissermaßen in die Zukunft schauen kann, um sich besser und proaktiver auf künftige Entwicklungen bei uns vorzubereiten. Analog zur Technologiebranche, die Benchmarking im Silicon Valley anbietet, ermöglichen wir Führungskräften aus wertebasierten Organisationen einen inspirierenden Austausch mit Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen. Derzeit erweitern wir diese Programme und bieten sie über den kirchlichen Bereich hinaus an.

### **Drei spezielle Perspektiven:**

Nach dem persönlichen Einstieg möchte ich auch mit einigen persönlichen Anmerkungen schließen. Mittlerweile ergänzt sich immer stärker meine interne Erfahrung mit der Sicht des Externen.

Je größer Unternehmen oder Organisationen, umso eher tendieren sie zu sagen: Wir machen das schon selbst! Sie übersehen dabei, dass sich das Auge nicht selber sehen kann bzw. dass sich bei Veränderungen Frosch- und Vogelperspektive ergänzen müssen.

Ich gewann zunehmend auch die Perspektive des Statuslosen und Schwachen. Das ist nicht immer lustig, aber ich genieße sie immer mehr. Sie ist ehrlicher und sie hilft, unser Wollen und Tun immer stärker aus dem Fokus ebenfalls schwacher und statusloser Menschen und Milieus heraus zu entwickeln.

Letztlich kann ich inzwischen auch der Perspektive des Unternehmerischen viel abge-

winnen. Zunächst eher als notwendiges Übel betrachtet, sehe ich nun meine Selbständigkeit als kleines komplementäres Gegengewicht zu den nach wie vor mächtigen administrativen Apparaten verfasster Kirchen im deutschsprachigen Raum.

Auch so kann Kirche sein. Und es bereichert, wenn man das Anderssein zulässt.

### **Dr. Georg Plank**

*Aufgewachsen und kirchlich sozialisiert in Feldkirchen bei Graz, Gymnasium und Theologiestudium in Graz, Reisen und Auslandsaufenthalte, Ferialjobs, Erfahrungen in geistlichen Gemeinschaften und Aufbrüchen, seit 1988 in der Diözese Graz-Seckau angestellt, ehrenamtlich in der Pfarre Graz Liebenau St. Paul und in diversen kirchlichen Organisationen und Einrichtungen aktiv.*

*1999–2004 Doktoratsstudium in Pastoraltheologie zum Thema „Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum“.*

*2014 Gründung von [Pastoralinnovation.org](http://Pastoralinnovation.org)*

Christoph Gerken



Eva Hillebold



„Mitnehmen“ geht im  
Großgruppenformat

*Großgruppenmethoden haben das Potential, Systeme zu verwandeln. Sie können hohe Komplexität verarbeiten, zu schnellem Wandel beitragen, die Kultur verändern und die Verantwortung der Beteiligten stärken. Unser Ansatz: Im Großgruppenformat leben und gestalten wir Kirche hier und jetzt. Die Prinzipien der Großgruppenmethoden ermöglichen ein „beseeltes“ Arbeiten und eignen sich auch für kleine Gruppen und Videokonferenzen.*

### Warum unser Herz für Großgruppen schlägt

Für uns war es eine Überraschung, wie wunderbar leicht die Arbeit mit 160 Menschen sein kann. Klar, wir waren aufgeregt, und ja, wir haben richtig geschuftet, es gab unglaublich viel zu bedenken und vorzubereiten und zwi-schendrin zu berücksichtigen und umzubauen. Aber die Kommunikation dieser Veranstaltung selbst ... war ganz leicht. Die Anfrage: „Wir kommen in der klassischen plenaren Form nicht weiter, wir wollen anders miteinander reden. Wir wollen uns mit unseren Wurzeln verbinden, uns den Herausforderungen stellen und in die Zukunft blicken.“ Wie das gehen kann, haben wir mit der Leitung und den verschiedenen Teilsystemen sorgfältig durch-dacht und vorbereitet. Als es dann so weit war, kam der Flow, eine richtige Welle der Freude, des Zugewandt-Seins und der konzentrierten gemeinsamen Suche nach Lösungen. Am Ende standen konkrete Verabredungen und ein beseeltes Staunen aller Beteiligten, der

Teilnehmer\*innen, der Leitung und auch von uns als Moderationsteam. Was war passiert, wie war das möglich? Was war anders als in der klassischen plenaren Arbeitsform?<sup>1</sup>

- Viele Menschen sehen viele verschiedene Gesichter statt viele Hinterköpfe.
- Es gibt keine „Bühne“ und damit keinen Raum zu „performen“ – weder für die Leitung noch für Teilnehmer\*innen oder Moderator\*innen.
- Das Prinzip „alle hören alles“ ist weitgehend aufgehoben. Nur ca. ein Fünftel der Zeit findet im Plenum statt, vier Fünftel der Zeit arbeiten die Menschen in Gesprächssettings von zwei bis acht Personen.
- Jede\*r kommt zu Wort, trägt seine Gedanken bei. Gerade die halbfertigen, noch ungeschliffenen Überlegungen sind gefragt. Die Arbeit in kleinen Gruppen bietet dafür einen geschützten Raum.
- Die Überlegungen orientieren sich an vorgegebenen Fragen, wobei deren Qualität von entscheidender Bedeutung ist. Es geht also nicht um Reaktionen auf Vorlagen oder Vorredner\*innen oder auf die Leitung oder Moderation, sondern um das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen.
- In den Arbeitsgruppen ist das gemeinsame Gegenüber deshalb eine Frage und ein leeres Flipchart, das gemeinsam gefüllt wird.
- Jede\*r hört dabei die anderen in ihrer Art zu denken. Das gegenseitige Wahrnehmen und Aufnehmen verschiedener Perspektiven, Interessen und Logiken findet nicht im argumentativen Schlagabtausch statt, sondern im Zusammentragen verschiedener Sichtweisen.
- Die anschließende Priorisierung der gesammelten Aspekte erfolgt durch die unkommentierte Vergabe von Punkten oder durch die persönliche Einwahl in thematische Arbeitsgruppen.
- Für die priorisierten Aspekte werden die nächsten Arbeitsschritte entwickelt und verabredet.
- Wichtige Rahmenelemente tragen zu dieser Kommunikationsform bei. Dazu gehören die abgestimmten Ziele und Themen, die geklärten Erwartungen, Rollen und Zuständigkeiten,

die Möglichkeit, Enttäuschungen und Frust zu artikulieren, erkennbare und abgegrenzte Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, die gegenseitige Vergewisserung der Sinnhaftigkeit des Unterfangens und bereits zu Beginn der Ausblick darauf, wie es nach der Veranstaltung weitergeht. Wichtig ist das methodische Ermöglichen einer von gegenseitiger Akzeptanz und Aufmerksamkeit geprägten Gesprächskultur und der Respekt vor der Selbstbestimmung und Verantwortung der jeweiligen Akteur\*innen für ihren Aufgabenbereich.

Was also macht die Kommunikation im Großgruppenformat so leicht und beglückend? Man kann nicht „falsch liegen“, nichts Falsches denken oder sagen, alles darf sein, in gegenseitiger Aufmerksamkeit und Akzeptanz füreinander. Es können die „abwegig“ erscheinenden Ideen und Gedanken sein, die im Zusammendenken mit den anderen Gedanken gerade das bisher ungedachte Neue hervorbringen. Man entwickelt etwas zusammen, es entsteht etwas Gemeinsames. Man erlebt sich als Teil eines größeren, in seiner Eigenartigkeit mit anderen verbunden.

Wir gestalten und erleben die Leichtigkeit der Kommunikation in Großgruppen seit Jahren in sehr verschiedenen Zusammenhängen und Organisationen. Anlass ist dabei oft die Frage:

**„Wie können wir die Leute mitnehmen?“**

„Das Wichtigste wird sein, dass wir die Leute auch mitnehmen können!“

„Was wir hier machen hilft alles nichts, wenn wir es nicht schaffen, die Leute mitzunehmen.“

„Wir legen hier eine fast perfekte Arbeit hin, aber wir verlieren die Leute. Wie können wir sie mitnehmen?“ Früher oder später kommt diese Frage in den meisten Projekten. Da haben sich einige Vordenker\*innen zusammengetan oder die Leitung ist selbst aktiv oder eine Steuerungsgruppe wurde eingesetzt. Sie haben das Feld gesichtet, Aufgaben formuliert, und schnell zeigt sich: Gute Ideen und Lösungsansätze gibt es genug. ▶

<sup>1</sup> Wir schätzen die klassische Plenarsitzung als eine der großen Errungenschaften der Menschheit, weil sie eine regelbasierte, gleichberechtigte Kommunikation und Entscheidung ermöglicht.

Die Frage ist: Wie nehmen wir die Leute mit?<sup>2</sup> Die ersten Antworten heißen oft: „Wir müssen transparent kommunizieren, regelmäßig berichten, was wir hier machen.“ „Wir brauchen eine strategische Öffentlichkeitsarbeit.“ „Wenn wir unsere Überlegungen und Entscheidungen gut begründet und nachvollziehbar machen, bekommen wir den nötigen Rückhalt.“ Der nächste Vorschlag geht über das „Kommunizieren“ hinaus: „Es wird nicht reichen zu informieren, wir müssen die Leute beteiligen.“ Konsultationen kommen ins Spiel. Die Menschen sollen gehört werden und Resonanz auf die erarbeiteten Pläne geben. Das erhöht die Akzeptanz und damit die Umsetzbarkeit und in der Regel die Qualität der Ergebnisse. Die Leitung bekommt einen Eindruck: Werden die Pläne als sinnvoll erachtet und aufgenommen? Sind sie mehrheitsfähig? Was muss ggf. noch berücksichtigt werden?

Mit „Mitnehmen“ ist dabei oft „Gefolgschaft ermöglichen“ gemeint. Die Verbindung zwischen Vordenker\*innen, Beteiligten und Betroffenen soll hergestellt oder gestärkt werden. Die Sorge ist, dass diese Verbindung abreißen könnte. Und idealerweise entsteht eine Identifikation mit den neuen Vorschlägen und Plänen.

**All diese Strategien sind bewährt. Zugleich stoßen sie an ihre Grenzen.**

**Erstens:** Der Prozess, den die Entwickler\*innen gegangen sind, lässt sich zwar beschreiben, aber nicht wiederholen. Die Ergebnisse in kurzer Zeit gut zu vermitteln reicht oft nicht fürs Mitnehmen. Deshalb schlagen wir vor: Diejenigen, die mitgenommen werden sollen, sollten selbst Teil des Prozesses sein.

**Zweitens:** Wirklichkeitskonstruktionen sind kontextabhängig. Das gilt vor allem für Konstruktionen, die neue Kontexte schaffen, also Kooperationen und Fusionen. Sie lassen sich zwar in andere Kontexte mitteilen, stoßen dort aber auf andere Deutungsmuster und Dynamiken. Was z.B. in einer Steuerungsgruppe oder einem Leitungskreis Sinn macht, ist für die betroffenen Teilsysteme noch lange nicht einleuchtend. Oder worüber in einem Pfarrteam Einigkeit besteht, ist in den einzelnen Kirchen-

vorständen nicht immer vermittelbar. Wirklichkeitskonstruktionen sind dort am stärksten, wo sie entstehen. Deshalb schlagen wir vor: Neue Wirklichkeiten sollten dort entstehen, wo sie am stärksten wirken sollen, nämlich in ihrem neuen Kontext mit und durch diejenigen, die sie mit Leben füllen werden.

Diese beiden Vorschläge wecken sogleich drei Fragen: **Erstens:** Wie kann das gehen? **Zweitens:** Kann man das, was da entsteht, noch beeinflussen und kontrollieren oder gibt man es aus der Hand? **Drittens:** Was ist, wenn die Stimmung kippt und schon das Anliegen abgewiesen wird? Lässt sich die Dynamik eines Großgruppenprozesses kontrollieren?

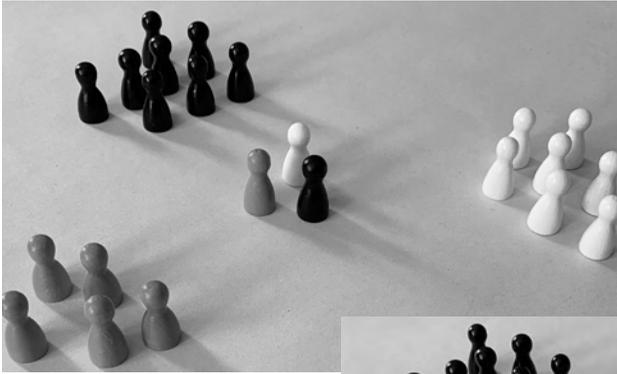
**Wie Großgruppenformate das Leitungsverständnis verändern**

**Unsere Antwort ist erstens:** Die Großgruppenmethoden machen es möglich, in kurzer Zeit einen Weg zu gehen vom gemeinsamen Realisieren des Veränderungsbedarfs über den Unmut über die Veränderungsbedingungen zur Freude am Entwickeln gemeinsamer Ideen bis hin zur Planung und Verabredung konkreter Schritte. Die Art des Arbeitens bildet dabei bereits das ab, was erreicht werden soll!<sup>3</sup>

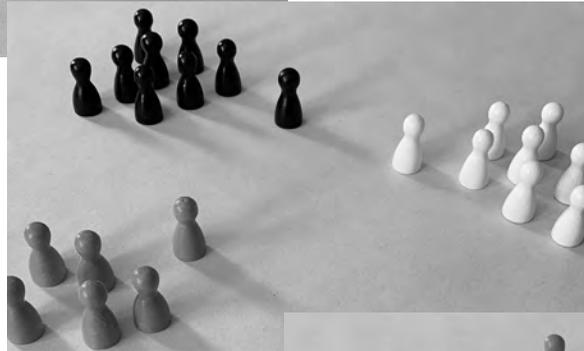
**Zweitens:** Man kann die Entstehung des Ergebnisses beeinflussen und kontrollieren, aber anders als gewohnt. Wie kann das gehen, wenn doch eine der Bedingungen für Großgruppenarbeit die Ergebnisoffenheit ist?

<sup>2</sup> Warum sollen die Leute mitgenommen werden? Weil sie in den Gremien die Entscheider sind, die Entscheidungen vertreten und umsetzen müssen und weil verbindende Einschätzungen das System zusammenhalten.

<sup>3</sup> "Acting 'As if' is self-fulfilling" – „Es gibt keine Zukunft, sondern nur eine Gegenwart, ein Hier und Jetzt, in dem wir so agieren, wie wir es für die Zukunft wünschen. Damit wir einen Wandel erleben, muss der Prozess des Wandels von Anfang an genau so gestaltet sein wie das gewünschte Ziel. Positiver Wandel entsteht, wenn der Prozess, in dem er vor sich geht, ein Role Model für die angestrebte Zukunft ist.“ Ruth Seliger, Einführung in Großgruppen-Methoden, 3. Aufl. Heidelberg 2015, 84. Ruth Seliger gibt neben einer umfassenden Übersicht über die verschiedenen methodischen Ansätze vor allem eine sehr gute Zusammenfassung der Hintergründe und Wirkweisen von Großgruppenmethoden.

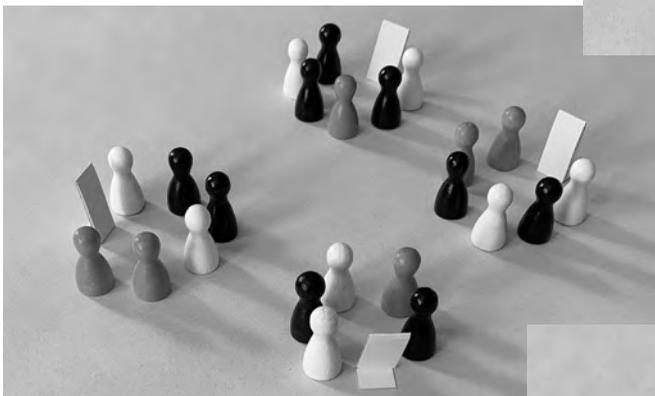
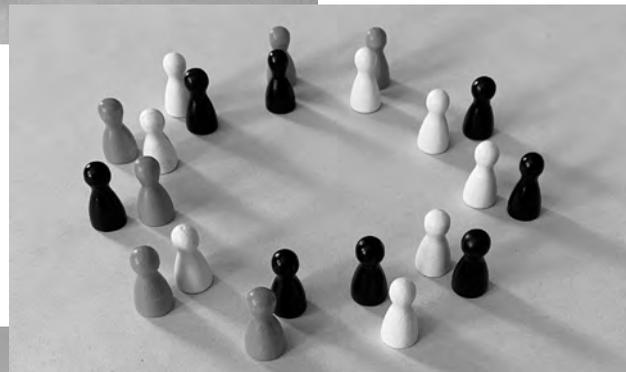


◀ *Drei entwickeln Ideen zur Zusammenarbeit*



◀ *Dann versuchen sie jeweils einzeln, ihre Leute „mitzunehmen“*

► *So ginge „Mitnehmen im Großgruppenformat“*  
*Hier: Speeddating zum Kennenlernen*



◀ *Gemischte Arbeitsgruppen zu Fragen/Themen*

► *Große Abschlussrunde: Was nehme ich mit?*



Eine Großgruppe ist kein Event, um „rüber zu bringen“, was schon „fertig“ ist. Es ist auch keine Anhörung Betroffener. Die Arbeit in der Großgruppe braucht tatsächlich Ergebnisoffenheit und zugleich gut geklärte Rahmenbedingungen. Zu den Rahmenbedingungen gehören: Die Beschreibung und Abgrenzung des Gestaltungsspielraumes, die gesetzlichen Vorgaben, ggf. strategische Vorgaben, vorgegebene Zeitrahmen, die Prozessschritte zum vorliegenden Thema, Entscheidungsstrukturen usw. Der Gestaltungsraum entsteht durch seinen Rahmen! Die Rahmenbedingungen sind die Steuerungsgröße, und sie zu klären, auszuarbeiten und zu vertreten ist eine der Hauptaufgaben von Leitung. D.h. innerhalb dieses Rahmens ist das Ergebnis tatsächlich offen und von der Leitung „aus der Hand“ zu geben und der Großgruppe anzuvertrauen. Zugleich ist der Rahmen die Bedingung dafür, dass eine Großgruppe überhaupt arbeitsfähig ist.

**Drittens:** Ja, man kann auch die Dynamik des Prozesses steuern, und ja, auch das ist anders als gewohnt. Dies geschieht zum einen dadurch, dass die unterschiedlichen Einstellungen und Herangehensweisen transparent und für den Prozess nutzbar gemacht werden. Zum anderen steht die Verantwortung für das eigene Denken und die gemeinsame Lösung im Vordergrund. Kritisch wird es, wenn sich Menschen bevormundet, ohnmächtig oder instrumentalisiert fühlen und sie das Gefühl haben, sich wehren zu müssen.

In der Arbeit mit Großgruppenmethoden kann sich also manches im Leitungsverständnis ändern. Die Leitung ist nicht mehr alleine für eine Lösung verantwortlich. Sie gibt den Rahmen vor und gewährleistet, dass innerhalb dieses Rahmens Lösungen erarbeitet werden. Und sie ist in der Großgruppe als Leitung selbst an der Erarbeitung der Lösungen beteiligt.

In der Großgruppe managt das System seine Komplexität und damit auch seine impliziten Widersprüche selbst. Leitung muss die Widersprüche nicht auflösen, sondern in einem geordneten Prozess so miteinander ins Gespräch bringen, dass sie sich aneinander abgleichen können.

Von Nancy Kline stammt die Regel: Nicht für andere Denken! Denn Menschen wollen vor allem eins: Selber denken!<sup>4</sup> In diesem Sinn müsste man sogar sagen: Menschen wollen nicht mal „mitgenommen“ werden, sie wollen es selber machen. Großgruppenmethoden bieten dafür das Handwerkszeug, und wir haben oft erlebt: Das ganze System verwandelt sich.

### **Was wir aus der Arbeit im Großgruppenformat für Videokonferenzen gelernt haben**

■ Für die Arbeit mit Großgruppen nehmen wir uns mindestens vier Stunden Zeit, meist einen ganzen Tag von 9:30 bis 16:00 Uhr, manchmal auch zwei Tage. Die Arbeit in Videokonferenzen steht oft unter hohem Zeit- und Effektivitätsdruck, weil man davon ausgeht, dass man am Bildschirm nicht so lange konzentriert arbeiten kann.

*Wir möchten dazu ermutigen, die Eile rauszunehmen und genug Pausen einzubauen. Denn für eine vertiefte Arbeit in Verbundenheit braucht es einfach Zeit!*

■ In der Einladung formulieren wir:

- Anlass, Thema, Ziel, Rahmenbedingungen und Bitte zur Mitarbeit,
- einen Hinweis darauf, wie es hinterher weitergehen kann bzw. Vorschläge für Verabredungen zur Weiterarbeit,
- die Bitte, den Ablaufplan mit den Fragen sowie die Teilnehmer\*innenliste ausgedruckt neben dem Bildschirm zu haben,
- die Bitte um einen störungsfreien Raum.

■ Die Begleitung einer Videokonferenz braucht idealerweise drei Personen:

- Die Moderator\*in führt in die Schritte ein und stellt die Fragen und Aufgaben.
- Eine Person zum Mitschreiben der Teilnehmer\*innenbeiträge – so, als würde auf Flipchart oder auf Karten mitgeschrieben. Dazu wird ein Worddokument oder ein Whiteboard eingeblendet.

<sup>4</sup> Vgl. Nancy Kline, *Time to Think*, Reinbek bei Hamburg 2016.

- Eine Person zum technischen Support für Moderation und Teilnehmer\*innen. Für Anfragen ist der Chat reserviert.
- Zu Beginn stellt der Veranstalter/die Veranstalterin die Rahmenbedingungen für das Treffen vor: Anlass, Thema, Ziel – Wozu soll das Treffen beitragen? Wie geht es hinterher weiter?
- Als Moderatoren geben wir einen Überblick über die Schritte im Ablauf.
- Zum Beginn des Check-In laden wir zu einem „Blick in die Runde“ ein: „Seht Euch in Ruhe an, wer alles da ist.“
- **Arbeiten mit Runden:**
  - Beim Check-In, in der Abschlussrunde und bei der Arbeit an Fragen arbeiten wir mit Runden. Das hat gerade am Bildschirm mehrere Vorteile:
    - Alle kommen zu Wort.
    - Die Konzentration auf die gestellte Frage bleibt gewahrt. Das Arbeiten mit Runden minimiert Erwidierungen und Assoziationen zu Vorredner\*innen. Die Antworten auf die gestellte Frage werden der Reihe nach gleichberechtigt und weitgehend unkommentiert nebeneinandergestellt. Nach und nach werden Bezüge unter den Antworten erkennbar.
    - Auch unfertige Überlegungen, mit denen man sich noch nicht zu Wort melden würde, werden geteilt. Dies führt zu vertieftem Nachdenken.
    - Jede\*r schließt den eigenen Beitrag selbst ab, indem er oder sie an den nächsten weitergibt.
    - Die Gruppe moderiert sich selbst, es kommt im Gedankenfluss nicht zu Unterbrechungen durch die Moderation.
  - Die Anmoderation der Runden beginnen wir mit einer knappen Einführung der Frage, die wir dann wörtlich vorlesen. Danach sagen wir: „Nehmen Sie sich einen Moment Zeit zum Überlegen. Dann beginnt eine\*r von Ihnen. Wenn sie fertig sind, geben Sie bitte an den nächsten auf der Teilnehmer\*innenliste weiter. Wir nehmen uns für diese Runde ca. xy Minuten Zeit.“ Zum Abschluss der Anmoderation wiederholen wir noch einmal die Frage.
  - Für Runden muss man genügend Zeit einplanen, um nicht unter Zeitdruck zu geraten. In der Regel werden in großen Runden alle wichtigen Aspekte benannt. Aus Zeitgründen auf Runden zu verzichten kann bedeuten, einigen Teilnehmer\*innen die Wortführung zu übertragen und andere zu Zuschauer\*innen zu machen.
  - Je nach Gruppengröße und Vertiefungsbedarf kann eine Frage über mehrere Runden laufen.
  - Die Moderation erinnert bei Bedarf an die Frage, um die es geht, oder an die Zeit.
  - Die „Schnelle Runde“ im Plenum (jede\*r einen Satz = ca. 10 Sekunden p.TN) eignet sich z. B. als Zwischenblitzlicht (Was geht mir gerade durch den Sinn?), Rückmeldung aus Arbeitsgruppen (Was ist mir deutlich geworden?) oder für eine kurze Schlussrunde (Was nehme ich mit?).
- **Visualisieren:** Das Visualisieren, Sortieren und Clustern von Gedanken und das Priorisieren mit Punkten ist für uns in der Videokonferenz noch nicht zufriedenstellend gelöst. Die Teilnehmer\*innen sind sehr unterschiedlich vertraut im Umgang mit den verschiedenen Onlineformaten. Je komplexer die technischen Anforderungen werden, um so mehr geraten Inhalte und Kontakt in den Hintergrund. Einfach ist es, den Chat zur schriftlichen Beantwortung einer Frage zu nutzen. Relativ einfach ist auch eine Mitschrift als Liste in einem Worddokument im geteilten Bildschirm. In einer Pause werden die Beiträge geordnet. Dann können die Teilnehmer\*innen Kreuze an die von ihnen priorisierten Punkte verteilen. ►

- **Gruppenarbeit:** Bei größeren Gruppen ist die Arbeit in Breakout Rooms (digitale Arbeitsgruppenräume) schon beim Check-In zu empfehlen. Die Arbeitsgruppen bis maximal sechs Personen sollten folgende Rollen besetzen:
  - Die Moderator\*in erinnert an die Frage bzw. das Thema, achtet auf die Zeit und darauf, dass jede\*r zu Wort kommt. Auch hier kann man einfach mit Runden arbeiten.
  - Die Schreiber\*in notiert die Beiträge in Stichworten und berichtet bei Bedarf im Plenum von den wichtigsten zwei Punkten.
- **Thinking Pair:** Wir arbeiten in Großgruppen mit Thinking Pairs nach Nancy Kline. Das eignet sich für Videokonferenzen deshalb besonders gut, weil es vertieftes Nachdenken und intensiven Kontakt ermöglicht. Nach einer Thinking Pair-Phase ist die Gruppe wie verwandelt, weil jede\*r Kontakt zu sich selbst gekommen hat.
  - Die Teilnehmer\*innen werden per Zufall zu zweit für 15 Minuten in Breakout Rooms verteilt. Kennen sich die Teilnehmer\*innen nicht oder kaum, können es auch 20 Minuten sein.
  - Die Schritte des Thinking Pair sind auf der Einladung vermerkt:
    - Stellen Sie sich kurz vor: Woher kommen Sie, was machen Sie?
    - Jede\*r hat 5 Minuten zum lauten Nachdenken.
    - Die Denpartner\*in stellt dazu die Frage: „(Bezogen auf unser Thema ...) Worüber möchtest Du nachdenken und was sind Deine Gedanken?“ Dann schenkt sie ihre ungeteilte Aufmerksamkeit der Nachdenkenden, ohne zu unterbrechen, um das Denken der anderen Person zu entfachen. Nach 5 Minuten gibt sie ein Zeichen, die denkende Person schließt ihre Gedanken ab und bedankt sich für die Aufmerksamkeit. Ggf. kann sie sich etwas notieren.
    - Dann werden die Rollen getauscht.
- **Wertschätzung:** Von Nancy Kline haben wir gelernt, ein Thinking Pair oder eine kleine Gruppenarbeit mit einer gegenseitigen Wertschätzung abzuschließen. Das ist in Videokonferenzen deshalb besonders hilfreich, weil Augenkontakt nicht möglich ist. Unsere Erfahrung: Wertschätzungen sind „Beschleuniger“, sie intensivieren den Prozess. Unsere Einführung dazu:
  - „Geben Sie sich zum Abschluss Ihres Thinking Pairs gegenseitig eine Wertschätzung, die sich nicht auf das Thema, sondern auf eine Qualität der Person bezieht: Kurz, prägnant, konkret. Die Person, die die Wertschätzung bekommen hat, antwortet schlicht: Danke.“
- **Offener Raum:** Wie beim Open Space empfiehlt es sich, den „Hauptraum“ zu öffnen und zu begleiten:
  - zum Ankommen schon 30 Minuten vor der Videokonferenz,
  - während der Arbeitsgruppen für diejenigen, die in keine Gruppe gehen möchten,
  - während der Pausen,
  - nach Abschluss für 30 Minuten, so dass das Ende ausklingen kann.
- Die vielen technischen Möglichkeiten einer Videokonferenz können faszinieren und verwirren. Umso wichtiger sind uns ein gut strukturierter Ablauf und sorgfältig vorbereitete Fragen, mit denen die Gruppe ihre Themen bearbeiten kann.

### Christoph Gerken & Eva Hillebold

In den vergangenen fünf Jahren haben wir über 40 Veranstaltungen im Großgruppenformat moderiert. Eine Reihe von Fortbildungen haben uns dabei begleitet und geprägt, u. a. bei „all in one spirit“ (Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog), „frischer wind“ (Paul Krummenacher u. a.), „ComTeam“ (Lorenz Forchhammer) sowie bei Marion Miketta zu Nancy Klines „Thinking Environment“. Unser Herkommen aus der Systemischen Familienberatung und dem Psychodrama haben sich als verbindende Prägungen erwiesen.

Unsere Kunden schätzen unsere Arbeit als Team mit unseren unterschiedlichen, aufeinander eingespielten Kompetenzen. Unsere Zusammenarbeit hat uns die Entdeckungen dieses Artikels ermöglicht. Das beflügelt unsere Arbeit immer wieder neu.

*Never Waste a good Crisis  
(Winston Churchill): Jetzt  
ist die Zeit des gemein-  
samen Lernens und neuer  
Formen des lebendigen  
Zusammenarbeitens*

*Auf Christine Moore bin ich aufmerksam geworden über Dagmar Hlebic, die ich als Trainerin im Rahmen der GB/OE-Ausbildung des IPOS kennengelernt habe. Als Christine Moore und ich unsere Kameras für dieses Interview anmachten, haben wir sofort unsere gemeinsame Begeisterung für Kolumbien festgestellt, weil im Hintergrund des Raumes eine Hängematte hing. Wir haben eineinhalb Stunden miteinander gesprochen, und die Zeit verging wie im Flug.*



Christine Moore

THEMENBEITRÄGE

**Als es anfang mit dieser anderen Zeitrechnung, wie haben Sie als OE-Beraterin darauf reagiert, was haben Sie als Erstes gemacht?**

Als Erstes habe ich einen Zoom-Account gekauft. Ich dachte mir schon, diese Uhr wird nicht mehr zurückzudrehen sein. Ich war schon seit einigen Jahren an dem Thema Online-Beratung dran, aber bisher blieb es seitens der Kunden immer bei höflichen Reaktionen auf Blended Learning oder „OE digital“. Sie hatten sich dann doch immer wieder für die vertrauten Präsenzveranstaltungen entschieden.

Ich habe zwei Standbeine. Mit einem Standbein bin ich Schulentwicklungsberaterin. Der erste Auftrag wurde abgesagt, ein Tag bevor die Schulen geschlossen wurden. Am nächsten Tag hätte der Workshop stattgefunden. Mit meinem anderen Standbein bin ich Demografieberaterin. Ich berate zum Umgang mit verschiedenen Generationen in Bezug auf Führung, Personalentwicklung, Wissensmanagement als Teil eines Konsortiums im Rahmen eines EU-finanzierten Projekts des Österreichischen Sozialministeriums. Auch da kamen kurz danach die ersten Absagen. Es hat erst schleichend begonnen, aber dann waren erstmal alle Aufträge weg.

INTERVIEW

**Das ist ja erstmal ein Schock. Alle Aufträge weg. Wie haben Sie auf diese Situation reagiert?**

Ja, so war es, und dann haben wir uns zusammen telefoniert. Wir, das sind meine Kolleginnen Angelika Güttl-Strahlhofer, Lotte Krisper-Ullyett, Marie Osterbauer-Hofer und Barbara Roth. Wir sind zusammengeschlossen unter „red I ma“ – das steht für die Erweiterung von OE in den digitalen Raum. Bisher war kein Druck vom Markt. Wir trafen uns immer mal, aber hatten kein gemeinsames Packende. Aber auf einmal war es da: Es war für mich wie eine Neugründung. Ich musste mein gesamtes Geschäftsmodell neu entwickeln. Bei allem, auf das ich mich bisher verlassen hatten, musste ich fragen: Wie können wir das im Online-Raum umsetzen? In der Theorie hatte ich mich viel damit beschäftigt, aber ich hatte keine Übung! Es war eine extrem steile Lernkurve innerhalb kürzester Zeit. Als Gruppe haben wir uns dann auch gegenseitig durch diese Zeit getragen.

**Was ist durch die intensivierte Zusammenarbeit im Rahmen von „red I ma“ Neues entstanden?**

Zunächst einmal haben wir das Open House initiiert, in einer Nacht- und Nebelaktion. Das Open House ist ein wöchentliches Online-Treffen und wir laden für eine Stunde ein. Wir wollten keine langen Zeiten beanspruchen. Die Einladung war zum gemeinsamen Experimentieren, was im Online-Raum geht. Uns war bewusst, wir müssen selber lernen, und wir können es nicht alleine, sondern nur mit anderen zusammen. Wir wollten einen Raum, in dem Fehler gemacht werden können und gemeinsames Lernen möglich ist. Und der Community-Gedanke war uns wichtig. Wir wollten kein Programm reingeben, sondern die Teilnehmenden ansprechen, ihren eigenen Ideen und Wünschen nachzugehen und sich auch die Host-Rolle fürs Ausprobieren zu nehmen. Wenn niemand etwas vorgeschlagen hat, haben wir selber etwas reingegeben. Es ging total schnell und verschiedene Leute haben mitgemacht. Wir haben den Raum gehalten. Durch den Community-Ansatz, auf den meine Kollegin Lotte Krisper-Ullyett auf der theoretischen Grundlage von Étienne Wenger (Schweizer Sozialforscher mit dem Schwerpunkt auf

Communities of Practice) spezialisiert ist, ist ein anderer Spirit in die Gruppe gekommen. Wir waren in dem Setting nicht die Dienstleister, sondern Teilnehmende einer lernenden Gruppe. Es ging uns darum, unsere eigenen Kompetenzen zu schärfen.

**Ihre Dienstleistung war gewissermaßen den Raum zu eröffnen und zu halten. Und diese Raumeröffner-Rolle wurde dadurch ermöglicht, dass Sie 5 von „red I ma“ sich in neuer Qualität in dieser besonderen Situation miteinander verbunden haben ... Und dadurch haben sie einen neuen Raum in neuer Qualität eröffnet ...**

Ja, und zwar ganz schnell und ganz offen. Jede\*r konnte sich anmelden. Kostenfrei. Wir selbst wollten nicht den Druck haben, etwas „bieten“ zu müssen. Wir wollten lernen, gemeinsam, auf Augenhöhe. Unsere Ergebnisse haben wir in einem rotierenden Dokument gesammelt. Da ist eine schöne Ernte zusammengekommen, die jetzt auch allen Teilnehmenden zur Verfügung steht.

Am Anfang haben wir das nicht erwartet, dass wir eine so reiche Ernte haben werden. Es gab auch interne Diskussionen. Bringt uns das was? Wir waren uns nicht immer sofort und bei allem einig. Wir haben es dabei belassen und sind trotzdem drangeblieben. Und jetzt sind auch Aufträge aus diesem Open House heraus entstanden. Wir haben gewissermaßen unsere Produktentwicklung in dieser Community of Practice gemacht. Wir haben gelernt, dass es sich lohnt, wenn man in Kontakt tritt und in Großzügigkeit teilt. Und von der Theorie her betrachtet: Wir haben agil gearbeitet. Näher dran am Kunden hätten wir kein Produkt entwickeln können. Aus einem anfänglichen „Mache mer was!“ (auf Wienerisch) ist viel entstanden.

**Das ist eine tolle Erfahrung. Super spannend. Sie haben Ihre Zusammenarbeit in „red I ma“ auf eine andere Qualitätsstufe gehoben, haben eine neue Art und Weise der Produktentwicklung erprobt, haben ihr Rollenspektrum erweitert – vom Dienstleister zum Raumeröffner und haben sich in einem neuen Geist, dem Community Spirit, mit anderen Menschen verbunden. Das hört sich sehr wertvoll an, was**

**bei Ihnen in dieser kurzen Zeit gewachsen ist. Ich freue mich für Sie! Können Sie ein paar Erfahrungen mit uns teilen, wie Online-Beratung gelingen kann?**

Ja, gerne. Eine wichtige Erkenntnis von uns ist diese Spur: Wie bringen wir die analoge Welt in die Online-Welt? Zum Beispiel: Kann man eine Kamera oder das Smartphone auf einen Flip fokussieren. Dann kann ich am Flip arbeiten und trotzdem online moderieren oder beraten. Das Analogie bekommt eine besondere Wertigkeit im Online-Raum. Oder diese Idee: Astrid Roth, eine Teilnehmerin des Open House, hat als Icebreaker den „Kühlschrank-Challenge“ erfunden. Das geht so: Jede\*r geht zum Kühlschrank und holt das heraus, was am längsten im Kühlschrank liegt und bringt es mit in das Zoom-Meeting. Dann tauscht man sich zum Beispiel „über die alte Soße“ aus. Das hat enormen Charme, das Haptische, das Greifbare in die nicht-greifbare Welt hineinzubringen.

Dann fällt mir ein, die Online-Moderation ist langsamer. Menschen zu bewegen dauert ein wenig länger. Und zum Beispiel kann man nicht über Blicke oder Gesten moderieren, sondern muss die Menschen immer mit Namen ansprechen.

Außerdem ist mir das noch besonders wichtig geworden: Wenn man den ganzen Tag online unterwegs ist, dann fehlen die Zeiten dazwischen. Normalerweise habe ich ca. zwei Kundentermine pro Tag. Dazwischen bin ich unterwegs, mit dem Fahrrad, mit der Bahn, mache eine Pause, esse etwas, mache ein Debriefing im Kopf. Ich nehme bei diesen Wegen Anderes wahr, z. B. das, was in der Stadt los ist. Das fehlt bei der Online-Arbeit. Wir müssen uns an unsere alten Zeitmanagement-Trainings erinnern: Immer einen Puffer lassen! Jetzt müssen wir uns wirklich zurückerinnern und bewusst diese Puffer einbauen und auch bewusst andere Wege gehen als vom Schreibtisch in die Küche und wieder zurück.

Spannend ist auch diese Beobachtung: In einem Zoom-Meeting fühlt man es nicht so stark, wenn z. B. der CEO hereintritt. Im realen Raum spürt man die Anspannung. Aber virtuell sitzt auch der CEO in einem Kästchen, das genauso groß ist wie die anderen Kästchen der Mitarbei-

tenden. Selbst wenn man wollte, man kann ihn nicht größer zoomen. Er hat auch keine bessere Leitung als die anderen. Und Statussymbole sind weniger deutlich. Die Technik produziert eine „kalte Egalität“. Damit meine ich, sie macht keinen Unterschied zwischen CEO und Mitarbeiter\*in. Für Zoom sind wir alle gleich.

Ach ja, und dann fällt mir das noch ein: Die virtuelle Welt verändert die Wirkungsmöglichkeiten von Personen. Da ist z. B. ein charismatischer Typ, dem es in der Offline-Welt leicht gelingt, Menschen zu gewinnen. Der wirkt „schwächer“ im Online-Raum. Während z. B. ein ruhiger, introvertierter Mensch wiederum leichter seinen „Platz“ im Online-Raum einnehmen kann. Und man kann es auch noch puristischer machen: Wir machen ein Brainstorming mit ausgeschalteter Kamera ... Dann geht es nur noch darum, was gesagt wird, und nicht von wem...

**Dazu fällt mir noch etwas ein. Ich habe mich in den letzten Jahren viel mit Laloux beschäftigt. Und einer seiner drei Durchbrüche ist ja die Ganzheit. Ich habe mich immer gefragt, wie bekomme ich mich denn „ganz“ in den professionellen Kontext. Und jetzt, auf einmal, sehen Sie meine Hängematte und darüber wurde eine Annäherung zwischen uns möglich. Und meine fünfjährige Tochter läuft manchmal durch das Bild und ist eben aufgrund der Kita-freien Zeit einfach auch da. Und damit bin ich gleichzeitig und für andere sichtbar in meiner professionellen Rolle auch in meiner Mutterrolle anwesend. Das hatte ich vorher noch nie, dass „mein ganzes Leben“ in meinen professionellen Raum hereinscheint.**

Irgendwie wird es gerade menschlicher ... Vielleicht legen wir gerade die Rollen ab und werden „einfach“ professionelle Menschen ... mit all unserem Eigenleben ...?!

**Frau Moore, Danke für diese Einblicke in Ihre Lernerfahrungen mit Online-Beratung. Ich habe den Eindruck, da sind drei Aspekte – das Haptische reinholen, Zeitpuffer einplanen, Räume und Wege variieren – die wir relativ leicht lernen können. Wir haben schon die Fähigkeit. Aber wir müssen unsere Aufmerksamkeit bewusst darauf richten. Dann haben sie zwei neue Effekte beschrieben, die wir vorher**



**so nicht kannten, nämlich die unterschiedliche Wirkung von charismatischen und introvertierten Menschen in der Online-Welt und auch die Egalität des Bildes ... Ergänzend dazu, gibt es Ihrer Beobachtung und Erfahrung nach noch Weiteres, was wir an Fähigkeiten weiter entwickeln dürfen?**

Ja. Wie schon deutlich wurde, mich und uns beschäftigt sehr das Thema Lernen, das eigene Lernen, das Lernen der Kunden, neue Möglichkeiten und Formen des Lernens, und auch der Druck, jetzt etwas lernen zu müssen, um den Anschluss nicht zu verlieren. Es gibt kein Zurück mehr. Weiterhin beschäftigt uns das Thema Zusammenarbeit, Kollaboration: Es wird nur in stärkerer Verbindung miteinander, es wird nur gemeinsam gehen, die aktuellen Herausforderungen und die Komplexität zu bewältigen. Und schließlich sind wir in der Suchbewegung: Wie geht der Transfer vom Online- in den Offline-Raum und vice versa. Ich gehe davon aus, dass es irgendwann wieder Beratung im Offline-Raum geben wird. Ich gehe aber auch davon aus, dass einiges im Online-Raum bleiben wird. Ich selbst möchte auch gar nicht mehr überall mit dem Auto anreisen, wenn es möglich ist, eine Veranstaltung ressourcenschonend online durchzuführen. Und dann? Wie geht der Transfer von dem einen in den anderen Raum? Und wie funktioniert Kollaboration, Zusammenarbeit an einem Thema, in einem Prozess, unter diesen Bedingungen und Möglichkeiten? Im Moment sind es für mich „zwei Welten“, in denen wir unterwegs sind, gleichzeitig, nacheinander. Zwei Welten, mit verschiedenen Sprachen, Kanälen, Dynamiken, Geschwindigkeiten, Dichten. Wie lassen sich diese Welten miteinander verbinden? Was braucht es dafür? Wie können wir Online und Offline beobachten, unterscheiden und mit ihnen umgehen, und trotzdem in einem gemeinsamen Prozess bleiben? Ich denke, wenn diese beiden Welten auseinanderdriften, dann wird es gefährlich. Und ich denke, wenn es auseinanderdriftet, dass die einen nur online und die anderen nur offline unterwegs sind, dann wird das auch gefährlich.

Das ist wirklich für mich das im Moment unbekanntes Dritte. Vieles kennen wir schon oder können wir uns durch Schulungen erschließen.

Aber diesen Transfer, das haben wir noch nicht miteinander erlebt und erfahren. Da braucht es noch etwas, was entwickelt werden darf. Und ich denke, das wird auch in Unternehmen und in der Gesellschaft verstärkt Thema werden.

**Da ist also im doppelten Sinne eine Gefahr des Auseinanderdriftens: Die zwei Welten online und offline. Und Menschen und Organisationen, die sich eher in der einen oder in der anderen Welt bewegen oder wohler fühlen. Meine Hypothese ist: stark wird es und zukunftsfruchtig ist es, wenn die Beidhändigkeit gelingt, sich in der Online- und Offline-Welt zu bewegen, und – wie Sie gerade eindrücklich geschildert haben – die Verbindung zwischen den Welten gelingt. Damit wäre eine neue Rolle von OE vielleicht auch „Wandlerin und Brückenbauerin zwischen den Welten“ zu sein?!**

Genau. Also, die Online-Welt ist jetzt da und wird nicht mehr weggehen. Twitter hat unbestimmt auf Online-Arbeit umgestellt. Ab dieser Woche können alle Mitarbeitenden für immer zu Hause arbeiten. Wenn ich nochmal an das Auseinanderdriften anschließen darf: In der Gesellschaft ist es ja so: Die einen können nur draußen arbeiten, zum Beispiel im Supermarkt oder in der Paketzustellung. Und die anderen arbeiten von zu Hause aus. Es haben ja nicht alle die Wahl! Damit müssen sich die einen einem höheren Risiko aussetzen als die anderen ... Und dann: Die Digitalisierung nimmt den Menschen Arbeit weg. Es ist jetzt vielleicht wirklich die Zeit für das bedingungslose Grundeinkommen gekommen ... durch das wiederum Neues entstehen kann? Es kommen jedenfalls ganz neue gesellschaftlich relevante Fragen auf uns zu oder bereits bestehende spitzen sich zu!

Jetzt möchte ich nochmal anschließen an das, was die aktuellen Entwicklungen für uns als OE-Berater\*innen bedeuten: Wir sind aufgefordert, genau das zu tun, was wir sonst immer von unseren Kunden erwarten: Es ist jetzt an uns, aus der Komfortzone herauszutreten, zu lernen, unser Eigenes zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Auf manches können wir uns verlassen, z. B. unsere Moderationskompetenzen, die richtigen Fragen zu stellen, Inhalte zu konzeptualisieren, nächste Schritte zu suchen.

Aber, wir haben jetzt einen immensen Schub in Richtung Arbeit 4.0. bekommen, der nicht mehr zu ignorieren ist. Dem müssen wir uns nun auch stellen, in unserer Art und Weise zu arbeiten, und auch mit Blick auf die Themen, die Arbeit 4.0. jetzt noch stärker nach vorne bringt: Zusammenarbeit, neue Teamkonstellationen und Teamdynamiken, gemeinsam Denken, Kreativität, Führungsverständnis 4.0., Augenhöhe. Berater\*innen tun gut daran, sich an diese Energien anzupassen und z. B. auch ganz konkret, Führungskräfte darin zu unterstützen, das auszuhalten, wenn es ihnen schwerfällt. Die neuen Freiräume und die Flexibilität der Mitarbeitenden werden sich nicht zurückdrehen lassen, sondern sie werden sich institutionalisieren. Und das ist ja auch der Wunsch z. B. der Generation Y. Ich beobachte, zum Beispiel im Schulumfeld, dass teilweise mit großem Kraftaufwand versucht wird, das Bestehende aufrechtzuerhalten. Vielleicht gelingt es noch eine Weile, mit Fleiß und Kraft das Bestehende aufrechtzuerhalten; eine andere Entscheidung wäre, in die neuen Formen, die jetzt ihren Durchbruch haben, zu investieren. Das ist eine strategische Entscheidung.

**Zeigen sich gerade vielleicht auch neue Werte? Dann befänden wir uns in der tiefsten Stufe der Veränderung, in einem Werte- und Kulturwandel, der sich gerade vor unseren Augen vollzieht und – wir stecken alle mittendrin?**

Ja, Werte wie Augenhöhe, Egalität, Fairness, Gemeinschaft, Solidarität und Vertrauen werden durch die neuen Formen und Möglichkeiten der Kommunikation gestärkt. Und genau diese Werte brauchen wir, um adäquat mit der Komplexität der Situation umzugehen. Gerade Vertrauen ist schon und wird noch stärker die dominierende Währung sein, mit der gehandelt wird. Und jüngere Generationen, die brauchen und wollen das. Die tradierten Muster von Kontrolle – der Chef schaut, ob auch alle da sind und wer wie lange im Büro ist – sind nicht mehr haltbar. Anders formuliert: Der Mensch wurde in der Arbeit immer noch wie eine Maschine behandelt, jetzt können wir durch die Maschinen zu mehr Menschsein auch in der Arbeit kommen. Und natürlich ist es auch notwendig, jetzt behutsam zu sein,

niemanden zurückzulassen oder zu verlieren. Manche haben Angst. In der Angst aber kann man nicht lernen. In der Angst kann keine Kreativität entstehen. Das ist auch eine Frage für Berater\*innen, wie wir mit der Angst gut umgehen können.

**Wir haben jetzt schon über sehr sehr viel gesprochen. Gerne möchte ich es jetzt noch mal verdichten: Wenn wir alles mit hineinnehmen, was jetzt zwischen uns im Gespräch im Raum ist: Als OE-Berater\*innen auf unsere Kernkompetenzen vertrauen, neue Formen der Zusammenarbeit wagen, gemeinsames Lernen fokussieren, ... wenn Sie an Ihre bestmögliche Version von OE-Beraterin und an die bestmögliche Version von unserer „Zunft OE“ denken, und sich mit diesem Potenzial, das in der Luft ist, in Verbindung setzen, wenn Sie da hin-spüren ... Was spüren, sehen Sie da?**

Ich sehe eine Verstärkung eines Trends, der ohnehin da ist: Vom Berater zum Begleiter. Als systemischer Berater sind wir sowieso nicht die Wissenden. Wissen ist nicht etwas, das weitergegeben werden kann. Und doch geht es jetzt nochmal verstärkt um das gemeinsame Lernen. Das ist für mich der zentrale Unterschied: Die Menschen werden noch intensiver die neuen Formen der Zusammenarbeit und damit verbundene Freiräume nutzen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen. Wir rücken damit näher an unsere Kunden heran, weil uns das gemeinsame Lernen-Dürfen und Lernen-Müssen darüber, wie wir diese neuen Formen und Freiräume gestalten und leben können, vereint. Das hat viel mit unserem Selbstverständnis und unserer Rolle zu tun, was sich da gerade bewegt. Daran müssen wir arbeiten.

**Können Sie das noch etwas ausführen? Wie verändert sich Ihrer Wahrnehmung nach gerade die Rolle vom Berater, von der Beraterin?**

Es ist wirklich der Fokus auf gemeinsames Lernen und auch mehr vom Kunden lernen. Und durch mein Lernen als Begleiter\*in und gemeinsames Lernen mit dem Kunden wachsen wir in Antworten hinein. Es geht jetzt als Begleiter\*in darum, Teil von diesem gemeinsamen Prozess zu werden und nicht den Prozess von außen zu beraten. Im gemeinsamen Gehen ►

zeigt sich der Auftrag, und die Umsetzung des Auftrags entsteht, wächst, und dieses Wachsen unterstützen wir aus den verschiedenen Perspektiven als Kunde und Begleiter\*in. So irgendwie. Ich habe da selbst noch nicht so intensiv darüber nachgedacht, es geschieht ja gerade erst, hatte sich schon angedeutet, ist aber durch die letzten zwei Monate immens beschleunigt worden, dieser Trend.

Tja, wo wir dann Mühe haben werden, ist: Was sagen wir dem potenziellen Kunden im Akquisegespräch? Was sagen wir, wozu er uns brauchen könnte? Kann ich das so formulieren? Wollen Sie gemeinsam mit mir lernen? Dafür will der Kunde vielleicht keinen Tagessatz x zahlen ...

**Doch, vielleicht ist das ein Weg. Es kostet Mut, genau das zu sagen. Gestern hatte ich so eine Situation. Wir hatten vier Workshop-Tage geplant. Der erste war ausgefallen. Insgesamt sind es 12 Personen, ich kenne die noch nicht. Ich hab' dann gesagt, ich weiß auch nicht, ob es geht, wie es geht. Aber ich lasse mich mit Ihnen auf dieses Experiment ein. Der Kunde hat sich eingelassen. Etwas kalte Füße habe ich jetzt auch: Denn ich weiß gerade wirklich nicht, wie das, was ich verstanden habe, im Online-Raum umgesetzt werden kann ...**

Von der Theorie her ist mir jetzt der Fritz Glasl eingefallen mit seinen Entwicklungsphasen von Organisationen. Es gab jetzt einen immensen Schub in Richtung der letzten Phase, die er beschreibt, der Assoziierungsphase. Ich muss das Interesse der anderen zu meinem Interesse machen, sonst macht Kollaboration keinen Sinn. Ich muss den Gesichtspunkt des Ganzen einbeziehen: In der Assoziationsphase müssen wir den Organisationsegoismus überwinden und in die soziale Vernetzung hineinkommen. Im Zentrum der Assoziationsphase steht die Verbindung der Organisation mit anderen Organisationen, mit Menschen, mit der Gesellschaft, um einen gemeinsamen Purpose herum. Da haben wir mit viel zu ringen und miteinander viel zu ringen, in Verbindung miteinander. Es geht jetzt um die massive Vernetzung zwischen Menschen, Organisationen, Gesellschaften, es geht um die kulturvernetzten

Organisation. Obwohl wir alle ganz einsam in unseren Wohnzimmern herumsitzen, ist die Einsamkeit abgeschafft worden. Es gibt kein isoliertes Lernen mehr. Wir schaffen das alles nur miteinander. Daher ist das zentrale Thema unserer Zeit das Lernen in Netzwerken, das gemeinsame Lernen mit Anderen. Die Komplexität unserer Zeit ist nur durch Kollaboration zu bewältigen. In dieser Paradoxie. Alleine aber in stärkerer Verbindung. Es kann gelingen.

**Das wäre doch ein gutes, starkes Schlusswort ...! Vielen Dank, liebe Frau Moore, dass Sie sich die Zeit genommen haben, Ihre inneren Bewegungen mit uns geteilt haben und für dieses für mich sehr inspirierende Gespräch.**

Vielen Dank auch von meiner Seite. Ohne die Vernetzung über Dagmar Hlebic hätten wir uns nie kennengelernt, und ich habe in diesem Gespräch auch für mich neue Ideen entwickelt.

Danke.

#### Christine Moore

- Systemische Organisationsentwicklerin
- Lehrende im Bildungswesen
- Expertin für Online-Facilitation und Durchführung von digitalen OE-Prozessen
- Schulentwicklerin
- Demografieberaterin

Ansässig in Wien

1 Tochter, 11 Jahre

Hobbies: Kleider nähen

Zu finden unter: <https://red-ma.eu>

#### Elke Breckner

- Mitglied der Redaktion der ZGBOE
- Selbständige Organisationsberaterin (50 %)
- Zentrale Konfliktbeauftragte in der EKHN (50 %)

Ansässig in Frankfurt

1 Tochter, 5 Jahre

Hobbies: Salsa tanzen

Zu finden unter:

<https://www.ipos-ekhn.de/zkbs>

Anke Lüneburg



## *Online-Coaching und -Beratung – die große Lösung für die Zukunft?*

### *Sechs Denkanstöße zur Nutzung von Online-Plattformen und anderen Möglichkeiten*

*Ist es ein Zeichen der (Corona-)Zeit, dass neben Meetings und Gesprächen auch Coachings und Beratungen immer mehr online angeboten werden, um Zeit und Geld zu sparen? Oder überwiegen die Vorteile der persönlichen Nähe für ein gutes Coaching? Anke Lüneburg, systemische Coach, Mediatorin und Lehrbeauftragte in Online-Master-Studiengängen, setzt sich mit den unterschiedlichen Aspekten auseinander und berichtet von ihren Erfahrungen mit Online-Coaching und -Beratung.*

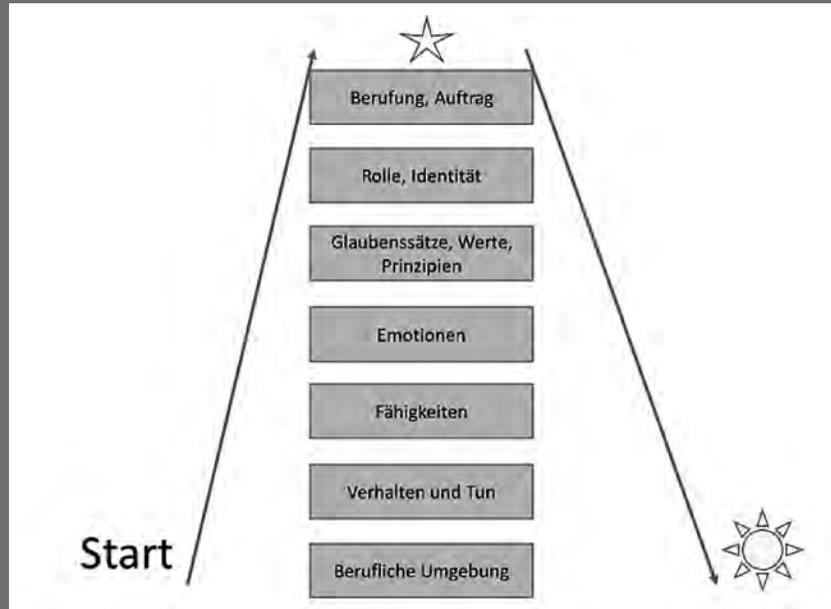
#### **1. Wie alles anfing: Online-Coaching und -Beratung mit Skype**

Möglichkeiten zum Online-Coaching gab es schon vor der Corona-Zeit – beispielsweise durch die Nutzung von Plattformen wie Skype oder Adobe Connect, wobei letztere aufgrund ihres hohen Preises eher im Lehrbetrieb genutzt wurde. Gerade wer wie ich am Rande von Deutschland an der dänischen Grenze lebt und arbeitet, denkt über Ideen nach, wie die geografische Distanz zu Klienten aus anderen Teilen Deutschlands reduziert werden könnte – ohne dass die Nähe leidet. Bis zum Start der Beschränkungen bin ich meist zu den Klienten gefahren – denn die oben beschriebene Nähe war für beide Seiten erwünscht. Wenn wir bereits einige Male persönlich zusammengearbeitet hatten, haben die Klienten und ich telefonische oder Online-Coachings eingeplant – mit einem Anteil von ca. 20 % aller Termine.

Am Beispiel einer Klientin in der Schweiz, die ich aus früheren Jahren kenne, möchte ich

zeigen, wie ein Online-Coaching mit Skype funktionieren kann. In den ersten Treffen habe ich sie bei ihrer beruflichen Entwicklung begleitet. Wir haben per Skype ihre Ressourcen mit dem systemischen Tool „Ressourcenpyramide“ (siehe Abb.1) erarbeitet. Dabei haben wir beide analog unsere Karten beschrieben und auf beiden Fußböden ausgelegt. Ich habe sie ab und an gebeten, ihre Kamera auf ihre Karten zu lenken, damit ich sehen konnte, dass wir wirklich gleich „arbeiten“. Als wir alles erarbeitet hatten, habe ich sie wie im Präsenz-Coaching gebeten, die Stufen der Pyramide zu „ersteigen“, sich jeweils Zeit zum Nachdenken zu nehmen, ggf. noch etwas zu ergänzen. Als sie an der Spitze angekommen war, hat sie einen zuvor von mir „bestellten“ Stein in die Hand genommen und innegehalten. Abschließend ist sie wieder „herabgestiegen“ und wir haben unsere Abschlussfragen und -antworten besprochen.

Abb.1:  
Ressourcenpyramide.  
Eigene Darstellung  
nach Lüneburg, A.  
(2018): S. 162



Es hat zu einem ebenso guten Ergebnis geführt, als wenn wir uns getroffen hätten.

Jedoch sind einige Aspekte zu beachten:

- **Vorbereitung:** Moderationskarten oder buntes Papier sowie Stifte und ein Stein o.ä. müssen vorab von der Klientin beschafft werden. Die gesamte Technik sollte vorab getestet werden, damit am Tag des Coachings keine unerwünschten Pausen entstehen, weil z.B. das Mikrophon nicht funktioniert.
- **Ruhe:** Die Klientin muss sicherstellen, dass sie während des Coachings nicht gestört wird (kein Telefon, kein Familienmitglied, kein Kollege oder Vorgesetzter).
- **Zeit:** Es dauert meist deutlich länger als in der Präsenz-Beratung: 2,5 Stunden anstelle der üblichen 1,5 Stunden, da viel mehr nachgefragt und per Kamera gezeigt werden und die Klientin alles selbst aufschreiben muss. Hier ist zu klären, ob die Klientin bereit ist, ein höheres Honorar zu zahlen oder ob der Coach diese Klientin nicht verlieren möchte und den Mehraufwand in Kauf nimmt oder die wegfallende Fahrtzeit intern abzieht.

- **Bereitschaft:** Die Klientin muss darauf vorbereitet werden, dass sie mehr tun muss als im Präsenz-Coaching. Während sie dort hauptsächlich nachdenken darf, ist sie hier in der Verpflichtung, zu schreiben, Karten hinzulegen, nachzudenken und alles der Coach per Kamera zu zeigen.
- **Technik:** Ein Laptop mit ausreichend Strom oder langem Kabel sowie möglichst eine kleine mobile Kamera ist wichtig, damit die Karten im Raum gezeigt werden können. Wenn der Laptop ein gutes Mikrophon hat, ist es hilfreich; denn ansonsten braucht ein Headset ein längeres Kabel als üblich.
- **Internetverbindung:** Coach und Klient/in müssen vorher testen, ob an ihrem Platz eine ständige stabile Verbindung besteht und ggf. einen besseren Platz in der Wohnung oder im Büro suchen.
- **Weitere Plattformen** können auch Zoom oder Adobe Connect sein.

Mit der Klientin fanden und finden in unregelmäßigen Abständen weiterhin Termine statt, die wir ähnlich gestaltet haben – manchmal nur per Telefon, oft per Skype und inzwischen per Zoom (zu dieser Plattform später mehr).

## ■ 2. Eine immer schon existierende Möglichkeit: Telefon-Coaching

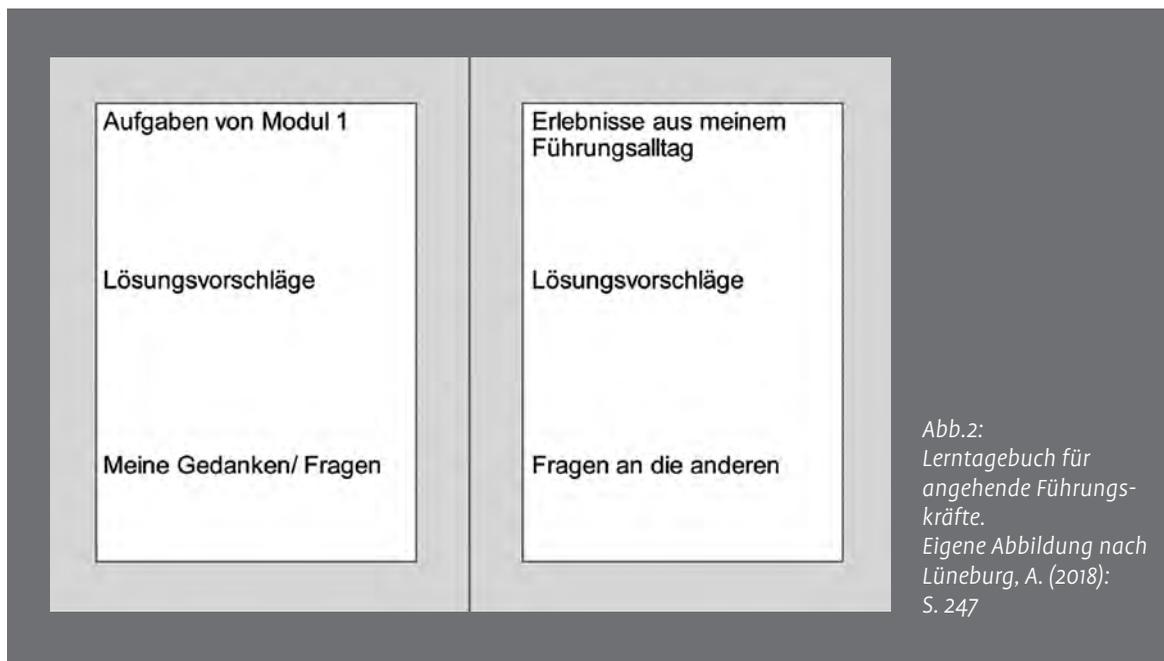
Was tun mit Klienten, die weit weg sind und keinen PC oder Laptop mit Kamera und Mikrofon zur Verfügung haben? Oder keinen Zugang zu Plattformen wünschen? Das war bis vor wenigen Monaten und Jahren der Normalfall. Dann leistet das gute alte Telefon gute Dienste, auch wenn die Anwendung von Coaching-Tools schwer umsetzbar ist, da wir unsere Klienten nicht sehen. Wir sehen weder anhand von Körpersprache, wie es ihnen geht, noch sehen wir, was sie tun. Wer gut zuhört, kann sicherlich heraushören, ob die Klientin bei der Sache ist und anhand der Stimmlage, wie es ihr gehen mag.

Aus meiner Sicht ist das Telefon-Coaching oft eine Mischung aus Beratung und Training, beispielsweise zu Themen wie Zeitmanagement, Zielvereinbarungen oder Entscheidungsfähigkeit. Gut funktionieren können Telefonate, wenn Coaches Menschen als Sparringspartner begleiten. Beispielsweise begleite ich immer wieder Führungskräfte beim Übergang in eine neue Position. Am Telefon können wir konkrete berufliche Probleme besprechen und die Klient/innen entwickeln durch systemische

Fragen ihre Lösungen. Manchmal versuche ich, Coaching-Tools anzuwenden, indem ich vorab Unterlagen maile und wir „gemeinsam“ auf das Blatt sehen und der Klient mir beschreibt, was er gerade malt oder in einer Mail oder in Word etwas schreibt. Wenn jemand Zugang zu der PowerPoint-Software hat, kann beides auch hier umgesetzt werden – meist mit etwas Übung.

Ich halte es für wichtig, dass Coaches und Berater ihre Klienten bereits persönlich kennen und dass die Klientinnen eine Ruhezone im Büro oder in ihrer Wohnung haben, um das Telefon-Coaching erfolgreich durchzuführen.

Wenn ich junge Menschen auf dem Weg zur Führungskraft begleite und wir uns wie zum jetzigen Zeitpunkt wegen der Einschränkungen nicht sehen können, nutze ich ein Lerntagebuch, das der Klient oder die Klientin führt (siehe Abb.2). Hier können die Klienten ihre Erlebnisse im Berufsalltag ebenso wie Lösungsvorschläge und Gedanken eintragen. Ursprünglich gedacht für eine Führungskräfte-Ausbildung in der Gruppe mit Aufgaben, die zu erledigen sind, ist es auch einzeln nutzbar. Die Klienten mailen mir dann die entsprechenden Seiten und wir besprechen alles am Telefon oder online.



### 3. Der aktuelle Anlass: Das Corona-Virus Covid19 und seine Auswirkungen seit März 2020 schaffen Raum für Webinare

Nun war es soweit: Es gab keine Freiwilligkeit mehr, sondern durch die Corona-Pandemie wurden Präsenz-Coachings, Beratungen und Teamentwicklungs-Coachings abgesagt oder verschoben.

So wurde ein Webinar entwickelt, das ein geplantes zweitägiges Teamseminar mit Coachingelementen ersetzen musste – denn dem Team war das Treffen sehr wichtig. Die bereits besprochenen Themen sollten bestehen bleiben – nur die persönliche Nähe fehlte. Das Webinar begann an einem Nachmittag und endete am übernächsten Mittag. Es wurde die Plattform Zoom ausgewählt, da sie auch für Ungeübte relativ leicht nutzbar ist und die Möglichkeit bietet, wie bei Präsenzseminaren in Kleingruppen zu arbeiten.

Das Webinar sollte aufgrund der langen Zeit so abwechslungsreich wie möglich durchgeführt werden, da das Sitzen am PC oder Laptop sehr ermüdend sein kann und den Teilnehmer/innen die Bewegungen fehlen könnte. Daher wurden jede Stunde etwas 10 Minuten Pause eingeplant sowie längere Mittagspausen. Nach jeder Pause wurde mit Wissens-Input gestartet, der dann in unterschiedlichen Formaten vertieft wurde, z. B. in Kleingruppen über die „Breakout Session“ von Zoom; in Einzelarbeit, die nicht vor dem PC erledigt werden musste, oder im Austausch per Telefon, sodass sich die Teammitglieder dabei bewegen konnten. Wissen wurde über PowerPoint-Folien vermittelt, indem der Bildschirm für die Teilnehmer/innen freigeschaltet wurde. Ein Whiteboard stand anstelle eines Flipcharts wie im Präsenzmeeting zur Verfügung; darüber hinaus gibt es eine Chatfunktion für alle Teammitglieder und die Beraterin, die einzeln und für alle genutzt werden konnte. Auch die Teilnehmer/innen konnten ihren Bildschirm und ihr Whiteboard allen zur Verfügung stellen – wenn sie beispielsweise die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit zeigen wollten.

Nach Rückkehr ins Plenum tauschten sich alle über die Ergebnisse aus, bevor es wieder eine Pause gab. Wichtig war, die Teammitglieder jedes Mal zu bitten, sich in der Pause zu bewegen, ins Grüne zu sehen oder zu gehen (in den längeren Pausen). Da alle durch die Kameras von der Coach gesehen wurden, konnte beobachtet werden, wie fit oder müde einzelne Teammitglieder waren. So wurden Pausen auch spontan angeboten.

*Hier sind folgende Aspekte zu beachten:*

- *Technische Tests und Ruhezone für die Teilnehmer/innen wie im Coaching.*
- *Es wird empfohlen, ein Webinar zu zweit oder sogar zu dritt durchzuführen, denn es ist eine Herausforderung, gleichzeitig die Teammitglieder, die Chatfunktion, die Breakout Session und das Hochladen von Folien im Blick zu halten.*
- *Die Coaches müssen vorab üben, damit die Nutzung aller technischen Möglichkeiten klappt.*
- *Frühzeitige Information an alle hinsichtlich der notwendigen Hilfsmittel wie Papier, Stifte (z. B. bunte Filzstifte, wenn gemalt werden soll), Anweisungen für den Zugang und die Nutzung von Zoom.*
- *Zusendung von Unterlagen für das Webinar, die üblicherweise als Kopie in einem Gruppen-coaching verteilt werden – mit der Bitte, die Unterlagen noch nicht anzusehen.*
- *Vereinbarung von Regeln während des Webinars hinsichtlich Essen, Trinken, Kamera- und Mikrofonnutzung, Kommunikation.*
- *Beobachtung der Teilnehmer/innen: Wie geht es ihnen, sind sie noch aufnahmebereit oder brauchen sie eine Pause? Ist der gesamte Stoff noch vermittelbar oder muss kurzfristig umgeplant werden?*
- *Nützliche Plattformen außer Zoom können auch GotoWebinar oder Adobe Connect sein; hier ist jedoch das Nutzen von Kleingruppen-Meetings wie die Breakout-Session von Zoom komplizierter und erfordert mehr Übung.*

- *Nach eigenen Aussagen erfüllen inzwischen alle Plattformen die Vorgaben der deutschen und europäischen Datenschutzverordnungen. Hier kann jedoch von meiner Seite aus keine abschließende verbindliche Aussage getroffen werden.*

#### **Kleine Bemerkung zum Abschluss:**

*Trotz guter Vorbereitung kann alles Mögliche schief gehen: Die Internetverbindung einiger Teilnehmer\*innen funktioniert nicht, der Bildschirm lässt sich nicht mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern teilen, manche schweifen ab und lesen Mails zwischendurch, andere sind enttäuscht, da ihnen die echte Kaffeepause und der Austausch zu zweit fehlt....und weiteres mehr. Hier hilft die Moderation mit Augenzwinkern: „Auch ich bin nicht perfekt – und bald können wir hoffentlich wieder persönliche Coachings durchführen!“*

#### ■ **4. Kurz-Webinar für Auszubildende oder junge Angestellte**

Eine Variation zum langen Webinar ist ein 50-minütiges Webinar für junge Menschen, deren Aufmerksamkeitsspanne geringer ist oder die über ein bestimmtes Thema lernen wollen oder sollen. Es kann auch auf 90 Minuten ausgedehnt werden, wenn das Interesse größer ist. Es handelt sich hier weniger um Coaching als um Wissensvermittlung, ist jedoch aus meiner Sicht trotzdem erwähnenswert, da es die Motivation von jungen Menschen stärken kann.

Das kurze Webinar wurde auf Zoom durchgeführt und beinhaltete ca. 15 Minuten Theorie, die per PowerPoint-Folien und Bildschirmfreigabe vermittelt wurde. Dann wurden alle Teilnehmer/innen in Breakout-Sessions geschickt, um gemeinsam Antworten/Ideen zu erarbeiten. Nach 10 Minuten wurden sie zurückgeholt und haben im Plenum ihre Ergebnisse vorgelesen. Zum Abschluss wurde weiteres Wissen vermittelt. In einem 90-minütigen Webinar könnte weiter in die Tiefe gegangen werden – dies hängt von den Vorkenntnissen und der Ausbildung der Teilnehmer/innen ab.

In diesem Fall habe ich eine Reihe von acht Kurz-Webinaren mit Themen wie „Umgang mit uneinsichtigen Kunden durch Corona-Beschränkungen“, „Menschenkenntnis“, „Zeitmanagement“ oder „Umgang mit Menschen mit körperlichen Einschränkungen“ entwickelt, so dass sich Auszubildende und junge Angestellte für die Themen entscheiden konnten, die sie interessieren. Auch für die Betriebe war das Angebot hilfreich, da ihre Mitarbeitenden nur kurz im Betriebsablauf fehlten und gleichzeitig ihr Wissen erweitern konnten.

#### **Folgende Aspekte sind bei diesem Angebot zu beachten:**

- *Die Auszubildenden sollten für die Dauer des Webinars einen eigenen Arbeitsplatz/PC oder Laptop im Betrieb sowie eine eigene E-Mail-Adresse haben (letztere sollten sie aus meiner Sicht auf Dauer haben – auch eine Motivation!).*
- *Sie sollten – wenn mehrere aus einem Betrieb teilnehmen – nach Möglichkeit nicht in einem Raum sitzen, da zum einen viel Unruhe entsteht und zum anderen werden sie während der Breakout-Session in Kleingruppen mit Auszubildenden anderer Betriebe zusammenarbeiten.*
- *Chefs und Chefinnen sollten nicht mit im Raum sein, es verunsichert die Teilnehmer/innen.*
- *Wie in den anderen Fällen muss die Technik gut funktionieren, insbesondere die Internetverbindung.*

Gerade junge Leute sind begeistert von den Online-Möglichkeiten – wenn sie nicht zu lange dauern – dann sinkt die Aufmerksamkeit. Wer jedoch kurze, prägnante Inhalte vermitteln möchte, kann mit Zoom gute Angebote schaffen.

#### ■ **5. Online-Coaching mit Avataren einer speziellen Software**

Als fünfter Denkanstoß soll hier eine Software vorgestellt werden, die Online-Coaching mittels Avataren ermöglicht: Die CAI@World ist eine Plattform, die Räume, Kommunikationsmittel und Tools für Online-Coaching zur Verfügung stellt. Nach eigener Aussage setzt die Plattform „ein systemisch-lösungsorientiertes

Coachingverständnis online um, das klientenzentrierte, hypnosystemische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse integriert“ (Quelle: <https://www.cai-world.com/online-coaching-leistungen#what-is-online-coaching>). Es stehen Module wie Soziogramm, Systembild, Whiteboard, Ressourcenbaum oder Inneres Team zur Verfügung. Sowohl der Coach als auch die Klientin können am PC Figuren (Avatare) kreieren und bewegen, wenn sie beispielsweise den Ressourcenbaum oder das Innere Team nutzen. Ergebnisse eines Coachings können gespeichert werden und beim nächsten Treffen wieder zur Verfügung stehen. Der Datenschutz ist laut Plattform gewährleistet. Die Entwicklerin von CAI@World, Elke Berninger-Schäfer, hat ein Fachbuch dazu geschrieben: „Online-Coaching“, erschienen bei Springer: <https://www.springer.com/de/book/9783658101275>.

Aus meiner Sicht sollte jede/r Coach die Plattform und die Software selbst ausprobieren (es gibt eine kostenlose Testversion), ob die Software zu ihm oder ihr passt – und zu seinen/ihren Klient/innen. Ich persönlich (und meine Test-Klienten) fanden die Nutzung nicht einfach und damit vom Thema ablenkend, und ich habe mich schließlich gegen einen Vertrag entschieden. Mir fehlte darüber hinaus die Nähe zu meinen Klienten, die Beobachtung ihrer Gesichter, das Hören ihrer Stimme – die ich zumindest über Zoom oder Skype noch habe – auch wenn es möglicherweise umständlicher ist, die Kamera immer wieder auf Moderationskarten oder Figuren zu lenken. Das ist jedoch meine sehr persönliche Wahrnehmung – vielen anderen mag es anders ergehen – testen Sie selbst!



### **6. Menschliche Bedürfnisse und Ansprüche von systemischem Coaching und Beratung – wie können sie online erfüllt werden?**

Menschen brauchen die Beweglichkeit zwischen Nähe und Abstand, die sie selbst bestimmen können: Manche Menschen brauchen mehr, andere weniger Nähe bzw. Abstand. Digitale Medien sind ein guter Ersatz für eine gewisse Zeit – so konnten und können während der Einschränkungen zumindest auf diesem Wege die Kontakte

zu Familien, Freunden und Arbeitskolleginnen gehalten werden. Jedoch: Menschen brauchen die echte Gegenwart anderer Menschen; wir haben das Bedürfnis, uns nahe zu sein. Wenn Berührungen lange ausbleiben, können Körper und Seele krank werden. Das hat für Coaching und Beratung eine besondere Bedeutung, denn Menschen, die zu uns ins Coaching kommen, haben bereits ein besonderes Anliegen, das zum Nicht-mehr-gut-fühlen geführt hat. Ein warmer, sicherer Händedruck kann dazu beitragen, dass sich ein Klient entspannt und ruhiger wird.

Auch die gemeinsame Arbeit mit systemischen Tools an einem Anliegen des Klienten in einem Raum trägt dazu bei, dass der Klient sich gut geschützt fühlt. Die Beobachtung des Klienten durch die Beraterin ist wie ein Schutzschirm: „Wie geht es ihm gerade, was braucht er, was „sagt“ sein Körper?“ Die gemeinsame „heilige Zeit des Klienten“, also die Stille beim Nachdenken, führt oft zu wunderbaren Ergebnissen. Hier passen die Worte von Sonja Radatz, wenn sie das systemische Coaching beschreibt:

*Systemisches Coaching ist ein Tanz zwischen gleichwertigen Partnern, von denen nicht einer über mehr und der andere über weniger Wissen verfügt und der „Klügere“ pausenlos versucht, den „Dummen“ über die „richtigen“ Tanzschritte zu belehren; sondern einer der Partner führt über Fragen, und der andere führt über die Tanzfiguren, die er auf dem Parkett vollbringt, und beide Partner passen sich im Idealfall laufend aneinander an – in Form, Dynamik, Ausführung und nonverbalem Ausdruck.“ (Lüneburg, A. (2018): Auf dem Weg zur Führungskraft. Die innere Haltung gewinnen: S. 122, zitiert nach: Radatz 2010: 14)*

Übrigens auch bei Teams: Als Beraterin wahrzunehmen, wie es den Teammitgliedern gerade geht, indem ich sie beobachten kann; die kleinen Witze und Bemerkungen am Rande, die mir zeigen, dass sie „dabei“ sind – wir also zusammen sind und am gleichen Ziel der gemeinsamen Weiterentwicklung arbeiten.

Wie gelingt es uns also, im Online-Coaching diese menschlichen Bedürfnisse unserer Klienten nach Nähe, Vertrauen und Gut-aufgehoben-Sein zu erfüllen?

An erster Stelle steht sicherlich, dass es hilft, wenn wir uns bereits persönlich kennen. Dann habe ich ein oder mehrere Menschen vor Augen, habe bereits erste Eindrücke gewonnen, wie jemand als Mensch auftritt und konnte erste Hypothesen bilden. Je länger ich eine Klientin oder ein Team kenne, desto besser.

Die Nutzung von Plattformen wie Zoom sind hilfreich, da wir zumindest die Köpfe der Klient/innen sehen, sprechen, schreiben und lesen können – also mehr als per Telefon. Die Tools sind einfach nutzbar und erfordern nur ein wenig Übung. Um alle Teilnehmer/innen im Blick zu haben, sind zwei Coaches oder Beraterinnen sinnvoll, insbesondere bei längeren Webinaren.

Aber: Es wird uns nie ganz gelingen, eine echte Nähe herzustellen, die Menschen brauchen. Es ist ein gutes Hilfsmittel, um die derzeitigen Herausforderungen durch die Pandemie zu überstehen – aber dann sind wieder echte Menschen und echte Begegnungen wichtig.

## 7. Resümee

Ich selbst habe in all diesen Wochen ohne persönliches Coaching gemerkt, wie sehr mir der Kontakt zu meinen Klient/innen gefehlt hat – und wie schön es ist, wenn sie in meinen Coachingräumen wieder Lösungen finden – von mir und meinen systemischen Fragen begleitet, mit Hilfe von Figuren, Karten oder Flipchart. Umgekehrt haben viele Klient/innen gewartet, bis wir uns wieder persönlich treffen können, um unser Coaching fortzusetzen.

Und trotzdem werde ich weiterhin Online-Coachings für Einzelklienten und für kleine Teams anbieten – für all die, die es wünschen, die weit weg sind oder die nicht viel Zeit haben. Es ist eine gute Ergänzung, auch wenn es zumindest etwas technisches Wissen und mehr Energie erfordert. Ich empfinde es als anstrengender, insbesondere bei Team-Coachings, alle „Köpfe“ im Blick zu haben und gleichzeitig meine Folien hochzuladen, im Chat zu gucken und und und ....

*Umso schöner ist dann das echte persönliche Coaching!*

Nun übergebe ich an Sie: Durch die Denkanstöße haben Sie nun etwas Input bekommen, welche Möglichkeiten es gibt (und es gibt sicherlich noch viele mehr).

*Daher dürfen Sie sich abschließend einige Fragen stellen:*

- *Wie verstehen Sie Coaching und Beratung jetzt und in Zukunft?*
- *Was möchten Sie Ihren Klient/innen bieten?*
- *Wie wollen Sie in (möglicherweise wiederkehrenden oder lange anhaltenden) Corona-Zeiten mit Ihren Klient/innen in Kontakt bleiben?*
- *Was wünschen sich Ihre Klient/innen?*
- *Wie wohl fühlen Sie sich beim Online-Coaching?*

Aus diesen Fragen lassen sich viele weitere Fragen entwickeln, die für Sie persönlich sinnvoll sind. Probieren Sie einfach verschiedene Möglichkeiten aus. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

### **Anke Lüneburg**

*Diplom-Betriebswirtin, systemische Coach (DGfC), Mediatorin (BM-zertifiziert) – befindet sich gerade in einer Weiterbildung zur Supervisorin und Transaktionsanalyse-Beraterin der Nordkirche. Sie war 20 Jahre Führungskraft in Wirtschaftsbetrieben, ist freiberufliche Lehrbeauftragte für Wirtschaftspsychologie und Führung und seit vielen Jahren ehrenamtlich in verschiedenen Kirchengemeinden aktiv, u. a. in einem Kirchengemeinderat. Anke Lüneburg ist Autorin der Fachbücher „Auf dem Weg zur Führungskraft – Die innere Haltung gewinnen“ und „Erfolgreich sein in der Arbeitswelt 4.0. – Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools“, beide bei Springer Fachmedien erschienen. Ihr Unternehmen „Anke Lüneburg Strategien+Potenziale“ hat seinen Sitz in Flensburg; sie lebt mit ihrer Familie direkt an der dänischen Grenze. Mehr über Anke Lüneburg ist hier zu finden: [www.anke-lueneburg.de](http://www.anke-lueneburg.de)*

Markus Mütze



## Gruppenprozesse online gestalten – Aspekte für gelingenden Kontakt und Bewegung in räumlicher Distanz

*Die Gestaltung von Gruppenprozessen ohne physischen Kontakt stellt Berater\*innen vor besondere Herausforderungen. Das gilt insbesondere dann, wenn dies wie in der Corona-Krise mehr oder weniger plötzlich und recht unfreiwillig erfolgt. Wie können Gruppenprozesse über räumliche Distanz gestaltet werden? Was fördert Kontakt in Online-Begegnungen, und welche Hürden sind dabei zu überwinden? In diesem Beitrag beleuchtet Markus S. Mütze einige grundsätzliche Aspekte, die dabei von Bedeutung sind. Der Beitrag fokussiert dabei auf videogestützte Settings, bei denen sich die Gruppe zwar in räumlicher Distanz, aber gleichzeitig (synchron) mit Bild und Ton in Kommunikation befindet. Um den Transfer in die eigene Beratungswelt zu erleichtern, gibt der Beitrag die Sicht einer generischen Gruppenleitung wieder, ohne bestimmte Formate (Supervision, Coaching, Workshops oder Trainings) besonders zu vertiefen.*

### 1. Einführung

Häufig wird für videogestützte Formate in Gruppenprozessen der Begriff der Virtualität bemüht. Bereits diese Benennung kann die Entwicklung einer hilfreichen Grundhaltung stören: Das, was in einem Gruppenprozess in einer Videokonferenz passiert, ist ebenso real, als befände sich die Gruppe gemeinsam an einem Ort. Die Emotionen eines Teilnehmers, der sich nicht gehört oder übergangen fühlt, hat den gleichen Effekt auf den Prozess wie in einer Vor-Ort-Situation. Kontakt und Bewegung sind auch in diesem Setting möglich und sehr real, wie eine Rückmeldung einer Supervisorin in einem Video-Gruppensetting zeigt: „Ich war so bei mir und bei Euch, dass ich Kamera und Mikrofon völlig vergessen habe. Ich fühle mich getragen und entlastet, wie ich es manches Mal bei der Supervision im Gruppenraum kennengelernt habe.“

Sich dem Thema mit der Vision solch gelingender Momente von Kontakt und Bewegung anzunähern, kann helfen, zunächst einmal unvoreingenommen an das Setting heranzugehen.

Folgende Einschränkungen von Gruppensitzungen per Videokonferenz (gegenüber einer Vor-Ort-Begegnung) sind nicht von der Hand zu weisen:

- Es existieren eine Reihe technischer Voraussetzungen (geeignetes Endgerät, schnelle und stabile Internetverbindung, Kamera und Headset von guter Qualität).
- Echter gegenseitiger Augenkontakt ist nicht möglich. Entweder schaut die Gruppenleitung in die Kamera und vermittelt so allen Teilnehmenden (gleichzeitig!), ihnen in die Augen zu schauen – verliert dabei aber im Sinne des Wortes den Blick auf die Gruppe. Oder einzelne Teilnehmende der Gruppe bleiben im Blick – dann wird das Gegenüber aber keinen Blickkontakt empfinden.
- Einer Sinneskanalreduktion steht der scheinbare Verlust von Distanz gegenüber. Da kommt die Gruppe in das Wohnzimmer, ein Arbeitszimmer oder die Küche – bei physischen Gruppentreffen würde man die anderen vermutlich nicht nach Hause einladen.
- Wenn sich Personen in Ganzkörperansicht zeigen, fehlen viele Details der Mimik. Bei der üblichen Profilansicht hingegen gehen Signale aus Regionen unterhalb der Schultern verloren. Hinzu kommt, dass Teilnehmende in Videokonferenzen mehr (offensichtliche) nonverbale Signale wie Haltungsverwechsel, Gesten oder mimische Ausdrücke zeigen, eben diese gleichzeitig aber viel von ihrer Kommunikationskraft einbüßen.<sup>1</sup>

Oft werden weitere Einschränkungen genannt, die allerdings differenzierter nach Setting und Format – und pro Einzelfall – betrachtet werden sollten:

- Die Abhängigkeit von Technik erweckt die Fantasie des Ausgeliefert-Seins. Sollte die Technik komplett versagen (was recht unwahrscheinlich ist), dürfte der Handlungsspielraum der Gruppenleitung geringer sein als bei gemeinsamer Anwesenheit vor Ort.
- Datenschutzerfordernisse müssen geprüft, bewertet und umgesetzt werden – sachlich und faktenbasiert.

- Bestimmte Formate und Methoden scheinen schwierig oder unmöglich – zumindest am Anfang. „Wie soll Psychodrama per Video funktionieren?“ – Eine Teilnehmerin einer Intervisionsgruppe, als Supervisorin gern psychodramatisch arbeitend, berichtete jüngst allerdings begeistert von gelungenen Sitzungen!

## 2. Handlungsempfehlungen für Gruppenleitungen in videobasierten Settings

### 2.1 Werkzeuge und technische Erfordernisse

Berater\*innen sollten ausreichend Zeit darauf verwenden, die verwendeten Werkzeuge kennenzulernen und so einzuüben, dass sie sich sicher genug für die Leitung einer Gruppe fühlen. Dazu reichen aber in der Regel wenige Stunden Training durch erfahrene Kolleg\*innen aus, idealerweise ergänzt durch ein Üben im geschützten Rahmen einer Kleingruppe (z. B. in der vertrauten Intervision).

Es empfiehlt sich, zunächst mit dem Basiswerkzeug – einem leistungsfähigen Videokonferenzprogramm – zu beginnen. Sofern die eigene oder die Kundenorganisation keine Produktvorgaben machen, lohnt sich bei der Wahl des Werkzeuges der Blick auf entscheidende Merkmale: hohe Stabilität und Zuverlässigkeit unabhängig von der Qualität der Internetzugänge der einzelnen Teilnehmenden, leicht zu erlernende Bedienung und die Möglichkeit, alle Teilnehmenden gleichzeitig im Blick zu halten.<sup>2</sup> Gruppenchat, die Aufteilung in Kleingruppen und die Möglichkeit, den eigenen Bildschirm zu teilen, sind selbstverständlich.

Für einige Formate reicht ein solches Videokonferenzsystem bereits aus. Wenn der Wunsch nach speziellen Werkzeugen entsteht (z. B. Arbeit mit Metaplankarten oder Multikanal-Interaktion), dann lohnt der Blick auf spezielle Systeme für diesen Zweck. Diese werden parallel zur Videokonferenz betrieben und müssen ebenfalls erlernt und ein wenig trainiert werden – auch

<sup>1</sup> Vgl. Christoph Meier, *Neue Medien, neue Kommunikationsformen*. In: Werner Kallmeyer (Hrsg.), *Sprache und neue Medien*. Berlin/News York 2000, 195–221.

<sup>2</sup> Mindestens 16–20 Personen sollten bei ausreichend großem Bildschirm gleichzeitig angezeigt werden können.

hier idealerweise im geschützten Rahmen einer vertrauten Intervisionsgruppe.

Die Bedeutung einer guten technischen Grundausstattung wurde bereits erwähnt. Die Nutzung eines Headsets in Videokonferenzen hat sich bewährt, um Echos zu vermeiden. Von den Teilnehmenden sollte dies als Mindestausstattung erbeten werden. Eine bequemere Alternative stellen hochwertige Tischrichtmikrofone dar, die trotz Kombination mit PC-Lautsprecher keine Echos erzeugen und durch ihr breites Frequenzspektrum eine Aufnahme der Stimme erlauben, die sich bei Wiedergabe beinahe natürlich anhört. Die Kamera sollte sich auf Augenhöhe befinden (kein Herauf- oder Herabschauen zur Gruppe). Eine gute Internetverbindung ist Voraussetzung für ruckelfreie und lippsynchrone Audio- und Videoübertragung.

## 2.2 Der eigene Raum – ein besonderer Faktor

In vielen Trainings und Intervisionen für interessierte Leitende von Online-Gruppensettings wird spätestens in der zweiten Sitzung das Thema „eigener Raum“ in die Mitte gelegt. Die Gestaltung des eigenen Hintergrundes liegt dabei zunächst obenauf. Unruhige Hintergründe ermüden die Beteiligten schneller. Das eigene, möglicherweise private Umfeld zu zeigen und das der anderen zu sehen, erzeugt eine Wirkung. Die Auswahl künstlicher Hintergründe hingegen, auf die vom Videowerkzeug das eigene Videoprofil aufmontiert wird („virtueller Hintergrund“), kann befremdlich oder sogar störend wirken.

Gruppenleitungen, die häufig per Video arbeiten, empfinden zuweilen aber noch einen anderen Aspekt als belastend: Sie bleiben die ganze Zeit physisch in ein und demselben Raum – obwohl Gruppe, Kontext, Format und Auftrag möglicherweise mehrfach am Tag wechseln. Fahrzeiten und „Tapetenwechsel“, die bei Vor-Ort-Treffen beim Ab- und Umschalten helfen, fehlen hier. Das ist geradezu eine Umkehr der gewohnten Arbeitszyklen. Jede\*r sollte für sich diesen Umstand im Blick haben und in guter Selbstfürsorge auf mögliche Nebenwirkungen achten.

Die weiteren Aspekte des Raums, in dem sich die Gruppenleitung während einer Videokonferenz aufhält, sind offensichtlicher. Eine akustisch ruhige Umgebung ist unabdingbar. Es empfiehlt

sich, mit der Ausleuchtung zu experimentieren: Direktes Licht von vorn ist ermüdend, Licht von hinten führt zu „dunklen Profilen“. Idealerweise kommt das Licht schräg von vorn.

## 2.3 Die telemediale Moderation von Gruppen als Prozess

Das bis hier Gesagte dient lediglich dazu, die Gruppenleitung auszustatten und zu befähigen, ihrem Auftrag auch in einem Online-Setting nachkommen zu können. Wenn diese Werkzeuge und Arbeitsmittel zufriedenstellend beherrscht werden, gerät die nächste Herausforderung in den Blick: Wie gestaltet man ein videobasiertes Gruppentreffen, um optimale Voraussetzungen für einen gelingenden Prozess zu schaffen? Glücklicherweise darf hier auf Bewährtes und Bekanntes zurückgegriffen werden, wenn zuweilen auch in anderer Dosierung.

Strukturierende Maßnahmen sind von besonderer Bedeutung. Da ist zunächst die Zeitstruktur, die vereinbart oder angekündigt und eingehalten werden sollte. Strukturierende Elemente, die von der Gruppenleitung gewöhnlich in einer Vor-Ort-Sitzung verwendet werden, lassen sich in der Videogruppe adaptieren. Eine ausführliche Ankommens- und Befindlichkeitsrunde schafft Vertrauen, ein Schlussblitzlicht kann den ritualisierten Abschluss markieren (freilich abhängig von den gewählten Formaten). Das gilt auch in der Videokonferenz. Gerade in Erstbegegnungen sollten sich Teilnehmende durch Aufrufe der Gruppenleitung nicht überrumpelt fühlen (z. B. durch Benennen des Nächsten und Übernächsten, der oder die das Wort erhält). Mit zunehmender Gruppenkohäsion können in Folgetreffen kreativere Ankommensrunden gestaltet werden, von der „Popcornrunde“ bis zum gespielten Zuwerfen eines (dann allerdings tatsächlich virtuellen) Balls.

Aktives Zuhören, langsames Sprechen und insgesamt Entschleunigung sind ebenfalls Elemente, von denen es per Video noch etwas mehr braucht als im gewohnten Setting vor Ort. Das Anstrengende, das „Besondere“ eines Online-Settings darf „mitgesprochen“ werden.<sup>3</sup> Eine hohe Fehlertoleranz seitens der Gruppen-

<sup>3</sup> Vgl. auch Martin Geisler, *Digitalisierung und Kommunikation: Perspektiven und Herausforderungen für die Beratung*. In: Stephan Rietmann et al. (Hrsg.), *Beratung und Digitalisierung – Zwischen Euphorie und Skepsis*, Wiesbaden 2019, S. 85–108.

leitung erhöht das Vertrauen der Gruppe. Das alles erfordert von der Gruppenleitung eine besonders hohe Aufmerksamkeit. Es empfiehlt sich deshalb, dass Moderator\*innen sich ausschließlich auf den Prozess in der Gruppe fokussieren – so, wie sie es vor Ort auch tun würden. Alle Aufgaben, die davon ablenken (Chatbetreuung, Flipchart, Wortmeldungen, Kleingruppeneinteilung, Metaplankarten usw.) sollten möglichst an eine Co-Moderation abgegeben werden. Moderne Videokonferenzsysteme erlauben dies auch während der Gruppensitzung einfach durch einen Klick, der der gewünschten Co-Moderation die notwendigen Rechte im Werkzeug einräumt.

### 3. Nun kann Kontakt entstehen

Psychosoziale Berufsgruppen stehen telemedialen Settings recht kritisch gegenüber. Trotz gegenteiliger Forschungsergebnisse wird häufig angezweifelt, dass über digitale Medien Beziehung aufgebaut werden kann.<sup>4</sup> Dass intensiver Kontakt, Beziehungsgestaltung und Bewegung aber auch bei Reduktion der nutzbaren Sinneskanälen möglich sind, zeigen Institutionen wie die TelefonSeelsorge sowohl am Telefon als auch in der Onlineberatung seit vielen Jahrzehnten.

Berater\*innen haben gelernt, wie Kontakt und Beziehungsgestaltung initiiert und gefördert werden können. Da mag es unterschiedliche Schulen geben, unterschiedliche Ansichten über das „wie“ und sicherlich ganz unterschiedliche persönliche Erfahrungen. Und doch gelingt es in der klassischen Vor-Ort-Beratung immer wieder. Die Frage „wie kann Kontakt im Online-Setting gelingen“ ist nach Überwindung der ersten Berührungängste und dem Erlernen einiger Grundfertigkeiten des Online-Settings womöglich nicht mehr zielführend. Tatsächlich stellt sie sich für viele dann so nicht mehr. Die Frage muss eher lauten: „Warum glaube ich, dass Kontakt im Online-Setting nicht ebenso gut gelingen kann wie vor Ort?“ Eine kritische Selbstreflexion zu dieser Frage ist ein guter Einstieg,

Zu Beginn der „telemedialen Karriere“ ist eine regelmäßige Reflexion des beraterischen Tuns im Online-Setting meist ausgesprochen ertragreich. In einer Interventionsgruppe können zudem

im geschützten Rahmen kreative Methoden (ebenfalls im Online-Setting) ausprobiert werden. Online- und Vor-Ort-Kompetenzen werden sich zunehmend ergänzen und befruchten. Vielleicht wird das Online-Setting so für manche Berater\*in ein fester Bestandteil der Arbeit, möglicherweise auch im Wechsel innerhalb eines Prozessverlaufs („Blended Counseling“).<sup>5</sup>

### FAZIT

Die Skepsis gegenüber Online-Settings klassischer Beratungsformate ist nachvollziehbar – und sie lässt sich überwinden. Wenn es gelingt, Berührungängste abzubauen und den Umgang mit den Werkzeugen einzuüben, dann sind Online-Settings eine wertvolle Ergänzung in der prozessorientierten Beratungsarbeit.

#### Markus S. Mütze

Organisationsberater und Supervisor (M.A.),  
Onlineberater DGOB, zertifizierter Mediator.  
Ausbilder in der TelefonSeelsorge (Telefon,  
Mail- und Chatberatung) als stellvertretender  
Leiter der Evangelischen TelefonSeelsorge  
Frankfurt am Main. Freiberuflich als Berater,  
Supervisor und Konfliktmoderator.

Kontakt: [Markus.Muetze@Diakonie-Frankfurt-Offenbach.de](mailto:Markus.Muetze@Diakonie-Frankfurt-Offenbach.de)

<sup>4</sup> Vgl. Stefan Kühne & Gerhard Hintenberger, *Onlineberatung und -therapie in Zeiten der Krise*. In: *e-beratungsjournal.net* 16 (2020), Heft 1, Artikel 3.

<sup>5</sup> Vertiefend siehe Agnes Justen-Horsten & Helmut Paschen, *Online-Interventionen in Therapie und Beratung*, Weinheim-Basel 2016, S. 79–89 sowie Stefanie Weiß & Emely Engelhardt, *Blended Counseling – Neue Herausforderungen für BeraterInnen (und Ratsuchende!)*. In: *e-beratungsjournal.net* 8 (2012), Heft 1, Artikel 5.

*Lernen in Coronazeiten:  
„Da geht noch was!“*

*Irmtraud Weissinger nimmt uns auf sehr lebendige Art und Weise mit hinein in ihren ureigenen Prozess des Lernens zu Beginn der Corona-Zeit. „Ich bin Technikdinosaurier!“ sagt sie. Und Schritt für Schritt erschließt sie sich die notwendigen technischen Möglichkeiten für ihr Beraterisches Handeln. Sie erlebt schlussendlich, und kann es selbst kaum glauben, die Technik als Hilfsmittel für Lebendigkeit und Kreativität, dann wenn eine geistesgegenwärtige Verbindung von Menschen, Technik und Ideen gelingt. Ein verheißungsvoller Erfahrungsbericht.*



Irmtraud Weissinger

Ich bin ein Technikdinosaurier. Ich liebe als Beraterin den direkten Kontakt mit Menschen, Zusammensein mit Herz, Hirn und Hand. Nur das eröffnet in meinem Konstrukt gemeinsames Wachsen und heilende Energie! Und jetzt: Social Distancing! Abgeschnitten von dieser Lebendigkeit: Was bleibt? Rückzug, ich genieße das „Nichts-tun-müssen“, meinen kleinen Garten, die Sonne, unsere relativ problemlose Zweisamkeit, die Frühstücksgespräche, die sich entwickeln. Aber, da ist auch das Getrenntsein von anderen. *Ich will raus, aber wie?*

Ich fokussiere mich darauf, wahrzunehmen, was jetzt gerade ist und lege folgende Landkarten an:

- **Stress:** *Individuelle und kollektive Stresssymptome (Wo bin ich jetzt? In meinen Urmustern oder in der Präsenz?)*
- **Veränderung:** *Individuelles und kollektives Verlassen der Komfortzone (mit allen Gefühlen, die dazu gehören)*
- **Presencing:** *Anwesend sein, mit allem was war, ist und sein wird (wo ist Presencing-Energie in mir, wo ist Absencing-Energie in mir, und wo und wie erlebe ich das im Außen?)*

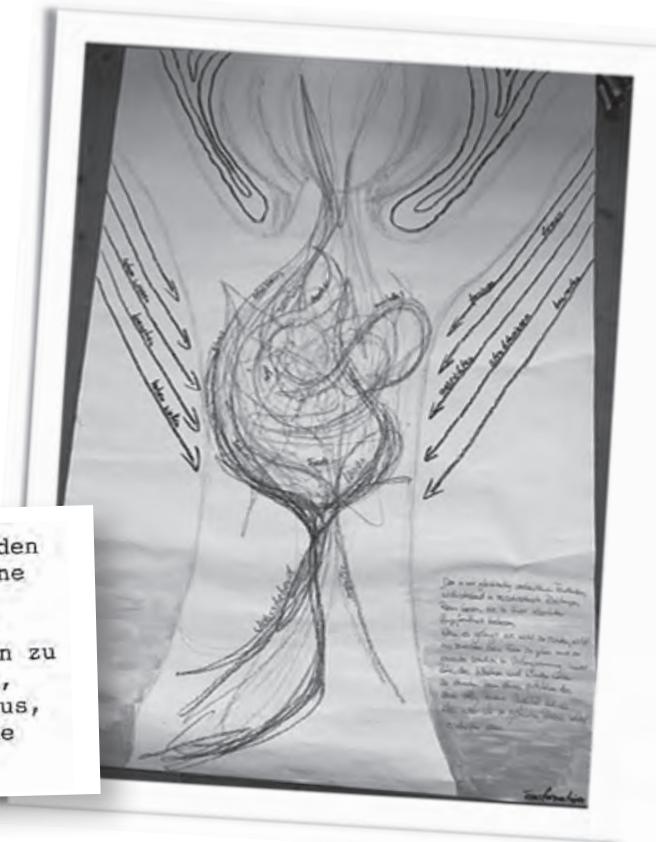
Meine Landkarten leiten mich auf der ersten Etappe meiner Reise. „Retreat and Reflect“ heißt es im Presencing unten im U. Was will da Neues in mir entstehen, in der Welt? Social Distancing als Chance. Innehalten ist das neue TUN, das NEUE tun.

Ich habe einen Coaching-Termin. Wie geht das jetzt? frage ich mich und spüre einen konkreten Handlungsbedarf. In mir ist so ein lebendiger Prozess gerade, den möchte ich mir gerne erhalten und mit meinem Gegenüber auch leben. Netzwerke. Ein guter Freund ist IT-Fachmann, wir skypen, er übt mit mir. Es wird ein wunderbarer erster Coaching-Termin mit Skype. Emotionen teilen, spüren, geht auch auf diesem Weg. Überraschung in mir, große Neugier.

Ich will mehr. Ich schreibe eine E-Mail an verschiedene Menschen, mit denen ich in unterschiedlichen Zusammenhängen unterwegs bin. Manche melden sich sofort, andere erst einmal nicht oder viel später. Wir treffen uns mit Zoom. Mit Zoom habe ich noch nie gearbeitet. Also melde ich mich zu einem Webinar über Zoom an. Großer Frust. Nach

15 Minuten klappe ich wütend den PC zu. Ich fühle mich ständig abgehängt. Aber der Drang, es zu lernen und mit anderen in Verbindung zu treten, geht zurzeit nur virtuell. Also: „Hilf dir selbst!“ sage ich mir. Auf Anhieb werde ich unter YouTube fündig und in 10 Minuten ist alles erledigt. Zoom zu installieren und in den einfachen Funktionen anzuwenden, ist wirklich leicht. Dann bin ich also in meinem ersten Zoomtreffen. Wir sind inhaltlich und menschlich gut miteinander unterwegs. Unser Thema: Transformation. Dazu entsteht folgendes Bild einer Teilnehmerin, das sie uns im Anschluss per Mail schenkt.

"Wenn es gelingt, die widerstrebenden Kräfte in mir zu halten, ihnen keine künstliche Form oder Richtung zu geben, wenn es gelingt, solange zu warten, es nicht zu richten, sitzen zu bleiben, zu halten, es auszuhalten, bis „es“ sich aus sich selbst heraus, von selber bildet, dann hat es eine neue Qualität gebildet."



Zoom ermöglicht mir außerdem den Zugang zur Presencing-Community, vernetzt in der ganzen Welt. Die Welt wird wieder größer, zu Hause, in meinem Büro, an meinem Schreibtisch. Ich bin verbunden, nicht nur technisch. Die Technik wird das Hilfsmittel zur Gestaltung der Welt nach Corona – schon jetzt.

Die einfachen Funktionen von Zoom sind mir nun vertraut. Schon wandert Zoom weiter in mein Beratungsfeld der Kindertagesstätten. Keine PCs mit Kamera, alte Programme ... Verbotenerweise nutzen sie ihre privaten Tablets. Es klappt. Freudig führen die Leitungen ihren Mitarbeitenden die Verbindung vor. Viele begrüßen mich, obwohl sie mich gar nicht kennen und ich nur mit dem Leitungsteam arbeite. So leicht kann es sein. Ein großes Feld für Organisationsberatung: Verbindung von technischer und klassischer Beratungskompetenz.

Ein anderes Beispiel: Der Vorgesetzte lädt zu einer Videokonferenz ein. In der einen Kita gibt es keinen PC mit Kamera, in der anderen Kita gibt es eine technisch versierte Leitung, die perfekt ausgestattet ist, eine Leitung taucht gar nicht auf. Frustration.

Herausforderung: Wie eignen wir uns auf Beraterseite die technische Kompetenz an? Wie wird die technische Kompetenz vor Ort von den Einzelnen erworben? Und welche technischen Systeme werden wie für welchen Nutzen vor Ort eingeführt? Fortbildung, Technik- und OE-Beratung in einem Paket. Ein neues Angebot für manche von uns und für unsere Klienten gleichzeitig. Große Unterschiede unter den Berater\*innen und unter den Klienten. Wer kann schon was, wer muss sich was aneignen oder welche neuen Kooperationsmöglichkeiten wird es geben? ▶

**Beeindruckt von dem, was da geht, wächst in mir: Da geht noch was!**

Ich bin im „Schreibaustausch“ mit einer Kollegin, wir schicken uns wichtige Publikationen und schreiben auf, was uns bewegt. Unsere Weinstubenabende können wir nicht haben, aber: wie schön, zu zweit zu schreiben. Neue Bewegung, Öffnung in Zeiten der Distanz. Das Schreiben hat eine andere Kontinuität und Dichte als die Videokonferenzen. Es ermöglicht uns so viel. Wie könnten die unterschiedlichen Möglichkeiten zusammenkommen?

Es wächst: Microsoft Teams betritt die Bühne. Oh weh, schon wieder ein neues Tool. Warum nicht mit Zoom? Gott sei Dank ist die Neugier größer. Und mit viel Unterstützung betrete ich nun mit fünf anderen Menschen, die sich zum Teil nicht kennen, diesen gemeinsamen Raum. Es gab keine große Diskussion über das „richtige technische Medium“, über das „wie strukturieren wir den Raum“, über das „womit fangen wir an“, das „Ziel“ und.... Klar war: Es geht um diese Zeit, darum, was sich jetzt auf den verschiedenen Ebenen gerade alles verändert, das gemeinsam in Schwingung zu bringen. Und es geht damit um das, was mit und nach Corona sein kann und werden wird. Wir tauschen Publikationen aus, wir erzählen uns auf den verschiedenen Kanälen von unseren aktuellen Erfahrungen, wir tauschen uns über Chats aus, wie wir gerade unterwegs sind. Es darf wachsen. Es ist dabei zu wachsen. Es wächst. Und es organisiert sich beim Wachsen. Wir vertrauen auf das, was in diesem Raum werden will. Und da war sie, die Lebendigkeit. Wir folgen der Energie dort, wo sie entsteht. Kommentare, neue Gedanken, Handlungsideen entstehen.

Hier in dieser Teams-Gruppe finde ich den Satz: „Dieser neue technische Raum, mit dem ich experimentiere, an den ich mich gewöhne, der ist mir wichtig geworden in der kurzen Zeit und damit hast Du wirklich einen neuen Raum für mich eröffnet. Der sich mit so viel Unterschiedlichem füllt, nebeneinander, einiges wild chaotisch, aber doch nicht alleine, einiges verbunden miteinander, zusammen. Ja, in meinem Rhythmus, mit meinem Grad der Offenheit, es/ich darf einfach sein. Das ist unglaublich wohltuend.“

Dirk Baecker schrieb im Jahr 2007 (!), vor dreizehn Jahren, in seinem Buch „Studien

zur nächsten Gesellschaft“ sinngemäß: Die innovativen Unternehmen der nächsten Gesellschaft werden entdecken, dass GEISTESgegenwart (mindfulness) im Umgang mit Menschen, Maschinen und Ideen die knappste Ressource von allen ist. Und sie werden entdecken, dass nur der Mensch diese Ressource bereitstellen kann. Dies wird die innere Organisation von Unternehmen grundlegend ändern (S. 21).

Technik als Hilfsmittel für Lebendigkeit und Kreativität?! Haben wir die GEISTESgegenwart im obigen Sinne zu handeln und nutzen wir die Chance auf ein „Mehr“ an Lebendigkeit, für das Zulassen des Sich-selbst-Organisierens lebendiger (Arbeits-)Systeme durch eine geistesgegenwärtige Verbindung von Menschen, technischen Möglichkeiten (Maschinen) und Ideen!

***Hätte mir jemand am 22. März gesagt, wo ich heute bin, ich hätte es nie geglaubt.***

Krisen sind Möglichkeitsträume, eine der wichtigsten Erfahrungen meines Lebens. Der Verlust der Angst davor, vor dieser Transformation in mir, hat meine Beratungshaltung zentral verändert. Ich darf dem anderen, dem System seine Krise lassen und vertrauen, dass es seinen passenden Weg findet. Jedes zu viel an Struktur setzen verhindert den heilenden Kairos. Wo dient Struktur meinem Schutz, wo ist es meine Vermeidungsstrategie? Wo braucht das System Struktur als Schutz, weil Struktur Angst bindet? Das System selbst weiß, wie weit es gehen kann/will. Die Frage an mich lautet, wie weit kann ich in Zeiten existenzieller Unsicherheit den Momenten von Kairos einen Raum geben und ihn halten?

***Fragen an meine Entwicklung, meine Haltung dabei sind:***

- ***Was kann ich an Schmerz, Trauer, Freude, Begeisterung in mir und im Außen zulassen, aushalten?***
- ***Wo muss ich abschneiden, wo schneidet das System ab, wo beginnt der Selbstschutz?***

Öffnen und Schließen und dabei in die Tiefe gehen, das hat seinen ganz eigenen Rhythmus.

Und auch hier stellt sich mir die Frage, wie und wozu setze ich die technischen Hilfsmittel in dieser Dynamik ein?

Es braucht den geschützten Raum, den safe place der Therapie, um mich meinem Innersten zu nähern, es zeigen zu können. Wandern diese safe places nicht schon länger aus dem therapeutischen Zweieraum aus? Sind sie nicht schon länger in andere Bereiche ausgewandert, ohne dass wir die Möglichkeiten wirklich wahrgenommen haben?

Kann es sein, dass die Kommunikation von meinem „safe place“ zu Hause, an einem selbstgewählten Ort in meiner Wohnung, meinem Zimmer sich gut verbinden kann mit einem größeren, anonymen Raum im Netz? Kann auch das mir Schutz geben, mich kollektiv zu zeigen, dem Wunsch nach Ablegen der Fassade zu folgen? So viele spüren, welche Kraft das kostet, welche Energie verloren geht, immer wieder der Selbstoptimierungsenergie anstatt der Resonanzenergie zu folgen. Kann diese Distanz uns ermöglichen in dem virtuellen Raum unsere Lebendigkeit als Menschen und Organisationen neu zu zeigen, nicht im Sinne der Verkaufsoptimierung? Präsenz ist eine Kompetenz in mir, die mit mir ins Netz wandert.

Und gerade in diesen Zeiten liegen Ängste, Trauer, Hoffnungen, Träume so offen, das Reden und der Austausch über Emotionen wird leichter möglich. Der virtuelle Raum bietet uns die Möglichkeiten hier gemeinsam zu lernen, in unseren Konferenzen, in neuen Angeboten ...

Es geht nicht darum, die technischen Möglichkeiten zu optimieren, gedankenlos auf einen fahrenden Zug aufzuspringen. Es gilt auch hier, lebensvermehrend und nicht verkaufsorientiert die Möglichkeiten zu erweitern, zu handeln. Die Haltung, „Wir-Räume“ zu öffnen, in denen wir uns neu und anders verbinden können, trägt ins Neue. Und dazu können uns die virtuellen Räume verhelfen.

Widerständigkeit im intellektuellen Bereich reicht nicht aus, Praxis braucht es. Schon jetzt in Zeiten von Corona Räume zu öffnen, in denen sich gelingendes Neues auf den unterschiedlichen Ebenen zeigt. Und da passiert gerade viel, wo Menschen diese technischen Möglichkeiten mit Sinn füllen, für die Zeit nach oder mit Corona.

Und trotzdem fehlt mir die körperliche Begegnung. Nach jedem Spaziergang im Zwei-Meter-Abstand spüre ich am Ende diesen Schmerz, mich nicht mit einer körperlichen Umarmung verabschieden zu können. Der Verlust ist groß. Die Regulierung dieses Impulses fällt mir bleibend schwer.

**Der Text ist entstanden im Kontext der Gruppe „Nicht alleine“**

(bestehend aus: Elke Breckner, Dagmar Hlebic, Wolfgang Kleemann, Irmtraud Weissinger, Stefan Winneke). Das Bild ist gemalt von Juliane Praetorius-Patzelt und ist entstanden im Rahmen eines Zoom-Treffens des Kompetenzteams „Diversity“ des IPOS (bestehend aus: Frank Appel, Doris Blank, Ursula Bornemann, Elke Breckner, Juliane Praetorius-Patzelt, Heike Roth, Irmtraud Weissinger).

*Technik und IT meets Organisationsentwicklung und Gemein-deberatung – das ist eine heiÙe Mischung! Und genau das schlägt Stefan Winneke in seinem Essay vor. Damit betritt er ein noch recht unbestelltes Feld. Er fragt danach, wie sich die Methoden der OE mit den Methoden der IT klug für die Transformation der Organisationen verbinden lassen. Er begibt sich auf die Suche, wie IT- und OE-Beratung zusammen in Organisationen begleiten können. Dabei fokussiert er auf die (notwendige) Überwindung der digitalen Kluft, damit Organisationen zukunftsrobust aufgestellt sind, um am Markt bestehen zu bleiben und lädt dazu ein, sich auf den Weg zu machen, die Digitalisierung für eine erhöhte Wirksamkeit sozialer und kirchlicher Arbeit zu entdecken und zu nutzen.*



Stefan Winneke

*Die digitale Kluft überwinden – Eine Einladung zur gemeinsamen Suche nach neuen Verbindungen von Organisationsentwicklung und IT-Beratung*

Ausgelöst durch die Corona-Krise werden in der Beratung wie auch in sozialen und kirchlichen Arbeitsbereichen verstärkt digitale Informations- und Kommunikationstechnologien, beispielsweise Videokonferenzen, genutzt. Deren Vorteile, aber auch persönliche und organisationale Herausforderungen treten dabei verstärkt zutage. Diese Situation eröffnet die Chance für eine nachhaltige Entwicklung digitaler Kompetenzen. Dafür gibt es nach meinem Eindruck einen erheblichen Beratungsbedarf.

Gefragt sind hier gleichermaßen IT-Experten und Organisationsentwickler. Wenn die IT-Beratung dabei nicht auf Technik, sondern auf die Menschen und ihr organisatorisches Umfeld fokussiert, ergeben sich vielversprechende Synergien. Das lädt zu einer verstärkten Zusammenarbeit in der Beratungstätigkeit ein. Für eine solche transdisziplinäre Vorgehensweise müssten jedoch geeignete Kommunikationsformen und Methoden entwickelt werden.

### 1. Digitale Spaltung

Wir verstehen uns als Informationsgesellschaft und die Digitalisierung ist zunehmend in aller Munde. Dabei sind jedoch der Zugang

zu Informations- und Kommunikationstechnik und deren Nutzung aufgrund verschiedener Faktoren sehr ungleich verteilt. Das hat weitreichende Auswirkungen auf Wohlstand, gesellschaftliche Teilhabe, Entwicklungschancen, Gesundheit und vieles mehr. Man spricht hier von der digitalen Spaltung oder digitalen Kluft (englisch: digital divide, gap oder inequality). Solche Ungleichheiten bestehen zum Beispiel in globalen, regionalen und sozialen Dimensionen; sie sind u.a. bildungs-, einkommens-, alters- und geschlechtsabhängig. Auf der individuellen Ebene reicht das Spektrum von IT-Fachleuten, die am Einsatz von künstlicher Intelligenz oder selbständig lernenden Maschinen arbeiten, bis hin zu Menschen, die sich selbst in Bezug auf digitale Technologien als unerfahren, unsicher, reaktiv oder abgehängt erleben.

Darüber hinaus lassen sich entsprechende Spaltungen und Ungleichzeitigkeiten aber auch zwischen und innerhalb von Branchen, Unternehmen und Organisationen beobachten. Es gibt IT-affine Bereiche, in denen neue Technologien gestaltet, vorangetrieben oder zumindest frühzeitig eingesetzt werden, ebenso wie Arbeitsfelder, in denen überwiegend andere Kompetenzen benötigt werden. In Bereichen, in denen Beziehungen und Menschen im Vordergrund stehen, z.B. in zivilgesellschaftlichen Organisationen, der Sozialarbeit, der Beratung und in Teilen des Kultur- und Bildungsbereichs trifft man – stark verallgemeinernd formuliert – vermehrt auf eine eher reservierte Haltung gegenüber den neuen Technologien. Infolge anderer Prioritäten ist hier oft die Nutzung digitaler Technologien im Arbeitsalltag weniger ausgeprägt.

## ■ 2. Der Handlungsdruck wächst

Im Gespräch mit Leitungen von solchen technikferneren Einrichtungen begegnet mir nicht selten ein diffuses Unbehagen angesichts der beschriebenen Situation. Man weiß eigentlich oder ahnt zumindest, dass hinsichtlich der Nutzung digitaler Technologien dringender Handlungsbedarf besteht. Verstärkt wird dieser noch durch einen zunehmenden finanziellen Druck (Einsparungen) und regulatorische Anforderungen (z.B. Datenschutz und -sicherheit). Schwachpunkte in Arbeitsabläufen und durch

veraltete oder inkompatible Technik sind oft evident. Es fehlen jedoch die Ressourcen und das Wissen für nachhaltige Verbesserungen oder die Entwicklung digitaler Dienstleistungen und Produkte. Das wiederum führt in der Tendenz zu verstärktem Rationalisierungsdruck und immer weniger Zeit für die eigentlichen Kernaufgaben.

Ich möchte keinesfalls den Eindruck erwecken, als sähe ich die Lösung aller Probleme in mehr und besserer Technik! Sich dem Nutzen zu verschließen, die diese bieten kann, ist jedoch auch keine Lösung. Vielmehr geht es darum, angemessene Wege für eine Adaption der digitalen Transformation zu finden. Anders formuliert: Wie können die Potentiale neuer digitaler Technologien in den entsprechenden Bereichen unter Berücksichtigung und Wahrung der jeweiligen Besonderheiten eingeführt und nutzbringend eingesetzt werden? Das kann nach meiner Erfahrung nur gelingen, wenn man nicht die Technik, sondern Menschen und Organisationen sowie die jeweiligen Anforderungen in den Vordergrund stellt.

Bedingt durch die physische Distanzierung im Zuge der Covid-19-Pandemie mussten sich viele Menschen für die Arbeit zuhause, für Video-Konferenzen oder für Online-Beratungen kurzfristig digitale Kompetenzen aneignen. Die erforderliche Hard- und Software wurde pragmatisch organisiert. Die gemachten Erfahrungen sind vielfältig:

- *Vorbehalte und Ängste wurden überwunden*
- *Eine Stärkung von Selbstorganisation und persönlicher Initiative fand statt*
- *Man erlebte, dass die Technik funktioniert und hilfreich ist*
- *Neue Räume und Möglichkeiten taten sich auf*
- *Persönliche, organisationale und strukturelle Lernfelder wurden entdeckt*
- *Man erfuhr, dass die Kommunikation mit oder trotz Technik häufig nicht wie gewünscht funktioniert und eignete sich geeignete Regeln und Verfahren an*

Es stellt sich nun die Frage, wie positive Errungenschaften verstetigt und in eine Zeit nach Corona weiterentwickelt werden können. Es gilt, die aktuellen Chancen für eine nachhaltige Entwicklung digitaler Kompetenzen sinnvoll zu nutzen. Politische Diskussionen und Entscheidungen der jüngsten Zeit deuten diesbezüglich auf einen allgemeinen Trend hin.

### ■ 3. Ansatzpunkte

Einer der tückischsten Fallstricke in der Wirtschaftsinformatik sind sogenannte Pfadabhängigkeiten. Eine Software ist unter Umständen schnell eingeführt. Die Hersteller machen einem das so leicht wie möglich. Je länger man sie jedoch nutzt, umso schwerer wird ein Wechsel. Wenn man nicht am Anfang seine Anforderungen hinreichend klärt und darauf basierende Entscheidungen trifft, wird man bald entweder bestimmte Aufgaben mit unzureichenden Werkzeugen bearbeiten oder weitere Programme einführen müssen. Probleme durch fehlende Integration, erhöhten Bedienungs- und Pflegeaufwand, unübersichtliche Kosten u.v.m. werden unweigerlich zunehmen und irgendwann den Nutzen übersteigen.

Professionelle IT-Beratung kann dabei helfen, frühzeitig geeignete Strategien zu entwickeln, Ziele zu definieren und zu priorisieren, die richtigen Entscheidungen zu treffen, Projekte effizient umzusetzen und die Ergebnisse langfristig abzusichern. Hier geht es nicht um ein schnelleres WLAN, die Einführung eines bestimmten Programms oder Tablets für alle, sondern um Daten- und Wissensmanagement und um tiefgreifende Veränderungen von Organisationen und Arbeitsprozessen. Dabei soll die Technik als nützlich wahrgenommen werden, leicht bedienbar sein und bei ihrer Einführung keine Angst machen. Sie soll immer nur ein Hilfsmittel zur effizienten Bearbeitung von Aufgaben sein. Selbstwirksamkeit soll gestärkt werden.

Eine so verstandene IT-Beratung verfolgt ganz offensichtlich ähnliche Ziele wie die Organisationsentwicklung, und ich stelle mir aktuell die Frage, wie diese komplementären Bereiche

besser verbunden und gemeinsam aktiv werden können. Wie können die Methoden der Organisationsentwicklung für die digitale Transformation genutzt werden, sowohl in den beratenden als auch in den beratenen Einrichtungen? Momentan stehen dem in der Praxis oft unterschiedliche Kulturen, Fachsprachen und Denkmuster entgegen.

Ich habe die Vision einer transdisziplinären Kooperation, in der wir – Organisationsentwickler und IT-Fachleute – übergreifende Konzepte und Methoden entwickeln und in der wir in gemeinsamen Projekten vertrauensvoll und auf Augenhöhe voneinander lernen können. Das wäre in meinen Augen ein Beitrag zur nachhaltigen Überwindung der digitalen Kluft.

#### **Stefan Winneke**

*MBA Sustainability Management, freiberuflicher Experte für Informations- und Datenmanagement. Ziel der Beratungstätigkeit ist eine sozial und ökologisch nützliche Gestaltung der digitalen Transformation.*

Sebastian Ottmann



WAS WOLLEN  
WIR BEWIRKEN?

WIRKUNGS-  
ORIENTIE-  
RUNG IN DER  
KIRCHLICHEN  
GEMEINDE- UND  
SOZIALARBEIT



Prof. Dr. Joachim König

ZUR DISKUSSION GESTELLT

*Sebastian Ottmann und Joachim König von der Evangelischen Hochschule Nürnberg machen einen Perspektivwechsel stark: Sie lenken unsere Aufmerksamkeit weg von dem, was wir tun, und hin zu dem, was kirchliche Gemeinde- und Sozialarbeit bewirken wollen. Sie fragen: Was sind die (intendierten und tatsächlichen) Wirkungen? (Statt: Welche Angebote halten wir vor?). Wenn man tiefer hinspürt, liegt darin ein Paradigmenwechsel, den manche anderen Felder bereits vollzogen haben. Kann ein solcher Perspektivwechsel auch für die Kirche fruchtbar werden? Das stellen wir in die Diskussion!*

## Einleitung

Die Kirchen in Deutschland befinden sich in großen Veränderungsprozessen. Wie eine aktuelle Studie der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Katholischen Bischofskonferenz aufzeigt, wird u.a. ein Rückgang der Mitglieder bis 2060 um nahezu 50 % erwartet.<sup>1</sup> Um auf solche und viele andere demographische und gesellschaftliche Veränderungen reagieren zu können, werden in den Gliedkirchen derzeit Reformprozesse angestoßen, in Bayern etwa der Prozess ‚Profil und Konzentration‘. Dort wird u.a. angeregt, die Angebote der Kirche stärker sozialraumorientiert auszurichten.<sup>2</sup> Vieles spricht deshalb dafür, kirchliches Handeln stärker an den gewünschten Wirkungen zu orientieren, also Angebote wirkungsorientierter auszurichten. Genau dies wird mit Blick auf steuerfinanzierte Angebote in den letzten Jahren, etwa im Sozial- und Bildungsbereich, auch verstärkt von Politik und Geldgebern (z. B. Kommunen oder Spender\*innen) gefordert.

Unter Wirkungsorientierung wird die „Forderung der Hinwendung zu Wirkungen“<sup>3</sup> von Angeboten verstanden. Der Begriff der Wirkung selbst wird laut Duden als eine „durch eine verursachende Kraft bewirkte Veränderung“<sup>4</sup> definiert. Der kausale Charakter der Wirkung wird deutlich. Übertragen auf Kirche bedeutet dies zunächst strenggenommen, dass Veränderungen bei Zielgruppen oder in der Gesellschaft konkret auf die Arbeit der Kirche zurückgeführt und sie als Auslöser identifiziert werden muss. Im Rahmen der Debatte um Wirkungsorientierung wird daher definitorisch auch zwischen den sogenannten Outcomes als Wirkungen bei Zielgruppen und den Impacts als Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene unterschieden. ▶

<sup>1</sup> Evangelische Kirche in Deutschland & Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.). 2019. Langfristige Projektion der Kirchenmitglieder und des Kirchensteueraufkommens in Deutschland. Verfügbar unter: [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/projektion-2060-ekd-vdd-factsheet-2019.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/projektion-2060-ekd-vdd-factsheet-2019.pdf) [Zugriff am 20.1.2020.]

<sup>2</sup> Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern. O.J.. Profil und Konzentration – Der landeskirchliche Zukunftsprozess. Verfügbar unter: <https://puk.bayern-evangelisch.de/> [Zugriff am 20.1.2020.]

<sup>3</sup> Polutta, A. 2013. Wirkungsorientierung. In K. Grunwald, G. Horcher & B. Maelicke (Hrsg.), Lexikon der Sozialwirtschaft S. 1108–1109. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

<sup>4</sup> Bibliographisches Institut. O. J.. Wirkung, die. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wirkung> [Zugriff am 10.5.2018.]

Wirkungsorientierung läuft praktisch in verschiedenen Stufen ab (vgl. Abb. 1).<sup>5</sup> Im Rahmen von Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung sind vor allem die Schritte „Verständigen“ und „Entwickeln“ von zentraler Bedeutung. Denn im ersten Schritt soll innerhalb der Einrichtung oder einer Kirchengemeinde ein einheitliches Verständnis von Wirkung und Wirkungsorientierung erarbeitet werden, damit dann im nächsten Schritt ein neues oder bestehendes Angebot wirkungsorientiert (weiter) entwickelt werden kann. Daran anschließend können dann empirische Daten erfasst und analysiert werden (z. B. in einem regelmäßigen wirkungsorientierten Monitoring), um zu klären, ob die gewünschten Effekte und Wirkungen mit dem Angebot auch tatsächlich erzielt wurden. Mit deren Ergebnissen kann dann eine Weiterentwicklung des Konzeptes erfolgen.

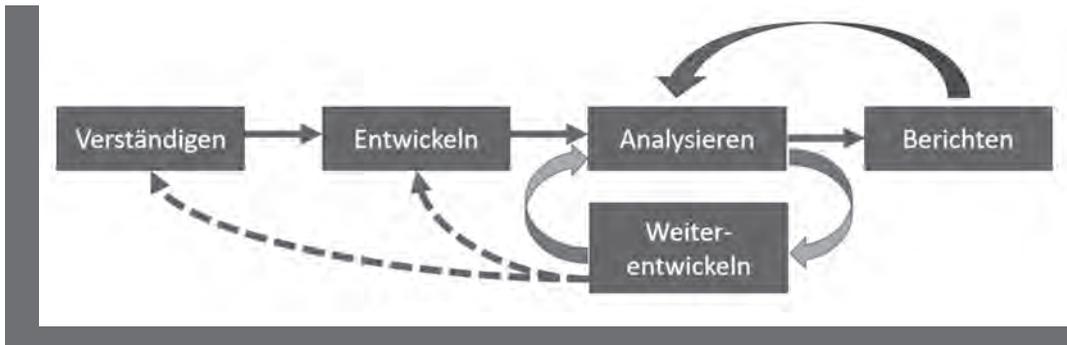


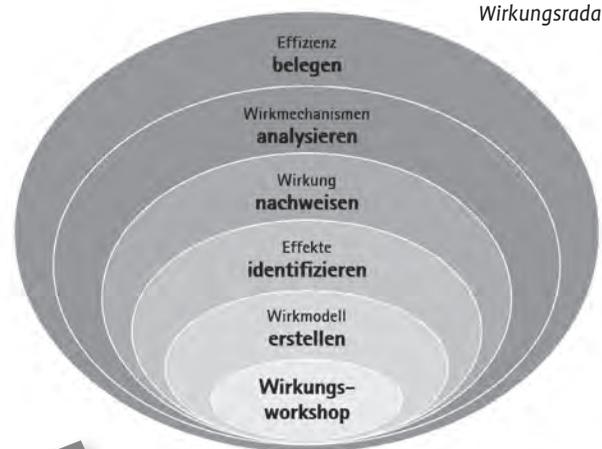
Abb. 1: Implementierungskreislauf der Wirkungsorientierung

## 2. Der Wirkungsradar als empirische Toolbox

Um diese Schritte erfolgreich durchlaufen zu können, wurde am Institut für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg der sogenannte Wirkungsradar entwickelt (vgl. Abb. 2).<sup>6</sup> Ziel ist es, den Akteuren vor Ort eine empirische Toolbox zur Verfügung zu stellen, mit der ein stufenweiser Einstieg in die Wirkungsorientierung möglich ist. Dabei wird bewusst eine breite fachliche Perspektive zugrunde gelegt, also im Rahmen der Analyse nicht nur die Frage gestellt, *ob* etwas wirkt, sondern auch *wie und auf welche Weise*. Eine besondere Bedeutung hat auch der Kontext, in den ein Angebot eingebettet ist. Dahinter steckt die methodische Grundannahme der ‚Realistic Evaluation‘<sup>7</sup>, bei der davon ausgegangen wird, dass eine Wirkung immer durch einen Mechanismus einerseits und den entsprechenden Kontext andererseits entsteht. Dies erscheint gerade in den Arbeitsfeldern der Kirche sinnvoll, die ja in ganz vielfältige soziale Settings eingebunden sind. Die Arbeit mit dem Wirkungsradar ist partizipativ angelegt, die Akteure in den beteiligten Einrichtungen werden in den gesamten Prozess durch Workshops eingebunden, bei der Erstel-

lung von Wirkmodellen, über die Entwicklung von Erhebungsinstrumenten bis hin zur gemeinsamen Interpretation von Ergebnissen und zur Ableitung von notwendigen konzeptionellen Weiterentwicklungen.

Abb. 2: Der IPE Wirkungsradar



<sup>5</sup> In Anlehnung an Ottmann, S. & König, J. 2018. Was wirkt wie? – Konzeptionelle Überlegungen zur Messung und Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. Der Wirkungsradar des Instituts für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg. *Forschung, Entwicklung, Transfer – Nürnberger Hochschulschriften*, 29. <https://doi.org/10.17883/fetschriften029>

<sup>6</sup> Ottmann & König 2018.

<sup>7</sup> Pawson, R. & Tilley, N. 1997. *Realistic evaluation*. London; Thousand Oaks, Calif: Sage.

### 3. Wirkmodell – zentrales Element

Für die Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung innerhalb der Kirche eignet sich vor allem die Anwendung des Schrittes „Wirkmodelle erstellen“ im Wirkungsradar. Denn mit einem Wirkmodell lassen sich mögliche Wirkungen von neu entwickelten oder bestehenden Angeboten abbilden und auch zur Legitimierung gegenüber Öffentlichkeit, Geldgebern, Spender\*innen und Politik nutzen.<sup>8</sup>

Zur Erstellung eines solchen Modells wird zunächst die Hauptwirkung des Angebotes definiert. Danach ist im Rahmen einer Rückwärtsinduktion zu klären, welche Teilwirkungen erzielt werden müssen, um diese Hauptwirkungen zu erreichen. In einem nächsten Schritt können Annahmen zum

Kontext formuliert und Aktivitäten festgelegt werden, die es braucht, um die gewünschte Hauptwirkung zu erzielen. Am Ende des Prozesses werden Indikatoren für eine spätere Wirkungsanalyse definiert (vgl. dazu die Methode ‚Theory of Change‘<sup>9</sup>). Das Ergebnis wird dann visualisiert (siehe Abb. 3<sup>10</sup>) und auch schriftlich fixiert, um die Annahmen zu den Wirkmechanismen zu sichern.

Vor der Erstellung von Wirkmodellen ist es wichtig, die Zielgruppe zu spezifizieren: Soll nur eine bestimmte Zielgruppe erreicht werden oder ist das Angebot an mehrere Gruppen adressiert und – falls ja – bedingen sich diese Zielgruppen gegenseitig? Sollte dies der Fall sein, so müssen mehrere, zielgruppenspezifische und evtl. aufeinander aufbauende Wirkmodelle erarbeitet werden.<sup>11</sup> Um

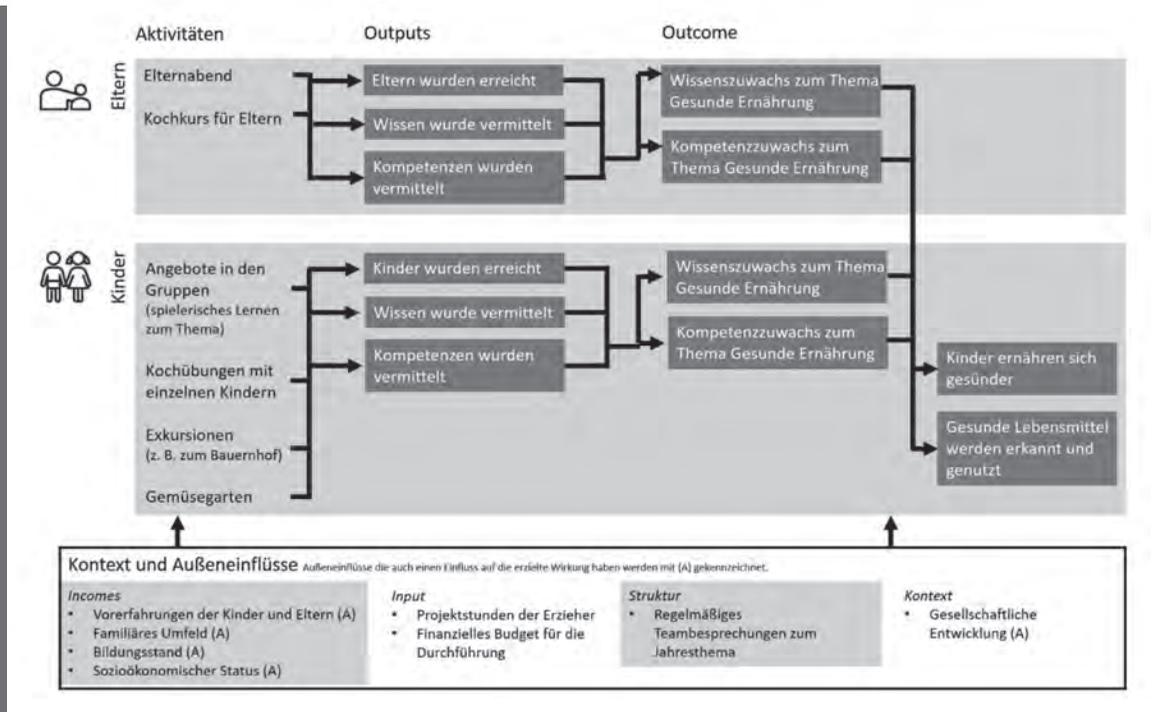


Abb. 3: Wirkmodell für das Jahresthema „Gesunde Ernährung“

<sup>8</sup> Ottmann, S. & König, J. (2019). Am Anfang steht das Wirkmodell. Überlegungen und Ansätze zur Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 166(2), 67–70. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2019-2-67>

<sup>9</sup> The Center for Theory of Change. O. J.. How Does Theory of Change Work? Theory of Change Community. Verfügbar unter: <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/> [Zugriff am 8.6.2018.]

<sup>10</sup> Ottmann, S. & König, J. 2020 i. V.. Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse in Kindertageseinrichtungen. In N. Weimann-Sandig (Hrsg.), *Mit und über Kinder(tageseinrichtungen) forschen – Das Forschungsfeld Kita*. Köln: Carl Link Verlag.

<sup>11</sup> Schmidt, S. (2016). Nutzen einer wirkungsorientierten Ziel-systematik. Bindeglied zwischen Evaluation und Programm-steuerung. In S. Giel, K. Klockgether & S. Mäder (Hrsg.), *Evaluationspraxis: Professionalisierung – Ansätze – Methoden*, S. 159–175. Münster: Waxmann Verlag., S. 171 ff.

die Zielgruppendefinition so konkret wie möglich zu gestalten, kann auch auf die Methode ‚Persona‘ aus dem ‚Design Thinking‘ zurückgegriffen werden.<sup>12</sup> Hier wird eine beispielhafte Person aus der Zielgruppe so genau wie möglich beschrieben, um sich diese bei der weiteren Entwicklung des Angebotes stets vor Augen führen zu können. Zur umfassenden Abbildung des Kontexts empfiehlt sich eine Unterteilung in vier Kategorien, nämlich in die Strukturen des Trägers oder der Einrichtung, in die Inputs, die der Träger oder die Einrichtung einbringen kann, in die Incomes, also die Ressourcen, die die Teilnehmenden selbst mitbringen sowie in die gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, also den Kontext.<sup>13</sup>



#### 4. Ausblick: Erfassung und Analyse von Wirkungen

Das erstellte Wirkmodell dient nun als Grundlage für die nächsten Schritte im Wirkungsradar, die sich mit der Erfassung und Analyse der erzielten Wirkungen und Effekte selbst beschäftigen. Dazu muss zunächst zwischen Wirkung und Effekt unterschieden werden. Von Wirkungen sollte immer nur dann gesprochen werden, wenn die erzielten Veränderungen bei den Teilnehmenden auch tatsächlich kausal auf die untersuchte Maßnahme rückführbar sind. Ist dies nicht möglich – bspw. weil keine Kontrollgruppe gebildet werden kann – können nur Effekte erfasst werden, also Veränderungen bei Teilnehmenden, die in Bezug auf die durchgeführten Angebote im Sinne der zuvor definierten (Outcome-) Ziele stehen. Um Effekte zu identifizieren, müssen Daten zu mehreren Zeitpunkten (z. B. vor und nach Teilnahme am Angebot) erhoben werden. Daher sollte immer für Angebote, die wirkungsorientiert geplant wurden, auch ein entsprechendes wirkungsorientiertes Monitoring aufgebaut werden, denn so lassen sich die Effekte des Angebots regelmäßig erfassen. Im Rahmen einer ‚Wirkungsplausibilisierung‘ kann dann festgehalten werden, welchen Anteil das Angebot an den Veränderungen hat und in welchem Umfang sie durch andere Kontextfaktoren bedingt sind.

Die Analyse und Erfassung von Wirkungen bei der Entwicklung von neuen Angeboten im Rahmen von Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung immer mit zu bedenken, macht Sinn, weil dadurch

wichtiges Wissen erzeugt wird, das dann in die Weiterentwicklung von Angeboten einfließen kann.

Insgesamt betrachtet hat die Einführung des Gedankens der Wirkungsorientierung einen dreifachen Nutzen: Ein neuer Blick auf kirchliche Angebotsentwicklung entsteht, die fachliche Arbeitspraxis kann erweitert und ausdifferenziert werden und ein Instrument zur Begründung und Legitimierung kirchlicher Arbeit kann aufgebaut werden.

#### Weiterführende Information:

Die einzelnen Schritte des Wirkungsradars werden in einem Beitrag der Schriftenreihe *Forschung, Entwicklung, Transfer der Evangelischen Hochschule Nürnberg* näher beschrieben. Der Beitrag kann kostenfrei unter folgendem Link heruntergeladen werden: <https://tip.de/wirkungspaper>.

#### Sebastian Ottmann

M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg. Im Rahmen dieser Tätigkeit führt er Wirkungsanalysen und Evaluationsstudien im Bereich der Sozialen Arbeit durch und beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Themen Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse in der Sozialen Arbeit.

#### Prof. Dr. Joachim König

Professor für Allgemeine Pädagogik und Empirische Sozialforschung sowie Vizepräsident für Forschung und Entwicklung an der Evangelischen Hochschule Nürnberg. Er leitet dort das Institut für Praxisforschung und Evaluation.

<sup>12</sup> Gerling, A. & Gerling, G. (2018). *Der Design-Thinking-Werkzeugkasten: eine Methodensammlung für kreative Macher*. Heidelberg: dpunkt.verlag. S. 77 ff.

<sup>13</sup> Bartsch, S., Beywl, W. & Niestroj, M. (2016). *Der Programmbaum als Evaluationsinstrument*. In S. Giel, K. Klockgether & S. Mäder (Hrsg.), *Evaluationspraxis: Professionalisierung – Ansätze – Methoden*, 89–111. Münster: Waxmann Verlag.



## NEUE UND ALTE (BE-)RUFEN

Welche „neuen Berufe“ braucht es, um dem „Neuen Normal“ ins Leben zu helfen ...? Welche neuen „Qualitäten“ werden systemrelevant, um jetzt „gelingendes (organisationales) Leben“ zu begleiten? Oder anders formuliert: Wozu fühlen wir uns berufen? Welchen Ruf hören wir?

### **Raumeröffner\*innen und Raumhalter\*innen im Dazwischen, Gefäße-zur-Verfügung-Steller\*innen:**

Es braucht „Eröffner\*innen“ dieser Räume, „Container\*innen“, „Körperarbeiter\*innen“ mit interdisziplinären und heterogenen Gruppen, „Energiearbeiter\*innen“, „Safe Space-Gestalter\*innen“. Die OE der Zukunft kann sich diese neue Rolle, die auch schon im Jetzt da ist, erschließen. Dort wird etwas gebraucht, in den Zwischenräumen, im Dazwischen, im „Niemandland“...?

**Zukunftsaufspürer\*innen, Prophet\*innen und Neue-Geschichtenerzähler\*innen:** Es braucht Menschen, die sich mit möglichen Zukünften in Verbindung setzen, diese aufspüren und in Geschichten erzählen können. Es braucht diese „neuen Prophet\*innen“, die über neue Geschichten bewegen (und nicht mehr gegen alte Geschichten anreden). Die gibt es auch schon ... Hörst Du sie, bist Du bereit zu lauschen?

**Fokussierer\*innen und Kartograf\*innen:** In all der Komplexität, der Unsicherheit, der Offenheit, ist es ein Leichtes sich zu überfordern und zu verlieren. Es braucht Menschen, die in all der Unübersichtlichkeit doch immer wieder Orientierung herstellen, eine Übersichtlichkeit für den Moment, damit man sich um diesen Fokus herum, um die Karte, in die man gerade schaut, gemeinsam versammeln kann, um den nächsten Schritt, den nächsten Wegeabschnitt zu gehen, ..., um Kräfte zu bündeln, eine Richtung einzuschlagen. Die Zukunft ist offen, aber nicht beliebig, glaube ich.

**Pulsfühler\*innen:** Lebst Du (noch, schon) oder funktionierst Du nur noch? Ich spüre eine Angst davor, vor allem von den Mächtigen, dass wir unsere ureigenen Lebendigkeit aufspüren und ihr unwiderruflich folgen. Der inneren Orientierung gehorchen, und nicht anderen Stimmen, Systemen. Es würde eine ungemeine transformative Kraft entfalten, würden wir es wagen. Und es gibt Pulsfühler\*innen, die spüren, wo der nächste Schritt in Richtung „mehr Lebendigkeit, lebensstärkend“ zu setzen ist (und manchmal brauche ich Hilfe, dass mir jemand den „Puls fühlt“).

**ErMutiger\*innen:** Sich ins Ungewisse begeben, Sicherheit und Halt aufzugeben zugunsten einer Zukunft, die sich erst noch zeigen will, braucht Mut, sehr viel. Es ist kein Sommerspaziergang da „durchzugehen“. Es braucht Menschen, die andere dazu ermutigen. Und es braucht Menschen, die den Mut aufbringen für etwas zu gehen.

**Grenzgänger\*innen:** Wandern gerne an die Grenze und schauen sich dort um, wer sich, was sich da sonst noch tummelt und ist neugierig, was es wohl hinter der Grenze so gibt. Sprechen verschiedene Sprachen. Sind sich der eigenen Begrenztheit und die der anderen diesseits, jenseits und auf der Grenze bewusst. Lassen sich davon nicht über die Maßen irritieren. Bemühen sich deswegen immer wieder neu um Verständigung und Übersetzung. Stellen sich mit dieser Fähigkeit in Situationen, in denen es eine „Sprachverwirrung“ gibt, zur Verfügung. Wissen um den magischen Moment, die „Wandlungskraft“ an Grenzen, wenn die Füße auf einmal ein neues Land, neue Erde berühren.

**Systemtransformatorer\*innen:** Trauen sich das, was ist, in Frage zu stellen. Kritisieren nicht, so wie wir das kennen und gerne tun. Sondern trauen sich zu fragen – ist das g'scheit, so wie wir das tun und denken? Ist das die einzige Form, wie wir das denken und tun können? Unterstützt unser Denken und Handeln das Bestmögliche, die beste Version von uns und den Organisationen, in denen wir unterwegs sind? Bewegen sich u. a. im Modus des Talanoa-Dialogs (eine traditionelle Form aus dem pazifischen Raum in einer nicht konfrontativen Art und Weise Entscheidungen zu Fragen des gesellschaftlichen Wohls im Konsens zu finden).

**Heiler\*innen:** Unterstützen die Aktivierung oder Stärkung der Selbstheilungskräfte von Menschen und Systemen; haben Zugang zu altem kollektiven Wissen über „Gesund-WERDEN“ und stellen sich damit zur Verfügung; begleiten das Heiler-WERDEN des eigenen Seins in seiner Verkörperung und Vergeistigung; helfen nicht den ersten Impulsen zu folgen (zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum!), sondern Zustände der Schwebel zu halten. Sie halten und halten mit aus – bis das Neue sich zeigt ....

**Trüffelschweine, Verbinder\*innen, Brückenbauer\*innen:** Es gibt viele Zirkel, Gruppen, Bewegungen, Einsiedler\*innen, Künstler\*innen, Denker\*innen, Handwerker\*innen, ... die sich für das Leben entscheiden und sich daran ausrichten, ohne falsche Kompromisse. Und stark wird es, systemrelevant, systemtransformierend, wenn sich Verbindungen knüpfen zwischen all diesen, die dem Leben eine echte Chance geben. Nicht zwischen denen, die „dagegen“ sind, sondern zwischen denen, die sich für das Leben entschieden haben. Wenn die sich verbinden, dann wird etwas „neben“ das Andere gesetzt ... und darf wachsen, und wächst.

**Oxymoron\*innen:** Haben in sich Sowohl-als-auch, Gegensätzliches, Widersprüchliches, Sich-widersprechendes verkörpert, vergeistigt. Sind in der Lage diese Spannung, die diese Gegensätze, Widersprüche erzeugen für und mit anderen zu halten, auszudrücken, Unsagbares zum Ausdruck zu bringen... Helfen dafür Sprache zu finden, was nicht auszudrücken ist. Beispiele solcher Oxymoron\*innen finden sich in der Lyrik („Diese Fülle hat mich arm gemacht.“ – Ovids Metamor-

phosen; „die ehemalige Zukunft“ – Ödon von Horvath; „schwarze Milch der Frühe, wir trinken dich abends“ – Paul Celan, „unsichtbar sichtbar“ – Goethes Faust, „Viva la muerte!“ – Es lebe der Tod! Wahlspruch der Falangisten im Spanischen Bürgerkrieg); „stummer Schrei“, „traurig-froh“ – vgl. Wikipedia).

**Kontaktimprovisationstänzer\*innen:** Finden sich zusammen und integrieren auf spielerische Weise, mit erforschendem Geist und menschlichen Körpern; pflegen dadurch Identitäten und bilden sie gleichzeitig durch die Kontaktimprovisation immer wieder neu, alleine, zu zweit mit mehreren; Nervendiskurse – körperliche Erinnerungsspuren und Gedächtniskörperschmerzen werden dadurch beruhigt, aufgelöst und schaffen so einen neuen Raum für neue Schritte und Tanzbewegungen (auch im übertragenen Sinne).

**Kundschafter\*innen in das warme Universum:** Haben besondere Fähigkeiten sich auch in spannungsgeladenen Situationen mit dem warmen Universum in Verbindung zu halten; spielt diese Fähigkeit in Gruppenprozesse und organisationale Suchbewegungen, Veränderungsprozesse ein.

### **Diese Neuen und alte (Be-)Rufe sind im Rahmen der Gruppe „Nicht alleine“ entstanden**

(bestehend aus: Elke Breckner, Dagmar Hlebic, Wolfgang Kleemann, Imtraud Weissinger, Stefan Winneke). Im Rahmen der IPOS-OE-Steuerungsgruppe wurden die Kundschafter\*innen von Frank Appel er-/gefunden. – Wie wäre es, eine Organisation zu gründen, die Stellenausschreibungen mit diesen (Be-)Rufen wagt?!

## IM SPEEDDATING DREIFACH VERBUNDEN

Spätestens 15 Minuten nach Beginn einer Veranstaltung kommen bei uns alle Teilnehmer\*innen zu Wort, ganz gleich, wie viele es sind. Wir haben gelernt: Erst, wenn die Menschen zu Wort gekommen sind, sind sie wirklich angekommen.<sup>1</sup> Je nach Gruppengröße, Raum und Ablaufstruktur wählen wir dafür verschiedene Formen. Eine kurze, sehr wirkungsvolle Form ist das Speeddating.<sup>2</sup>

**Unser Ziel** ist es, Verbindungen zu ermöglichen.

- ▶ *Die Teilnehmer\*innen verbinden sich mit sich selbst, mit dem, was ihnen am Herzen liegt, was sie bewegt und berührt. Sie spüren etwas von sich, von der Liebe und Leidenschaft und Verbundenheit, mit der sie unterwegs sind.*
- ▶ *Sie verbinden sich mit dem Sinn des Unterfanges, um das es letztlich geht. Sie vergewissern sich, dass es einen tieferen Grund gibt und „Sinn macht“, hier zu sein und sich zu engagieren, und dass das Thema kein Selbstzweck ist.*
- ▶ *Sie verbinden sich untereinander, indem sie sich zuhören und etwas von sich zeigen dürfen. In liebevoller Aufmerksamkeit füreinander entsteht Resonanz.<sup>3</sup>*

**Unsere Anmoderation:** „Bevor wir in unseren Ablauf einsteigen und uns den dringenden Fragen zuwenden, nehmen wir uns eine viertel Stunde Zeit, um uns zu verbinden. Dazu werden wir Sie gleich bitten, aufzustehen und sich für drei Minuten eine Partnerin oder einen Partner zu suchen, am besten jemand, den Sie noch nicht so gut kennen. Dann stellen wir Ihnen eine Frage, und Sie erzählen sich Ihre Antwort gegenseitig, erst der eine, dann die andere. Nach drei Minuten werden wir klingeln und Sie bitten, sich für die zweite Frage eine andere Partnerin zu suchen. Und dann gibt es noch eine dritte und letzte Frage mit einem dritten Partner. Also ... bitte stehen Sie auf, suchen Sie sich jemanden, den Sie noch nicht so gut kennen. Wenn Sie sich gefunden haben, stellen wir unsere erste Frage.“

Alternativ zur offenen Partnersuche bietet sich das „Kugellager“ an, sofern die Gruppe nicht zu groß ist und der Raum es erlaubt. Ein Innenkreis und ein Außenkreis stehen einander gegenüber. Nach der ersten und zweiten Frage rückt der Innenkreis jeweils drei Plätze nach links. Das schöne ist hier: Man sucht sich seinen Partner, seine Partnerin nicht aus, es ist eine Überraschung, wer es sein wird.



*Kugellager zu Beginn eines Begegnungstages mit 6 Kirchenvorständen.*

**Unsere Fragen** beziehen sich meist noch nicht auf die Veranstaltung oder das Thema selbst, sondern auf das, was drumherum und darunter liegt und gerade gar nicht im Blick ist:

- ▶ *Was liebe ich an meiner Aufgabe / meiner Gemeinde / meinem Beruf?*
- ▶ *Was erfüllt mich in meiner Arbeit?*

<sup>1</sup> Vgl. Nancy Kline, *Time to Think*, 2016.

<sup>2</sup> Für einen vertiefenden, längeren Einstieg bitten wir die Teilnehmer\*innen in kleine Gruppen und arbeiten mit Runden und/oder Thinking Pairs.

<sup>3</sup> Wir haben einige Zeit gebraucht, um zu verstehen, dass Resonanz nicht in Erwidern liegen muss, sondern in schlichter, erwidernsfreier Aufmerksamkeit entsteht.



- ▶ *Wo erlebe ich Fülle?*
- ▶ *Was hat mich kürzlich berührt?*
- ▶ *Worüber habe ich mich kürzlich so richtig gefreut?*
- ▶ *Wenn ich an ... denke ... worauf freue ich mich?*
- ▶ *Was können wir richtig gut?<sup>4</sup>*
- ▶ *Wofür brauchen wir einander?*
- ▶ *Was treibt mich, was trägt mich in meinem Engagement?*
- ▶ *Was gibt mir Kraft und Halt in meinem Engagement?*
- ▶ *Bezogen auf ... wofür schlägt mein Herz?<sup>5</sup>*
- ▶ *Wofür schlägt mein Herz in meiner Kirche / in meiner Gemeinde / meiner Arbeit?*
- ▶ *Im Grunde meines Herzens ... wozu sind wir als Kirche / Gemeinde / Einrichtung eigentlich da?*

**Die letzte Frage** beziehen wir manchmal auf das Thema der Veranstaltung selbst:

- ▶ *Was hat mich für unser Thema heute inspiriert?*
- ▶ *Was liegt mir für unsere Veranstaltung / unser Thema heute am Herzen?*

Ist die Gruppe nicht zu groß, empfiehlt es sich, hierzu nach dem Austausch zu zweit ein Blitzlicht im Kreis anzuschließen. Jeder einen Satz! Dann hören alle voneinander, welche „Herzsanliegen“ es für diese Veranstaltung gibt.

**Die Teilnehmerzahl:** Wir machen offene Speeddatings mit 10 bis 160 Teilnehmer\*innen. Kugellager mit ca. 20 bis 60 Personen.

Der Zeitbedarf liegt bei 15 Minuten, ganz gleich, wie viele es sind.

**Unsere Erfahrung:** Wenn wir die Menschen bitten, aufzustehen und sich ein Gegenüber zu suchen, beginnt eine Verwandlung, neugierige Blicke, Suchen und Finden. Nachdem wir unsere erste Frage gestellt haben, ist es einen Moment still, und dann ... erhebt sich langsam ein Klangteppich wie ein Summen. Wir stehen dann immer ganz verzaubert da. Wir sehen geneigte Köpfe, zugewandte Gesichter, nachdenkliche Denker\*innen, Staunen, Zögern, Lachen, Nachsinnen. Weil wir nicht hören, was gesagt wird, können wir die Verwandlung sehen. Dann die Neugierde auf den nächsten Gesprächspartner, die Freude, sich zu finden, die Spannung

auf die neue Frage. Wenn sich nach 15 Minuten alle wieder setzen, ist der Raum energiegeladen. Jetzt kann es losgehen, verbunden, geerdet und selbstgewiss. Wir glauben, diese 15 Minuten prägen die gesamte weitere Arbeit.

**Auch möglich:** Ein dreiminütiger Austausch zu zweit bietet sich auch als „Zwischenblitzlicht“ an, z.B. nach einer intensiven Arbeitsphase mit Verwirrungspotential. Unsere Frage:

- ▶ Was geht mir gerade durch den Sinn?
- ▶ Was ist jetzt mein frischester Gedanke?
- ▶ Was ist mit deutlich geworden?

**Wie bei der Eröffnung sollte auch zum Schluss jede\*r noch einmal zu Wort kommen.<sup>6</sup>**

Ist die Gruppe für eine Runde zu groß, kann man mit einem Austausch zu zweit schließen. Unsere Abschlussfrage ist ertragsorientiert:

- Was nehme ich mit, und was möchte ich sonst noch sagen?

**Danach kommen nur noch der Dank und Segen durch die Leitung.**

<sup>4</sup> Neben der Fokussierung auf das Gelingende braucht es später in der Erarbeitungsphase auch die Möglichkeit, Frust und Enttäuschung zu artikulieren, allerdings immer mit einer doppelten Frage, z.B.: Was freut uns? Was stinkt uns? / Welche Hoffnungen haben wir? Welche Sorgen haben wir?

<sup>5</sup> Die Frage nach „Herzsanliegen“ mag in manchem Zusammenhang unangebracht wirken. Genau dann sind sie wichtig! Die sachlich angemessen scheinende Alternative „Was ist mir wichtig?“ spricht eine rationale Ebene an. Dafür wird später genug Zeit sein. Im Einstieg geht es um das Affektive.

<sup>6</sup> Wir bevorzugen zum Abschluss die große Runde, in der jede\*r einen Satz sagen kann. Das dauert auch bei 60 Teilnehmer\*innen nur 10–15 Minuten.



# WER ENTSCHEIDET WAS?

**Anwendungsbereiche:** Entstanden ist die Methode in der Begleitung gemeindlicher Kooperationsprozesse. Hier setzen wir sie in Steuerungsgruppen und Großgruppenveranstaltungen mit mehreren Kirchenvorständen gleich zu Beginn in der Orientierungsphase ein. In angepasster Form ist sie überall dort hilfreich, wo mehrere Entscheider beteiligt sind und frühzeitige Klarheit über strukturelle Rahmenbedingungen gebraucht wird, z. B. in Kirchenkreisfusionen und bereichsübergreifenden Projekten.

**Ziel:** Zu Beginn von Kooperationsprozessen geht es neben der Frage, wer an einer Lösungsfindung zu beteiligen ist, auch um die Frage: Wer entscheidet hier eigentlich was? Wer hat, geregelt durch Kirchenrecht o.ä., welche Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten? Ziel ist es, für alle Beteiligten Transparenz herzustellen. Dann wissen alle voneinander, was von ihnen erwartet wird, was ihnen niemand abnehmen kann, was sie von anderen erwarten können und was auch nicht und was ggf. geklärt werden muss.

**Vorgehensweise:** Wir erarbeiten das Plakat möglichst mit allen beteiligten Leitungsebenen (Kirchenvorstände, Dekan\*in, Pröpst\*in). Alle sitzen in einem großen Halbkreis vor der Pinnwand. Nach der Einführung über Sinn, Zweck und Aufbau der Tabelle wird zunächst der Betreff festgelegt.<sup>2</sup> Dann werden die einzelnen Felder auf Zuruf diskutiert, geklärt und ausgefüllt. Der Aha-Effekt: Die Tabelle zeigt, dass die Region in vielen Fällen noch ein strukturfreier Raum ist und dass die meisten Entscheidungen aus den Nachbarebenen, meist von mehreren Kirchenvorständen, getroffen werden müssen.

**Gruppengröße:** 5–60 Teilnehmende

**Zeitaufwand:** 10 bis 20 Minuten – oft reicht ein exemplarisches Arbeiten, damit die Grundstruktur deutlich wird.

**Perspektivanreicherung:** Die Methode führt einen Aspekt ein, der oft überhaupt nicht im Blick ist, weil sich die Akteure thematisch orientieren und weil guter Wille, Ideenreichtum und Engagement als wichtigste Veränderungsfaktoren gelten. Früher oder später landen aber alle Ideen bei Struktur- und Verfahrensfragen, und so lange diese nicht geklärt sind, kommt man über Absichtserklärungen nicht hinaus.

**Unsere Erfahrung:** Das Instrument hilft in kürzester Zeit, aus der Leugnung, Ablenkung oder Unklarheit in die Annahme der eigenen Verantwortung zu kommen. Wenn die Verantwortlichkeiten klar sind, können die Beteiligten ihre Aufgabe annehmen.

*Bezogen auf ... die Zusammenarbeit unserer Gemeinden*

*Wer gestaltet, entscheidet, verantwortet was?*

Gemeinden	Region	Kirchenkreis	Gesamtkirche
Kirchen-vorstände		Kirchenkreis-synode	Synode
Vorsitzende		Kirchenkreis-vorstand	Kirchen-leitung
Parrer*innen		Präses	Pröpstin
Mitarbeiter*innen		Dekan*in	
Gemeinden			Kirchen-verwaltung

<sup>1</sup> Das führt auch zu hilfreichen Klärungen: Ein Dekan kann z.B. keinen Gottesdienstplan für einen Nachbarschaftsraum anordnen. Eine Kirchenleitung kann eine Gemeinde nicht „dicht machen“.

<sup>2</sup> In Kooperationsräumen kann der Betreff z. B. heißen: „Bezogen auf ... die Zusammenarbeit unserer Kirchengemeinden / die Entwicklung eines gemeinsamen Gottesdienstplanes / die Einführung einer gemeinsamen Entscheidungsstruktur im Nachbarschaftsraum ...“

„ICH MACHE DAS,  
WAS DRAN IST!“  
– Gespräch mit  
Sigrid Düringer



#### WERDEGANG

- 1969–1977 Theologiestudium in Bethel und Heidelberg, Vikariat in Frankfurt und Herborn
- 1978–1992 Arbeit als Pfarrerin in Gemeinde, Telefonseelsorge und Gefängnis
- 1992–2007 Studienleiterin bei der Gemeindeberatung in der EKHN, später IPOS
- seit 2007 freiberuflich als OE-Beraterin, Trainerin der OE-Weiterbildung, als Supervisorin und Coach in verschiedensten Organisationen und Unternehmen
- seit 2014 zusätzlich ehrenamtliches Engagement u. a. für Kirchenasyl und inhaftierte Frauen

*Im Januar 2020 habe ich mit Sigrid Düringer, langjährige Studienleiterin der Gemeindeberatung in der EKHN, ein Gespräch geführt. Es schließt die Reihe über die Pionier\*innen der Gemeindeberatung ab. Sigrid allerdings weigert sich, auch als „Pionierin“ bezeichnet zu werden. Sie sagt: „Die Pioniere waren die Leute in den 70ern und frühen 80ern!“ In ihrer Zeit aber hat Sigrid Düringer u. a. der Ausbildung in GBOE Form und Gestalt(ung) gegeben – mit Wirkungen weit über die EKHN hinaus.*

#### GESPRÄCH

- **Wie bist Du eigentlich in Kontakt mit der GB und OE gekommen? Was hat Dich interessiert?**

Zwei Wege haben mich in die Gemeindeberatung geführt. Ich war Gefängnisseelsorgerin – vorher in der Telefonseelsorge – und habe dort zunehmend erlebt, dass die Strukturen so mächtig sind, dass die Seelsorge immer nur ein Tropfen auf dem heißen Stein sein konnte. Die persönliche Entwicklung von Einzelnen war immer eingengt, gestoppt oder verhindert durch die strukturellen Zwänge. Das gilt in einer totalen Institution natürlich besonders, aber vermutlich auch anderswo in abgeschwächter Form.

Und die andere Geschichte war kurios: irgendwann traf ich Hans-Georg Berg, meinen späteren Kollegen in der Gemeindeberatung, im Gefängnis auf dem Flur. Die Anstaltsleiterin hatte nämlich

bei ihm Supervision, heute würden wir Coaching sagen. Eher zufällig hatten meine Kollegin Gudrun Janowski und ich das erfahren – und wir Gefängnisseelsorgerinnen waren empört: Wie konnte da ein Kollege einfach an uns vorbei in unseren Gefilden tätig werden?! Der musste uns doch informieren, musste sich anmelden! Wir waren wirklich sehr erbost. Das versteht sich nur aus der besonderen Situation des kirchlichen Auftrags in einem Gefängnis. Schließlich kam es zu einem Konfliktgespräch bei Hans-Georg Berg zu Hause. Das war die erste Begegnung ...

Die Ausbildung habe ich dann drei Jahre später begonnen, auch mit dem Ziel, herauszufinden, welche Perspektive in der Kirche für mich denkbar ist. Denn irgendwann wollte ich raus aus dem Gefängnis, auch wenn ich die Arbeit dort sehr

CEC  
D  
D  
Ä  
C  
H

gern gemacht habe. Ein Kollege riet mir zur Ausbildung in Gemeindeberatung. Ich hatte mich immer schon für soziologische Theorien interessiert, ich war am (Prediger-)Seminar in Herborn Assistentin bei Gerd Hartmann gewesen und habe mit ihm gruppenspezifische Erfahrungen und kybernetische Experimente gemacht. Viele von denen, die für die Gemeindeberatung in der Kirche standen, waren für mich „auf der richtigen Seite“. Ein Kurs zur „Gemeinwesenarbeit“ im Burckardthaus Gelnhausen verstärkte diese Richtung. – Ich machte also die Ausbildung in Gemeindeberatung und habe 1990 den Abschluss gemacht.

Dann ging Eva Renate Schmidt in den Ruhestand. 1992, meine ich, war ihr vorerst letztes Laboratorium und ich als Referentin dabei. Die österreichischen und bayrischen Teilnehmer\*innen machten sich beim Abschlussfest einen Spaß. Es war an Mariä Himmelfahrt, da bastelten sie einen Thron und ließen Eva Renate Schmidt gen Himmel fahren. Vor dem Thron standen nur noch ihre Birkenstöcker, die sie immer trug. Viele mussten die Birkenstöcker anprobieren – auch ich – und allen waren sie zu groß. Mir sowie und schon gar meinem Selbstverständnis! Dann war ich schließlich tatsächlich die einzige Bewerberin auf ihre Nachfolge und die Leitung der AG debattierte, ob die Stelle nicht nochmals ausgeschrieben werden sollte.

Schließlich wurde ich gewählt und 1992 installiert. Ich habe zu Sacharja 2,5–9 gepredigt, wo es heißt, dass Jerusalem offen sein soll, ohne Mauern und „Gott wird eine feurige Mauer zum Schutz um die Stadt ziehen.“ Das war mir immer wichtig: dass die Kirche sich offen hält, sich nicht so abgrenzt nach „außen“ und nicht soviel Angst hat vor fremden Einflüssen, denn es gibt einen sicheren Kern. Ich weiß wohl: das steht auch im Widerspruch zum systemtheoretischen Begriff von den Grenzen der Organisation, aber erstens wussten wir damals noch nicht soviel darüber und zum anderen haben mich eben immer auch Widersprüche gereizt.

Also war ich nun Studienleiterin, und ich hab manches Mal gedacht: „Wie soll das bloß werden, auch noch mit den Riesenfußspuren von Eva Renate Schmidt? Aber ERS war total hilfreich und

unterstützend – sie hat sich gar nicht eingemischt. Zu der Zeit schrieben Eva Renate Schmidt und Hans-Georg Berg noch an ihrem Buch „Beraten mit Kontakt“. Das waren ihre einzigen Besuche im Johanna-Melber-Weg (früherer Standort der Gemeindeberatung in Frankfurt).

Für mich war die Zusammenarbeit mit Hans-Georg Berg ein Glücksfall! Ich habe soviel von ihm gelernt und es war eine tolle und spannende Zeit!

■ *Du wehrst Dich dagegen, in der Reihe der Pionier\*innen genannt zu werden. Warum?*

Zunächst als Komplikation. Es war ja alles. Ich habe doch schon alles vorgefunden. Es gab die GB mit der AG der Berater\*innen und ihren relativ festen Strukturen und Regeln. Es gab die Ausbildung mit der hervorragenden und bis heute einzigartigen Form der Laboratorien und und und. Und es kam 1995 auch noch „Beraten mit Kontakt“, ein Handbuch für die Beratung, das zusammenfasste und endlich beschrieb, was schon lange Praxis war und weitervermittelt wurde. Die Pioniere waren die Leute in den 70ern, meinerwegen noch in den 80ern. Die haben schon für die Grundstruktur der Ausbildung, diese enge Verzahnung von Ausbildung und Beratung, gesorgt. Auch das Laboratorium gibt es seit Anbeginn. Aber all das ging am Anfang eher mit Mund-zu-Mund-Überlieferung. Es war schön, jedes Laboratorium neu zu erfinden – aber eben auch sehr aufwändig und vieles dem Zufall überlassen. Zu meiner Zeit brauchten Markt und Werbung die Verschriftlichung. Und dann habe ich eben das gemacht, was zu tun war.

*Übrigens:* Damals habe ich auch die ZOEGB, diese Zeitschrift hier ins Leben gebracht. Die Null-Nummer war mein „Geschenk“ für Hans-Georg Berg zum Abschied und konnte dank der professionellen Unterstützung und Gestaltung durch Ernst-Georg Gäde dann auch auf Dauer erstellt werden.

Was es darüber hinaus noch nicht gab, war eben in den 90er Jahren zu entwickeln und umzusetzen: z. B. Honorare für Beratungstätigkeit, ein vorzeigbares (schriftliches) Konzept für die Ausbildung und deren Vermarktung, eine andere, effektivere Gestaltung der Zusammenarbeit

in und mit der AG und vieles mehr. Und dann begann ab 1995/96 der Kampf um den Erhalt der Gemeindeberatung. Die erste Sparrunde in der EKHN: „Der Wildwuchs der 70er Jahre“ gehört untersucht und ausgedünnt. Das waren unter anderem wir. Gleichzeitig stiegen die Beratungsanfragen kontinuierlich an. Denn nicht nur wir standen unter Entwicklungsdruck, sondern auch die Gemeinden und die Kirchenvorstände und andere Einrichtungen, selbst die Kirchenverwaltung in Darmstadt hatte Beratungsbedarf. Was haben wir nicht alles an Konzeptionen und Begründungen geschrieben und vertreten! Die Beratungsstelle im Haus am Weißen Stein mit dem Schwerpunkt Supervision, das Seminar für Seelsorge und die Gemeindeberatung sollten zusammengelegt werden und nach Friedberg ins (eingesparte) zweite theologische Seminar ziehen. Eine andere Option war, die Gemeindeberatung als Stabsstelle in die Kirchenverwaltung einzugliedern. Eine echte Zusammenlegung fanden wir alle gar nicht gut, die Stabsstellen-Option widersprach deutlich dem Selbstverständnis der GB als freies Beratungsangebot. Das waren harte Auseinandersetzungen. Ich denke, wir sind ganz gut und konstruktiv dabei herausgekommen und vor allem unabhängig geblieben.

■ *In dieser Zeit hast Du auch erhebliche „Renovierungen“ an der Ausbildung vorgenommen. Was war der Motor dafür?*

In den 90er Jahren kamen überall im Land Ausbildungen in OE auf den Markt bzw. wurden sichtbar: in der kirchlichen Variante, GB/OE in Westfalen, Hannover, Berlin z. B. auf evangelischer Seite, Salzburg, Freising und Köln auf katholischer Seite. Und es entstanden ab den 90er Jahren jede Menge Ausbildungsangebote für OE in der „weltlichen“ Szene. Das war neu. Wir mussten etwas tun, um uns auf diesem Markt zu behaupten, auch um die Ausbildung für die EKHN unter Sparzwängen weiter finanzierbar zu halten. Unser Alleinstellungsmerkmal war (und ist) die enge Verknüpfung von Theorie und Beratungspraxis, dieses stete Hin und Her von Beratungserfahrung, Reflexion, neuen Kenntnissen und Einsichten. Einzigartig in der Landschaft war, dass wir verlässlich jedes Jahr einen neuen Ausbildungskurs gestartet haben, der nicht nur

für Menschen aus der eigenen Landeskirche offen war, sondern immer auch für Kolleg\*innen aus den katholischen Diözesen und eben auch aus anderen Organisationen und Unternehmen. Und dass bei uns nicht nur Pfarrer\*innen diese Ausbildung machen konnten, sondern das ganze Spektrum aus anderen Berufen in der Kirche und natürlich auch Ehrenamtliche.

Damals haben wir vieles neu gestaltet. Ende der 90er haben wir ein neues schriftliches Konzept mit ausführlicher Begründung, warum wir was wie machen erarbeitet und in ansprechender Form veröffentlicht. „Wissen – Können – Sein“ waren die Schlagworte über die drei Laboratorien.

Wir haben die Eingangsphase samt Zulassung neu gestaltet. Es gab sehr viele Kandidat\*innen in der Zeit. Eine „Zulassung“ zur Ausbildung gab es nur nach gründlich getesteter „Eignung“, und dann u. U. eine Warteliste. Wir haben nicht nur die Zertifizierungen neu gestaltet, sondern sogar „ordentliche“ Zertifikate drucken lassen. Denn eine Teilnehmerin aus einem anderen Kontext mokierte sich, dass sie unser übliches, getipptes Briefchen nicht bei ihrem Arbeitgeber als Ergebnis einer so gewichtigen Weiterbildung vorlegen könne. Das nur als Beispiel dafür, dass wir das Vorhandene dringend in eine andere, öffentlichkeitsaugliche und mehr standardisierte Form bringen mussten, um zu bestehen. Und wir mussten natürlich auch schon etwas vorlegen können, damit etwa eine Frau von der Telekom ihre Freistellung für die Ausbildung bekam!

Etwas ganz Wichtiges war die Einführung der Mentor\*innen für jeden begonnenen Kurs, die eine kontinuierliche Begleitung der Kandidat\*innen durch besonders geeignete Berater\*innen aus der AG bedeutete und eine neue, stabilere Konstruktion der sonst äußerlich unangetasteten Laboratorien ermöglichte. „Wir“ meint: es gab immer eine handverlesene Ausbildungsgruppe aus den Reihen der AG der Gemeindeberater\*innen, die zusammen mit mir alle diese Neuerungen gründlich diskutierte und die Konzeption entwarf, ausprobierte, reflektierte. Wir konnten immer auch hervorragende externe Trainer\*innen für die Laboratorien gewinnen. Die machten das für wenig Geld bei uns. Jede\*r wusste, dass man mit Ausbildung kein Geld machen kann. Aber es war

inhaltlich so spannend, was da bei den Laboratorien passierte, dass sie sich darauf einließen.

Für die Ausbildung war mir immer auch wichtig, dass Personen dabei waren, die beruflich nicht in der Kirche arbeiteten. Besonders für ein Institut, das intern Organisationsberatung lehrt und praktiziert ist es wichtig, sich immer wieder von außen befragen zu lassen. Das ist wirklich ein Alleinstellungsmerkmal in der kirchlichen OE-Szene gewesen. Es hat dazu beigetragen, dass wir offen blieben für die Anfragen an Kirche. Bei den Gemeinden waren damals die nichtkirchlichen Berater beliebt: die brachten einen anderen Ton mit, die lockerten auf und halfen, dass man nicht im eigenen Saft schmorte.

Ich merke beim Erzählen, dass diese ganzen Details natürlich sehr auf die Gemeindeberatung in der EKHN bezogen sind und andere vielleicht gar nicht verstehen. Aber für uns waren sie überlebenswichtig. In 2002 habe ich den Aufsatz „Wozu Beratung lernen?“ verfasst und in der ZOEGB 5 veröffentlicht.

■ *Kannst Du etwas darüber sagen, was Du aus der Erfahrung in der Gemeindeberatung, später ZOS und IPOS in die Freiberuflichkeit mitgenommen hast?*

### **Ganz viel und es hat getragen!**

In der Gemeindeberatung konnten wir einen guten diagnostischen Blick für Systeme entwickeln. Von heute aus gesehen waren wir damals vielleicht (zu) wenig lösungsorientiert. Dennoch hatten wir ja die Traute, uns in ein fremdes System hineinzubewegen und darauf zu vertrauen, dass es sich reflektieren und entwickeln kann. In anderen kollektiven Zusammenhängen haben die Berater\*innen oft erst Interviews geführt, bevor sie mit dem eigentlichen Beraten angingen. Wir haben das nie gemacht: Wir hatten immer gleich alle in einem Raum, und es wurde sofort losgearbeitet. Ich habe das in meiner Freiberuflichkeit auch in die Beratungen in der „freien“ Wirtschaft mitgenommen. Ich hatte nicht geahnt, dass es dort in mancher Hinsicht auch einfacher ist: Die Codes, die Logiken sind nicht so komplex, auch die Aufträge klarer, und der „Heilsanspruch“ ist sehr viel geringer ....

Und noch etwas: In der Freiberuflichkeit habe ich beobachtet, dass die Kolleg\*innen viel allein gearbeitet haben – im Unterschied zu mir, jedenfalls in der OE-Beratung. In Supervision und Coaching ist das natürlich anders. Das haben wir ja in der Ausbildung und in der Beratungspraxis immer hoch gehalten: „Gemeindeberater\*innen kommen in der Regel zu zweit!“ steht sogar als Charakteristikum in einem Standardwerk über Organisationsberatung bei Becker/Langosch. Und das habe ich auch in der Freiberuflichkeit praktiziert, wo immer es möglich war. Da habe ich oft in Tandems aus interner und externer Beratung gearbeitet. Die internen Kolleg\*innen in großen Unternehmen waren auch ganz froh, glaube ich, eine Kollegin zu treffen, die die Zwänge und Besonderheiten interner Beratung kennt und respektiert.

In der Gemeindeberatung waren die Duos aus Junior\*in und Senior\*in das Pendant. Ganz im Anfang schrieben die Senior\*innen noch Bewertungen über die Junior\*innen! Es war ein Grundelement, sich immer gemeinsam vorzubereiten und zu präsentieren. Die Reflexion im Berater\*innenduo erhöht signifikant die Qualität der Beratung. Und es wirkt nach außen auf die Klient\*innen beispielgebend. Wie so manch anderes haben wir das anfangs „einfach gemacht“, wir waren da ganz pragmatisch von unserer Erfahrung geleitet. Erst in den späteren 90ern hat die Systemtheorie und ihre Anwendung in der systemischen Beratung dafür mit dem „Beratungssystem“ (Königswieser u. a.) noch mal eine wesentliche Begründung geliefert.

Damals gab es an die Gemeindeberatung oft den Anspruch, alles, was wir täten, müsse theologisch begründbar sein. Da war ich zurückhaltend: Die Beratung hat eigene Begründungszusammenhänge, die keine theologisch bemühte Dignität brauchen. Wer berät, muss wissen, in welcher Organisation er oder sie sich aufhält, welche Kultur und welche Werte dort gelten. Organisationsberatung in der Kirche ist mit den „irdenen Gefäßen“ (2. Kor. 4,7) befasst – wohl wissend, dass auch Strukturen predigen!

*Liebe Sigrid, vielen Dank für dieses Gespräch und alles Gute für Dich!*



### Stadt, Land, Frust?

*Eine Greifswalder Studie zur arbeitsbezogenen Gesundheit im Stadt- und Landpfarramt*

*Im Auftrag des Instituts zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald hg. v. Benjamin Stahl, Anja Hanser und Michael Herbst*

*(Kirche im Aufbruch Bd. 26, hg. v. Kirchenamt der EKD)  
Leipzig 2019, 263 S.,  
ISBN 978-3-374-06093-1 (Hardcover)*

Grundlage der vorliegenden Studie sind Befragungen von Pfarrerinnen und Pfarrern der Evangelischen Kirche Mitteldeutschlands sowie Teilen der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, die im Rahmen eines interdisziplinär angelegten Projekts des Instituts zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald durchgeführt und ausgewertet wurden. Den Forschungsansatz skizziert Benjamin Stahl im Vorwort: „Erstmals wurde der Pfarrberuf mit Modellen und angepassten Inventaren aus der Arbeits- und Organisationspsychologie vermessen und mit Belastungserkrankungen in Beziehung gesetzt, die aufgrund validierter Inventare aus der psychologischen Forschung erfasst wurden.“ (8) Und er postuliert: „Pastoraltheologie und Kirchentheorie müssen Hand in Hand arbeiten, um sinnvolle und nachhaltige Lösungen für ein gesundes Arbeiten im Pfarramt zu schaffen.“ (9)

In vier Kapiteln stellen die Autorinnen und Autoren mit je eigenen Schwerpunkten Anlage, Durchführung und Auswertung der Studie dar: Im ersten Kapitel untersucht Benjamin Stahl „Ländliche Räume als Herausforderung für kirchenleitendes Handeln. Thematische Einführung in die Studie und Beschreibung der Vorarbeiten zur Unterscheidung von Stadt und Land“. Die Leitfrage ist, „ob es einen Unterschied aufgrund regionaler Begebenheiten bei Pfarrern gibt und ob sich diese auf Belastungsindikatoren auswirken“ (33) Als Kriterien für „ländliche Räume“ werden die Bevölkerungsdichte und die „Lage in Abhängigkeit von Mittelzentren“ (39) definiert.

Im zweiten Kapitel untersucht Anja Hanser „Beanspruchungserkrankungen im Pfarramt. Darstellung der beanspruchungsbezogenen empirischen Befunde der GIPP-Studie“. „GIPP“ bezeichnet das in den Jahren 2014–2018 entwickelte und angewandte „Greifswalder Pfarrprofilinventar“ (45). 690 Pfarrpersonen aus den eingangs genannten Kirchen (die einer Rücklaufquote von 60,9 % entsprechen) haben an der Befragung teilgenommen (81). Hanser kommt unter Anwendung konservativer Kriterien zu dem Ergebnis, dass „insgesamt rund 13 % der Probanden die Verdachtsdiagnose ‚berufsbedingtes Burnout-Syndrom‘ mit guten Gründen zugeschrieben werden“ kann (91). Einprägsam beschreibt sie unter den Begriffen „Phantome“, „Geister“ und „Trolle“, die Belastungen im Pfarramt darstellen können: „Phantome sind soziale Verflechtungen in der Kirchengemeinde, die die Arbeit erschweren. Geister sind eine oder mehrere Personen, die bei Entscheidungen in der Kirchengemeinde noch immer eine Rolle spielen, obwohl sie längst nicht mehr da sind, beispielsweise Amtsvorgänger oder verstorbenen Familienoberhäupter. Trolle sind schließlich Menschen, die einem die Arbeit absichtlich schwer zu machen scheinen.“ (78) Demgegenüber identifiziert sie Ressourcen in den Aspekten „des Entscheidungsspielraums und der Sozialen Unterstützung“ (112).

Das dritte Kapitel führt die bislang entwickelten Perspektiven zusammen: „Stadt, Land, Frust? Wie unterscheiden sich Stadt- und Landpfarramt?“ (Benjamin Stahl, Silvia Neumann). Die Autoren konstatieren: „Hinsichtlich der Arbeitsanforderungen lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die geringen Ausprägungen der Unterschiede



[zwischen Stadt- und Landpfarramt] erstaunlich sind und nicht erwartungskonform mit derzeitigen Hypothesen der Forschung sind.“ (130) Zwei Details seien zitiert: Sowohl auf dem Land wie in der Stadt sind Pfarrerinnen und Pfarrer „viel mit Gottesdienst beschäftigt“, werden also dort „gefordert, wofür sie im Besonderen da sind“ (128) Beide Gruppen melden, „dass Verwaltungstätigkeiten die Arbeitsanforderungen stark erhöhen.“ (129), wobei davon auszugehen ist, „dass ‚Verwaltungstätigkeiten‘ als eine Art Containerbegriff aufgefasst wurde.“ (130) Weiter beschreiben die Autoren eine „Hierarchie der Stellen“: „zuerst kommt das Funktionspfarramt, dann das Stadtpfarramt und zum Schluss das Landpfarramt.“ (133) Daraus schlussfolgern sie die Notwendigkeit von situationsadäquaten Fortbildungsangeboten und erwähnen insbesondere „kybernetische Fähigkeiten“ (151).

Das vierte Kapitel bietet „Vertiefende Analysen. Belastende und präventive Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit im Pfarrberuf – Ein Vergleich von Stadt- und Landpfarramt anhand von Strukturgleichungsmodellen“ (Henrike Völz, Benjamin Stahl). Bemerkenswert ist der Hinweis, „dass mit steigenden Arbeitsanforderungen das Engagement sinkt. Im städtischen Kontext scheinen besonders die Arbeitsanforderungen durch soziale Faktoren („Mensch“), wie beispielsweise die Belastung durch Konflikte mit Kollegen oder die Tatsache, dass häufig widersprüchliche Erwartungen durch das Umfeld an die Person herangetragen werden, von zentraler Bedeutung zu sein. Hingegen wird das Arbeitsengagement auf dem Land eher durch allgemeine Anforderungen gemindert, wie einem fehlenden Ausgleich zwischen Arbeit und Erholung.“ (167) Und für manchen mag folgende Beobachtung überraschend sein: „Sowohl für die Arbeit auf dem Land als auch in der Stadt weisen die Ergebnisse auf einen sehr geringen Einfluss der Persönlichkeit von Pfarrern auf deren psychische Gesundheit hin.“ (169)

Unter der Überschrift „Trachtet zuerst‘ nach mündigen Gemeinden ...“ formuliert schließlich der Greifswalder Institutsdirektor Michael Herbst „Kirchentheoretische Reflexionen und Folgerungen aus der Greifswalder Studie“. Herbst sieht einen Kausalzusammenhang: „Das unterentwickelte Bild von der Gemeinde sieht die Gemeinde im

Wesentlichen als einen Anlass zur (pastoralen!) Betreuung und weniger zur (gabenorientierten) Beteiligung. [...] Dabei ist das unterentwickelte Bild von der Gemeinde der Grund für das überentwickelte Bild vom Pfarrer (und umgekehrt.)“ (182) Darum plädiert er für ein „Empowerment‘ der Christenmenschen vor Ort“ (189) Und er verweist darauf, „dass an manchen Stellen der Anspruch flächendeckender kirchlicher Versorgung nicht durchzuhalten ist und auch ‚kirchliche Brachen‘ hinzunehmen sind.“ (188)

Es folgen acht „Kommentare“ unterschiedlicher Autorinnen und Autoren aus verschiedenen Perspektiven und Disziplinen zur vorliegenden Studie (195–260), auf die hier nicht näher eingegangen werden kann.

Eine Stärke der Studie ist ihr interdisziplinärer und multiperspektivischer Zugang. Der Blick in das Inhaltsverzeichnis, das die einzelnen Beiträge der Reihe nach auflistet, zeigt diese Anlage – und wirft zugleich die Frage nach der Struktur des Bandes auf, die sich erst beim Lesen nach und nach erschließt. Das macht das Buch zu einer herausfordernden Lektüre. Wer sich durch den Band hindurcharbeitet, der wird viele Aspekte finden, die für Beraterisches wie auch Leitendes Handeln in der Kirche hilfreich und erhellend sind. Bedauerlicherweise ist die Fülle der Ergebnisse und Einsichten weder durch ein detailliertes Inhaltsverzeichnis noch durch ein Register erschlossen.

*Dr. Frank Hofmann*

**BUNDESWEITE  
D.A.CH.-TAGUNG DER  
GEMEINDEBERATUNG  
ZU GAST IN DER  
BADISCHEN LANDESKIRCHE:  
WIEVIEL KONSTANZ BRAUCHT  
VERÄNDERUNG?**



*Im Wandel der Zeiten braucht es Beständiges! Mit dieser Ausgangsthese beschäftigten sich im Rahmen ihrer jährlichen D.A.CH.-Tagung über 80 Teilnehmende der unterschiedlichen Gemeindeberatungsorganisationen und weitere Interessierte im Hohenwartforum bei Pforzheim. Zum Auftakt hatte die badische Vorbereitungsgruppe in dem mit Architekturpreisen prämierten Tagungshaus den Wandel von einer kirchlichen Tagungsstätte zu einem völlig ohne Kirchensteuermittel bewirtschafteten Tagungshotel und Bildungsträger präsentiert.*

*„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ war eines der gängigen Einführungsstatements der unterschiedlichen Impulsreferate zum Themenfeld Konstanz und Veränderung.*

*Der Zukunftsforscher Dr. Dirk Solte provozierte zum Auftakt bei der Frage „Wieviel Druck liegt auf der Veränderung?“ mit zum Teil drastischen Beispielen. Er machte sehr grundsätzliche Dilemmata auf: Fragestellungen und Entscheidungssituationen im Kontext der globalen Veränderungen in der Welt, die z. B. Bevölkerungswachstum und Klimaveränderung gegenseitig ausspielen. „Was ist der spezifische Beitrag von Kirche im Konzert der vielen Stimmen, die sich diesen Fragen stellen? Wie können Christen verantwortungsvoll agieren und was ist die Herausforderung für Menschen in Beratungskontexten?“ Einigen Teilnehmenden gingen die Aporien, in die sie solche grundsätzlichen Fragen führten, sehr nah.*

*Das zweite Impulsreferat hielt Prof. Dres. Michael Welker zum Thema: „Gottes Geist und Emergenz.“ Welker ist es wichtig, das bipolare Denken zu überwinden. Am Beispiel der Protestbewegungen, die zum ‚Fall des eisernen Vorhangs‘ führten, erläuterte er das Wirken des Geistes. Auf sehr vielfältige Weise – multimodal und multipolar – habe Gottes Geist auch in diesem*

*Kontext Veränderung bewirkt. Vorangegangen waren ja in vielen politisch aktiven Gemeinden der DDR die Anrufung und Herabrufung des Geistes im Gebet.*

*Wie in Joel 3 verheißen und im Pfingstwunder in Apg 2 beschrieben, verändere Gottes Geist auf vielerlei Weise. Solche Transformation greife dann auch ins Sozialpolitische, wie das Gebet des polnischen Papstes im Vorfeld der Gründung von Solidarnosc es erhoffen ließ. Der erbetene Geist Gottes ziele auf das schöpferische Wirken Vieler, wie es dann auch geschah. Was schon bei Aristoteles und auch bei Kant gelehrt wurde, gelte auch hier: „Wenn du Frieden willst, konzentriere dich auf Gerechtigkeit, Freiheit und Wahrheit.“ Schon bei Kant finde sich solch multimodales Denken.*

*Im Referat von Prof. Dr. Caroline Robertson-von Trotta ging es um „Resonanzen auf Veränderungen in der Gesellschaft“. Im „Zentrum für angewandte Kulturwissenschaften“ (ZAK) in Karlsruhe beobachtet sie zwölf Megatrends in der Gesellschaft. Fünf Thesen dazu als Zusammenfassung:*

**These 1:** Die Abnahme institutioneller Zugehörigkeit und Loyalitäten fördert im Bereich der sozialen Medien eine soziale Radikalisierung.

**These 2:** Die Vielfalt der Kulturen und der unterschiedlichen Identitäten verändert die Lebensgewohnheiten. Der Gegentrend sind kulturelle Homogenisierungen und transkulturelle Identitäten. Ein Beispiel dafür ist die Ablösung der Dekorationen zum Erntedankfest durch die Halloweenaktivitäten. Einerseits wird Vielfalt als Bereicherung, andererseits aber auch als Bedrohung des jeweils Eigenen erlebt. Wo dann die klaren rechtsstaatlichen und demokratischen Trennlinien im Einklang mit den Menschenrechten nicht mehr erkennbar sind, breiten sich Islamophobie, Rassismus und Populismus aus.

**These 3:** Die Resonanz auf die vielfältigen Veränderungen sind Polarisierungen auch in den Haltungen, die sich im Auftreten radikaler Strömungen wie Pegida, AfD, aber auch im Brexit zeigen.

**These 4:** Eine weitere Folge sind neue Grenzziehungen um Fremde oder Fremdes fernzuhalten (Mauer zw. Israel und Palästina, Mauer der USA nach Mexiko, Abschottungen an europäischen Grenzen wie in Zypern und Nordirland). Es sind nur noch wenige Schritte zu radikalen und terroristischen Taten Einzelner und ganzer Terrorzellen.

**These 5:** Gegen all das gilt es, rechtzeitig neue partizipative Räume der Begegnung zu schaffen. Sowohl im öffentlich zugänglichen Bereich wie auch im Privatem sind solche Räume zu organisieren. Die Aufgaben ergeben sich nicht automatisch. Positive Beispiele finden sich im Bereich der Kirchen, die Begegnung ermöglichen und den Dialog und die Interaktion fördern. Solche projektorientierten Begegnungen korrelieren mit den UNESCO Grundsätzen für die Erhaltung der immateriellen Kulturgüter, einer sich wandelnden Sprache und sind wichtig für die Integration von Migranten.

Wie nach den anderen Impulsreferaten gab es im Plenum engagierte Austauschrunden. Christ\*innen können den Veränderungen mutig begegnen, wenn sie ihre eigenen Ressourcen kennen. Immerhin ist auch der biblische Kanon in seiner Vielfältigkeit im Gegenüber zu verschiedenen zum Teil sehr bedrückenden Weltmächten entstanden.

Im Nachgang zu den Referaten gab es dann die traditionellen Exkursionsangebote zum Thema. Am Beispiel der Entwicklungen im Jahreszeitenwechsel in der Natur, im Kloster Maulbronn, bei der Firma Würth Elektronik und im Pforzheimer Schmuckmuseum war zu entdecken, wie dort Veränderung und Konstanz umgesetzt werden. Eine größere Gruppe entschied sich vor Ort zu bleiben, um die Vielen noch unbekannte Methode „Design Thinking“ kennenzulernen.

Am dritten Konferenztage gab es Vorträge und Impulse von Ute Clement, die in Heidelberg eine Consultingfirma leitet. „Konstanz und Veränderung und systemischen Grundlagen in Theorie und Praxis“ war ihr Thema. Zusätzlich gab sie „Methodische Impulse und Interventionen für Beratungsprozesse“. Innere und äußere Treiber der Veränderung, Unterscheidungen von episodischem und kontinuierlichem Wandel, Umgang mit den emotionalen Qualitäten im Wandel, insbesondere von Trauer und Widerstand, die Unterscheidung von Phasen und das Problem der Ungleichzeitigkeit in Teilsystemen – an all das erinnerte sie die anwesenden Berater\*innen.

Sie schlussfolgerte: Im Change seien besonders zu berücksichtigen die Bedürfnisse nach Information und Verständnis (Ernstnehmen der Sorgen), Akzeptanz (Würdigung des Vergangenen), nach Teilhabe (der gemeinsame Traum, die Zukunftsstory) und nach Integration.

Auf einer „Roadmap des Wandels“ seien drei Logiken miteinander zu verknüpfen: die der Entscheidung (festgelegt vom Kernteam), der Kommunikation (jeder hört die O-Töne) und der Beteiligung (Co-Creieren) zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Organisation.

Um Alle mitzunehmen sei eine interessante Change-story zu erzählen. Sie müsse Antwort geben auf die Fragen nach dem

**WHY? Warum, wozu soll etwas anders werden?**

**HOW? Wie soll es verändert werden?**

**WHAT? Was verändern wir?**

Für das Rahmenprogramm der D.A.CH.-Tagung hatte das badische Vorbereitungsteam genügend Zeit für persönliche Begegnungen und für die Feier des 15-jähriges Jubiläums der Gesellschaft für GBOE eingeplant. Die D.A.CH.-Tagungen als solche gibt es allerdings schon wesentlich länger. Der erste Ausbildungsgang für Gemeindeberater\*innen und Organisationsentwickler\*innen wurde vor 45 Jahren in Hessen-Nassau abgeschlossen.

Im Rahmen der Delegiertenversammlung der Vertreter\*innen der unterschiedlichen GBOE-Organisationen wurde schließlich auch der bundesweite Vorstand neu bzw. wieder gewählt: Verabschiedet wurde mit Dank für seine jahrelange Vorstandstätigkeit Achim Zobel (Baden) und neu hinzu gewählt wurde Kerstin Richter (Bremen).

Matthias Schmidt  
(GBOE@Lippische-Landeskirche.de)

Die nächsten Jahrestagungen der GBOE sind 2021 bei Berlin, 2022 in Loccum und 2023 in Wuppertal.

**„VORANSCHREITEN IN DER SYNODALITÄT“ (PAPST FRANZISKUS) –**

**Was MACHT das mit einer hierarchischen Kirche?**

*Systemtheorie und Praktische Theologie – Fachtagung*

*Papst Franziskus möchte die Synodalität in der Katholischen Kirche stärken. Die nächste Bischofssynode in 2021 wird dieses Thema bearbeiten.*

*Damit sind die Fragen des Zueinanders von hierarchisch verfasster Kirche und ihren synodalen Elementen gestellt, der Ausbalancierung der Einfluss- und Entscheidungswege. Die Ausweitung von Gestaltungsmöglichkeiten bringt in den Blick, dass die etablierten Bilder von Katholischer Kirche als machtvoll hierarchischen Gebilde vom dem Papstamt selbst in Frage und zur Disposition gestellt werden.*

*Wie immer geht es in dieser Reihe darum, systemtheoretische Perspektiven (N.N.) und pastoraltheologische Reflexionen (Ch. Bauer) ins Gespräch zu bringen und damit einen Lernraum aufzuspannen, der dazu verhilft, die unterschiedlichen Disziplinen aufeinander zu beziehen.*

**Zielgruppe(n):** Alle pastoralen Berufsgruppen und Interessierte

**Termin:** Donnerstag, 10.12.20, 10:30 Uhr – Freitag, 11.12.20, 16:00 Uhr

**Veranstalter:** TPI-Mainz K20–39

**Ort:** Bildungszentrum Erbacher Hof Grebenstraße 24–26 55116 Mainz

**Leitung:** Dr. Christoph Rüdesheim Prof. Dr. Richard Hartmann, Prof. Dr. Martin Lörsch

**Referent/Innen:** N.N. Prof. Dr. Christian Bauer, Innsbruck

**Kosten:** insgesamt 210 € (Unterkunft und Verpflegung, Honorarbeitrag)

**Anmeldung an:** bis 05.11.2020

# Dank an Dieter Pohl



Das Heft Nr. 20 der „Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung“ liegt vor Ihnen. Dass unsere Zeitschrift es bis zu dieser Ausgabe gebracht hat, daran hat Dieter Pohl großen Anteil. 2012 trat er als Leiter der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland in den Ruhestand – und trat gleichzeitig in die Redaktion unserer Zeitschrift ein. Von 2012 bis 2019 übernahm er die Rolle des „koordinierenden Redakteurs“ – man könnte die Rolle ebenso als die des „Chefredakteurs“ beschreiben.

Dieter Pohl hat die Professionalisierung der ZOEG beharrlich vorangetrieben. Er konnte auf sein berufliches Netzwerk zurückgreifen, wenn es um die Akquise von Artikeln ging. Durch seine eigene umfangreiche Praxis und fachliche Expertise hatte er ein Gespür für die Themen, die „dran“ waren. Und nicht zuletzt hat er mit seinem Faible für die Kunst auch gestalterische Akzente gesetzt.

Dieter Pohl hat mit dem Erscheinen von Heft 19 im vergangenen Jahr seine Mitarbeit in der Redaktion beendet – so hatte er es uns auch angekündigt. Bislang konnten sein Platz und seine Funktion noch nicht wiederbesetzt werden. Als Beraterinnen und Berater wissen wir, dass Sabbatzeiten nach dem Wirken prägender Personen hilfreich sein können. Gleichwohl hoffen wir als verbliebene Redaktionsmitglieder, dass wir im Heft Nr. 21 wieder eine neue Person in der Koordinationsrolle vorstellen können.

Lieber Dieter, im Namen der Redaktion – und sicher auch vieler Leserinnen und Leser – sei Dir herzlich gedankt für Deine kollegiale Verlässlichkeit und für die Zeit und Energie, die Du in die ZOEG investiert hast!

Dr. Frank Hofmann

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evang. Kirche in Deutschland (GBOE)</b>	<b>Jutta Rottwilm</b>	<b>jutta.rottwilm.ipos@ekhn-net.de</b> <b>www.gboe.de</b>
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	Martin Stützer	martin.stuetzer@lk-bs.de
Bremische Evangelische Kirche	Kerstin Richter	gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Ev.-Lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche in Hessen und Nassau und Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck	Christopher Scholtz	christopher.scholtz.ipos@ekhn-net.de www.ipos-ekhn.de
Lippische Landeskirche	Matthias Schmidt	matthias.schmidt@lippische-landeskirche.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	Andreas Wackernagel- Kirsten Reimann	andreas.wackernagel@ib.nordkirche.de www.institutionsberatung.de kirsten.reimann@ib.nordkirche.de www.gemeindeberatung-nordkirche.de www.gfgo-nordkirche.de
Region Mecklenburg-Pommern	Uta Loheit	uta.loheit@elkm.de www.kirche-mv.de
Ev.-Lutherische Kirche in Oldenburg	Andreas Zuch	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	cornelia.vomstein@ekir.de www.ekir.de/go
Ev.-Lutherische Landeskirche Sachsens	Frank Bohne	bohne.frank@web.de www.isg-leipzig.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche von Westfalen	Ernst-Eduard Lambeck	gemeindeberatung@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
Ev. Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	gemeindeberatung@elk-wue.de www.gemeindeberatung.elk-wue.de



Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Assoziierte Mitglieder</b>		
Ev.-methodistische Kirche in Deutschland		joerg.finkbeiner@emk.de www.emk-bildungswerk.de
<b>Bundeskonferenz Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche (BUKO)</b>	<b>Frank Kilian (Sprecher) Dr. Judith Müller (stellv. Sprecherin)</b>	<b>frank.kilian@bgv-trier.de jumueller@eomuc.de</b>
Bistum Aachen	Simon Harrich	simon.harrich@bistum-aachen.de
Bistum Augsburg	Roman Aigner	roman.aigner@bistum-augsburg.de
Erzbistum Bamberg	Martin Förster	martin.foerster@erzbistum-bamberg.de
Erzbistum Berlin	Markus Weber	markus.weber@erzbistumberlin.de
Bistum Eichstätt	Brigitte Eisenberger	beisenberger@bistum-eichstaett.de
Bistum Essen	Rolf Preiss-Kirtz	rolf.preiss-kirtz@bistum-essen.de
Erzbistum Freiburg	Wolfgang Oswald	wolfgang.oswald@ipb-freiburg.de
Bistum Fulda	Gabriele Beck	gemeindeberatung@bistum-fulda.de
Erzbistum Hamburg	Gabriele Glandorf-Strotmann	glandorf-strotmann@erzbistum-hamburg.de
Bistum Hildesheim	Ulrich Koch	ulrich.koch@bistum-hildesheim.de
Erzbistum Köln	Ulla Stollenwerk	ulla.stollenwerk@erzbistum-koeln.de
Bistum Limburg	Annette Karthein	a.karthein@bistumlimburg.de
Bistum Mainz	Jomin Pulipera	jomin.pulipera@bistum-mainz.de
Bistum Mainz TPI	Dr. Christoph Rüdesheim	ruedesheim@tpi-mainz.de
Erzbistum München und Freising	Dr. Judith Müller	jumueller@eomuc.de
Bistum Münster	Cornelia Bolle-Severin	bolle-severin@bistum-muenster.de
Bistum Osnabrück	Bruno Krenzel	b.krenzel@bistum-os.de
Bistum Passau	Max Aigner	miga.aigner@web.de
Bistum Paderborn	Ute Völlmecke	ute.voellmecke@gmx.de
Bistum Regensburg	Reinhard Böhm	rboehm@bistum-regensburg.de
Bistum Rottenburg-Stuttgart	Dr. Matthias Ball	mball.institut-fwb@bo.drs.de
Bistum Speyer	Dr. Thomas Kiefer	thomas.kiefer@bistum-speyer.de
Bistum Trier	Kilian Frank	frank.kilian@bgv-trier.de
Bistum Würzburg	Regina Thonius-Brendle	regina.thonius-brendle@bistum-wuerzburg.de
<b>Schweiz</b>		
Bistum St. Gallen	Damian Kaeser-Casutt	kaeser@bistum-stgallen.ch

Der Förderverein für  
Organisationsentwicklung und  
Gemeindeberatung in der EKHN e.V.  
fördert das IPOS und Menschen, die  
im Auftrag des IPOS beraten, durch:

- Zuschüsse für Fortbildungen
- Unterstützung von Forschungsprojekten
- Praktische Arbeitsmittel



- Die Herausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ZOEGB) zusammen mit der GBOE

## Kreativ-Agentur W & S GmbH für Werbung und Produktion

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



[ws-werbeagentur.de](http://ws-werbeagentur.de) | T. 06257 68350

Die Werbeagentur an der Bergstraße

## druckwerkstatt

Rödelheim

- Druckvorstufe
- Offsetdruck
- Digitaldruck
- Druckweiterverarbeitung
- Konfektionierung
- Schilder
- KFZ-Beschriftung

- Biedenkopf Weg 40a
- 60489 Frankfurt am Main
- fon 069 - 90 74 98 0
- [dwr@frankfurter-verein.de](mailto:dwr@frankfurter-verein.de)
- [www.reha-werkstaetten.de](http://www.reha-werkstaetten.de)

Heft 20  
AUGUST  
2020



Gesellschaft für Gemeindeberatung &  
Organisationsentwicklung in der  
Evangelischen Kirche in Deutschland

**HERAUSGEBER\*INNEN:**

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung  
und Organisationsentwicklung in der EKD  
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede  
[www.gboe.de](http://www.gboe.de)

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN  
[www.foerderverein-oegb.de](http://www.foerderverein-oegb.de)

Hier sind zu finden:

- PDF-Download
- Archiv der vergangenen Hefte
- Abo- und Einzelkauf

Einzelpreis: 10 € pro Heft