

Kirchliche Veränderungs-Prozesse werden zunehmend anspruchsvoller. Mitglieder- und Ressourcenschwund sowie veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen steigern den Veränderungsdruck und die -geschwindigkeit. Das bleibt nicht ohne Folgen für das Selbstverständnis interner kirchlicher Beratungs-Organisationen.

Allparteilichkeit in der internen kirchlichen Beratung?

Frank Hofmann

1. Ausgangslage

Kirchliche Organisationen befinden sich in disruptiven Prozessen¹. Der Abschied von der seit mehreren Generationen gewohnten Sozialgestalt von Kirche und den tief, in längst vergangenen staatskirchlichen Zeiten, verwurzelten Strukturen² fällt vielen schwer. Ein nach wie vor geschlossenes Netz parochialer Versorgung wird zunehmend zur Fiktion, wenn Gemeindeglieder-Zahlen, finanzielle und personelle Ressourcen stetig und mit zunehmender Geschwindigkeit zurückgehen: Die parochiale Struktur kollabiert de facto schlicht dadurch, dass zunehmend Pfarrstellen vakant bleiben und anderweitig „versorgt“ werden müssen. Ein Trend, der sich gegenwärtig mit der Zurruhesetzung der geburtenstarken Jahrgänge massiv beschleunigt. Gebäude (die vielfach mit einem hohen Sanierungsstau belastet sind) werden nicht nur in Einzelfällen, sondern in zunehmend spürbarem Umfang umgenutzt oder aufgegeben.

Weiterhin wird erkennbar, dass gesellschaftliches Engagement kirchlicher Akteure (beispielsweise in Gestalt von Kindertagesstätten oder regional getragenen diakonischen Einrichtungen) nicht mehr flächendeckend möglich sein wird, sondern künftig eher exemplarischen Charakter haben wird. Die Landeskirchen versuchen, darauf beispielsweise mit ihren Regionalisierungs-Prozessen Antworten zu geben.

Es ist unübersehbar, dass wir uns mitten in einem grundlegenden Paradigmenwechsel befinden. Zugleich begegnen wir durchaus auch denen, die voller Überzeugung sagen: „Bei uns ist das alles ganz anders.“ Dieser Satz ist im besten Falle die Beschreibung neuer Formen gelingenden und attraktiven kirchlichen Lebens unter veränderten Rahmenbedingungen. Im weniger günstigen (und vermutlich häufigeren) Fall ist dieser Satz Ausweis einer spezifischen Wirklichkeits-Konstruktion, die sich von den gesellschaftlichen Realitäten abgekoppelt hat. Anders formuliert: Dieser Satz ist oft Ausdruck dessen, dass Personen und Organisationen in der Verleugnungs-Phase eines Trauerprozesses „steckenbleiben“.

2. Begriffliche Klärungen

Was bedeutet das alles für Gemeindeberatung als interne kirchliche Beratung? In den „Standards für Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in der EKD“ (GB/OE) wird die eigene „Kernleistung“ so beschrieben: Sie „besteht darin, die sie beauftragende Kirche und ihre Gliederungen bei Klärungs-, Entwicklungs- und Veränderungs-Prozessen zu unterstützen. GB/OE ist Unterstützung kirchlicher Organisationsentwicklungs-Prozesse.“³ Weiter heißt es: „GB/OE verfügt über ein Selbstverständnis als interne kirchliche Beratungseinrichtung.“⁴ Ihre „beraterische Grundhaltung kann mit folgenden Begriffen gekennzeichnet werden: Wertschätzend und gewinnend, verlässlich und vertraulich, ergebnisoffen und lösungsorientiert, unvoreingenommen und transparent, konfrontierend und akzeptierend, Distanz und Nähe während sowie ressourcenorientiert und differenz-sensibel.“⁵

Der in der systemischen Beratung (und vermutlich auch in der konkreten Praxis der OE/GB) vielfach verwendete Begriff der „Allparteilichkeit“ kommt in den „Standards“ nicht vor. Die einzelnen Beratungseinrichtungen handhaben das dann durchaus anders, wie exemplarisch die Formulierung auf der Homepage des Instituts für Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (IPOS) zeigt, wo es (im Kontext des Angebots für den Regionalisierungs-Prozess „ekhn 2030“) heißt: „Wir sind Experten und Expertinnen für Organisationsentwicklung und wissen, worauf es bei Veränderungs-Prozessen ankommt. In der Prozess-

¹ Vgl. dazu grundsätzlich: Valentin Dessoy: *Disruption und Steuerbarkeit*, ZOEGB 23 (2023), 36-39.

² Seit 1919 regelt die deutsche Verfassung: „Es besteht keine Staatskirche.“ (Art. 137,1 WRV i.V.m. Art. 140 GG. <https://www.gesetze-im-internet.de>

³ <https://www.gboe.de>; S. 1 [19.03.2024].

⁴ Ebd.

⁵ AaO, 2 f.



beratung holen wir mit Ihnen die unterschiedlichen Perspektiven in den Raum, beziehen die relevanten Umwelten ein und finden gemeinsam hilfreiche Lösungen. Dabei sind uns Vertraulichkeit, Allparteilichkeit und Transparenz besonders wichtig.“⁶ Auch im römisch-katholischen Kontext wird der Begriff verwendet: So formuliert die kirchliche Organisationsberatung der Erzdiözese Köln auf ihrer Homepage: „Kirchliche Organisationsberatung hat zum Ziel, die vorhandenen Kräfte und Möglichkeiten von Gremien, Teams, Kollegien, Gruppen und Institutionen zu stärken. [...] Sie nutzt die methodische Chance des allparteilichen Außenstehenden für die Beratung eines zeitlich begrenzten Prozesses.“⁷

Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer beschreiben und unterscheiden die Begriffe „Allparteilichkeit“ und „Neutralität“ im Kontext der systemischen Familientherapie wie folgt: „Allparteilichkeit“ [...] ist die Fähigkeit, für alle Familienmitglieder gleichermaßen Partei zu ergreifen, die Verdienste jedes Familienmitglieds anzuerkennen und sich mit beiden Seiten ambivalenter Beziehungen identifizieren zu können. [...] Neutralität [...] wird von der Wirkung her verstanden: Wenn den Teilnehmern einer systemischen Beratung hinterher unklar ist, auf wessen Seite der Berater mehr gestanden hat, welche der vertretenen Ideen er favorisiert und wie er zum Problem steht – dann war der Berater 'neutral'.“⁸

Ein weiterer Aspekt kommt in den Blick, wenn Joana Krizanits zur Frage nach dem „Selbstverständnis der Internen“ auf den von Dave Ulrich geprägten Begriff des „Business Partners“ verweist: „Dazu gehört nicht Neutralität, sondern Gefühl der Verantwortung und Verbundenheit mit der Organisation. Der Begriff der Neutralität ist zu ersetzen durch Allparteilichkeit, die nicht auf Distanz, sondern auf Empathie und Engagement für die Entwicklung der Organisation fußt.“⁹

Es lässt sich also festhalten, dass der Begriff der Allparteilichkeit in Beratungskontexten unterschiedlich akzentuiert werden kann. Für die Kontexte interner kirchlicher Beratung ist er angemessen und gut geeignet. Gleichwohl erscheint es sinnvoll, die jeweilige Akzentuierung zu Beginn eines Beratungsprozesses transparent zu machen und gegebenenfalls zu kommunizieren, was das für das konkrete Projekt und die Rolle der: s Beratenden bedeutet.

3. Perspektiven für interne kirchliche Beratung

In den eingangs zitierten „Standards für Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in der EKD“ (GB/OE) heißt es: „Insbesondere Feld- und Fachkenntnisse können zielführend eingebracht werden. Dies führt zu einer eigenen Expertise durch die Verbindung von Feld-, Fach- und Prozesskompetenz (Komplementärberatung).“¹⁰ Wie verhält sich das Einbringen von Feld- und Fachkenntnissen in Beratungsprozesse zum Anspruch der Allparteilichkeit? Eine Antwort lautet: Es trägt zur Erweiterung der Möglichkeiten der beratenen Systeme bei! Damit wird ein Grundauftrag systemischer Beratung erfüllt.

⁶ <https://www.ipos-ekhn.de/ekhn2030> [19.03.2024].



⁷ <https://www.erzbistum-koeln.de> [19.03.2024]. Ähnlich auf der Homepage der Diözese Innsbruck: „Wir sind allparteilich und wertschätzend den beteiligten Personen gegenüber“ <https://www.dibk.at> [20.03.2024].



⁸ Arist von Schlippe / Jochen Schweitzer: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. 32016, S. 205. Vgl. die juristische Definition im Mediationsgesetz: „Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis“ (§ 2,1). Und: „Der Mediator ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet“ (§ 2,3). <https://www.gesetze-im-internet.de> [19.03.24].



⁹ LEA-Podcast #64: *Wohin entwickelt sich das Inhouse-Consulting? (mit Christina Grubendorfer und Joana Krizanits)*; <https://become-better.org> [19.03.24]. Vgl. auch Wikipedia: Art. „Allparteilichkeit“: „Bei der Neutralität oder Unparteilichkeit besteht eine emotionale Distanz und es wird für keine der Parteien Partei ergriffen. Bei der Allparteilichkeit hingegen wird ohne Bevorzugung einer Partei mit jedem der am Konflikt oder System Beteiligten zu gegebenem Zeitpunkt empathisch interagiert.“ <https://de.wikipedia.org> [21.03.2024].



¹⁰ AaO, 3.

Feld- und Fachkenntnisse, die für Beratungsprojekte der GB/OE relevant sein können, stehen teilweise sehr einfach zur Verfügung: Zu nennen sind beispielsweise die Geo-Informationen-Systeme (GIS), die einzelne Landeskirchen vorhalten und damit sozialräumliche und demographische Daten (gegebenenfalls in geschützten Bereichen ergänzt durch interne kirchliche Daten oder die Sinus-Milieu-Daten) zur Verfügung stellen¹¹. Weiterhin sind die Ergebnisse der jüngsten Kirchenmitgliedschafts-Untersuchung zu nennen¹². Auch die jeweils geltenden rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen (beispielsweise auf gesamtkirchlicher oder regionaler Ebene) gehören in diesen Kanon. Die Rolle der:des Beraters ist es dann, diese Informationen aktiv in den Prozess „einzuspielen“.

Ein Aspekt von Allparteilichkeit der Beratung kann auch darin bestehen, die Frage danach zu stellen, ob alle relevanten Stimmen gehört werden: Ist beispielsweise die Altersstruktur der Gremien repräsentativ für die verhandelten Themen? Welche anderen Betroffenen sollten im Prozess noch zu Beteiligten werden? Allparteilichkeit in diesem Sinne kann die Komplexität von Prozessen durchaus erhöhen!

Sofern es um gesamtkirchliche Prozesse und deren Umsetzung in der Fläche geht, bewegt sich interne Beratung in einem klar definierten Rahmen, der einem expliziten gesamtkirchlichen Auftrag folgt. Hier kommt es darauf an, die Rahmenbedingungen transparent zu kommunizieren¹³ - und damit auch zu klären, welche Gestaltungs-Spielräume für das beratene System vorhanden sind. Das kann beispielsweise durch Dreiecksverträge geschehen, in denen auch geregelt wird, welche Informationen aus einem Beratungsprozess unter welchen Voraussetzungen an Externe oder „nach oben“ weitergegeben werden (das würde im Übrigen auch für eine externe Beratungseinrichtung gelten). Allparteilichkeit der Beratenden bezieht sich dann auf die am Beratungsprozess Mitwirkenden ebenso wie auf die Gremien, die den übergeordneten Prozess verantworten.

Angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen kann Allparteilichkeit in der internen kirchlichen Beratung auch bedeuten, die jeweiligen Beratungs-

projekte in den größeren Kontext der kirchlichen und gesellschaftlichen Veränderungen zu stellen. Selbstverständlich sind in den Beratungsprozessen jeweils konkrete (und wichtige!) Fragen zu bearbeiten: Wie werden Personalstellen in der Region sinnvoll verteilt und aufeinander bezogen? Welche Gebäude können wie genutzt und finanziert werden? Und welche Gebäude werden aufgegeben? Jenseits dieser konkreten Fragen geht es auch darum, eine grundsätzliche Offenheit dafür zu gewinnen, dass die Antworten auf die disruptiven Prozesse der Gegenwart nicht in linearen Ableitungen aus der Vergangenheit bestehen können.

Bestimmte Veränderungsprozesse auch als Trauerprozesse zu verstehen und zu begleiten, kann im Übrigen auch eine theologisch begründete Entscheidung sein – insbesondere wenn es darum geht, Ausschau nach dem zu halten, was neu werden will. Ein Blick darauf, dass das „Sterben“ von bislang bewährten und lieb gewonnenen Strukturen keineswegs nur ein kirchliches Phänomen ist, kann dazu beitragen, die Frage danach zu schärfen, welche **theologischen** Aspekte hier eine Rolle spielen: Welche vermeintlichen Selbstverständlichkeiten (parochiale Struktur, Organisation kirchlicher Ämter und Berufe usw.) erweisen sich bei genauerer Betrachtung als keineswegs theologisch zwingend, sondern vielmehr in historischer und ökumenischer Perspektive als schlicht kontingent? Welche ganz anderen Optionen, die Kommunikation des Evangeliums und der Feier der Sakramente (Confessio Augustana VII) zu organisieren, sind noch denkbar? Auch die theologische Expertise gehört also zu den „Feld- und Fachkenntnissen“, die interne kirchliche Beratung einbringen kann!

¹¹ Exemplarisch sei auf das GIS der Ev. Kirche in Hessen und Nassau verwiesen: <https://webgis.ekhn.de/> [20.03.2024].

¹² <https://www.ekd.de/>; <https://kmu.ekd.de/> [20.03.2024].

¹³ Exemplarisch sei auf das Regionalisierungsprojekt „ekhn2030“ der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau verwiesen, für das ein eigenes „Regionalbüro“ in der Kirchenverwaltung eingerichtet worden ist, das mit der internen Beratungseinrichtung zusammenarbeitet <https://www.ekhn.de/>; <https://www.ipos-ekhn.de/> [21.03.2024].



Werden die eingangs skizzierten disruptiven Entwicklungen ernst genommen, führt das dazu, dass der Umgang mit diesen Entwicklungen zu einer Diversifikation und auch einer Reduzierung kirchlicher Standorte und Angebote kommt – und damit auch Konkurrenz und Konflikte entstehen. Die kürzlich erschienene Studie „Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland“ benennt „Harmoniezwang und Geschwisterlichkeit“ unter den „Eigenschaften evangelischer Netzwerke, die sexualisierte Gewalt begünstigen und Aufarbeitung verhindern“¹⁴. Das ist ein unüberhörbares Alarmsignal, nicht nur im Blick auf den Umgang mit sexualisierter Gewalt, sondern darüber hinaus im Hinblick auf die Frage, wie in kirchlichen Kontexten generell mit Konkurrenz und Konflikt umgegangen wird. So kann es eine Konsequenz von Allparteilichkeit sein, Konkurrenzen und Konflikte, die in Beratungsprozessen offenbar werden, mit dem entsprechenden Instrumentarium sichtbar und bearbeitbar zu machen.

Daneben gibt es noch eine weitere Perspektive: Joana Krizanits formuliert: „Kernaufgabe der internen Beratung ist die Errichtung von Kommunikations-Räumen, die quer zur Linie gehen. In diesen Kommunikations-Räumen kommen Menschen miteinander in den Austausch und im Zuge dieser Interaktionen ergeben sich Veränderungen in den kollektiven Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmustern.“¹⁵ Diese Veränderungen sind in verschiedene Richtungen zu denken. Es geht nicht nur darum, in Beratungskontexten gesamtkirchlich gesetzten Rahmenbedingungen Geltung zu verschaffen und die so definierten Spielräume zu gestalten. Sondern es kann durchaus auch darum gehen, Probleme, die sich beispielsweise bei der Umsetzung von Regionalisierungs-Konzepten ergeben, sorgfältig daraufhin zu analysieren, ob es eventuell einer Weiterentwicklung oder Veränderung der übergeordneten Rahmenbedingungen bedarf.

Diese sind dann in einem geordneten Verfahren (also entweder projektbezogen durch das beratende System oder gebündelt durch die Beratungs-Organisation) an die entsprechenden Gremien zurückzumelden. Denn: Wenn – wie Martin Luther 1521 beim Verhör in Worms erklärt – Päpste und Konzilien irren können, können selbstverständlich auch evangelische Kirchenleitungen und Synoden irren.

4. Fazit

Die Frage, ob Allparteilichkeit in einer internen kirchlichen Beratung sinnvoll möglich ist, kann positiv beantwortet werden. Leitend sind dafür einerseits die beiden von Joana Krizanits genannten Stichworte „Gefühl der Verantwortung und Verbundenheit mit der Organisation“ sowie „Empathie und Engagement für die Entwicklung der Organisation“. Andererseits ist Rollenklarheit eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Allparteilichkeit glaubhaft vertreten werden kann.

Es kann selbstverständlich auch Konstellationen geben, in denen eine externe Beratung in kirchlichen Kontexten die sinnvollere Variante ist. Das kann dann angezeigt sein, wenn spezielle fachliche Kompetenzen benötigt werden, über die eine interne kirchliche Beratungseinrichtung nicht verfügt. Auch sind Konstellationen denkbar, in denen gerade die organisatorische wie fachliche Distanz von der kirchlichen Organisation hilfreich erscheint, weil eine völlig externe Perspektive benötigt wird oder aber die formale Unabhängigkeit einer Beratung einen besonderen Stellenwert für die Glaubwürdigkeit des Prozesses hat.

Dr. theol. Frank Hofmann ist seit 2014 Dekan des Kirchenkreises Hersfeld-Rotenburg in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck und nebenberuflich als Organisationsberater und Coach bei IPOS tätig.

¹⁴ Forschungsverbund Forum (Hrsg.): Abschlussbericht: Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland, 2024, S. 785 ff <https://www.forum-studie.de> [20.03.2024].

¹⁵ LEA-Podcast #64, aaO.

