

An einem sonnigen, warmen Tag im Frühjahr steigen die Larven der Libellen an Schilfhalmen hoch und daraus schlüpfen dann die Libellen. Wenn ihre Flügel trocken sind, fliegen sie weg. Die Larven verlassen meist zusammen den Teich. Aber jede muß allein an einem Schilfstengel emporkriechen und den Teich, der bis jetzt ihre Lebenswelt war, verlassen . . . und ich frage mich . . . : ist das Biotop ‚Gemeinde‘, in der du lebst und arbeitest, so, daß einzelne den Mut bekommen, aus dem schützenden Lebensraum auszufliegen? . . . stärkst du in dir und den anderen die Sehnsucht nach Fliegen und Himmel?²⁷

Ernst-Georg Gäde

Ein kirchliches Beratungsinstitut hat sich etabliert: Gemeindeberatung

Anmerkungen zum Selbstverständnis und zum Beratungsalltag kirchlicher Organisationsentwicklung

Am Beispiel einer gelungenen Beratung eines katholischen Teams für Jugendarbeit durch eine Beratungseinrichtung der Evangelischen Kirche wird im folgenden gezeigt, was für Gemeindeberatung charakteristisch ist. Es werden dann aber auch die Probleme und Gefahren aufgezeigt, denen sich die Berater gegenübergestellt erfahren. Schließlich wird Gemeindeberatung als besondere Form einer Organisationsberatung für den „Nonprofit-Bereich“ erläutert.

Die Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) ist eine interne Beratungseinrichtung der EKHN. Sie versteht sich als Organisationsberatung für Gemeinden und kirchliche Einrichtungen. Hinzu kommen nicht-kirchliche Klienten aus dem Nonprofit-Bereich (z. B. Schulen). Nach einer vierjährigen Erprobungsphase wurde sie 1978 institutionalisiert. Die Gemeindeberatung ist die älteste Ausbildungseinrichtung für Organisationsentwicklung in Deutschland.

Mit viel Geduld durch das „Tal der Finsternis“ – Gemeindeberatung in einer katholischen Einrichtung

Ein „Berg“ von fast 300 Überstunden war der handfeste Anstoß, Gemeindeberatung anzufordern. Das vierköpfige Team eines katholischen Bezirksamtes, zuständig für die Jugendarbeit, beschrieb die eigene Arbeitssituation als chaotisch. Das Team wurde aufgerieben zwischen Alltagsaufgaben und den eigenen Vorstellungen von Jugendarbeit, die nicht in der gewünschten Form verwirk-

²⁷ Franz Breid, Daten und Impulse zur Landpastoral, Linz – Wien 1982; aufgegriffen durch Paul M. Zulehner, Pastoraltheologie, Bd. 2: Gemeindepastoral, Düsseldorf 1989, 213.

licht werden konnten. Die Arbeit mit der Gemeindeberatung sollte nun dazu dienen, die neue Konzeption von Jugendarbeit zu entwickeln, das Selbstverständnis der Einrichtung zu klären und zu einer Arbeitsentlastung des Teams zu kommen. Eine längerfristige Beratung mit insgesamt elf Beratungskontakten wurde vereinbart. Einer der ersten Schritte bestand darin, Daten zur Arbeitssituation des Teams zu erheben. Es wurde förmlich eine „Lawine“ losgetreten. Eine nahezu unüberschaubare Fülle tat sich auf. Wir standen vor rund 120 Zetteln mit wichtigen und weniger wichtigen Stichworten. Alle Beteiligten, Klienten wie Berater, waren „erschlagen“. Genau das war die Arbeitssituation des Teams: Hilflosigkeit angesichts der vielen vorgeschriebenen und der vielen freiwillig übernommenen Verpflichtungen. Das über Jahre hinweg praktizierte Arbeitsmuster „Alle wissen alles, und alle machen alles“ wurde deutlich. Hier erwies sich ein zentraler Änderungsbedarf. Die Arbeit war mittlerweile so vielseitig und hoch differenziert geworden, daß das Modell völliger Vernetzung unpraktikabel geworden war. Dann ging es ans Sortieren. Zwei Versuche mit jeweils unterschiedlicher Systematik, der Komplexität „Herr“ zu werden und sie auf einen überschaubaren Tätigkeitskanon zu reduzieren, brachten keine zufriedenstellenden Ergebnisse. Der eine, die Arbeit unter den Gesichtspunkten „gemeindeorientierte“ und „übergemeindliche“ Jugendarbeit zu systematisieren und auf das Team zu verteilen, scheiterte daran, daß die gemeindeorientierte Arbeit als eher frustierend und zäh, die übergemeindliche als weitaus lustvoller bewertet wurde. Nach drei, vier Sitzungen, in denen die Berater sehr intensiv das „Leid“ des Teams miterleben konnten und zunächst auch keinen Ausweg wußten – das war das „Tal der Finsternis“ –, kam dann doch die für alle erlösende Idee. In einer gemeinsamen Suchbewegung waren plötzlich zwei für das Team zentrale Begriffe da: „Prozeßorientiertes Arbeiten“ und „Fortbildung“. Daran wollten alle partizipieren, unter diesen Stichworten konnten alle ihr professionelles Selbstverständnis „unterbringen“. Die nächsten Schritte gingen dann recht flott. Es wurde ein von den Beratern angeregtes Multiplikatorenmodell entwickelt, Themenschwerpunkte gleichmäßig zugeordnet, jedes Teammitglied bekam eigenständige Verantwortlichkeiten – der Knoten hatte sich gelöst. Ein Jahr später: Überraschend erhielten wir von den damaligen Klienten ein dickes Paket geschickt. Voll Stolz wurden uns die mittlerweile erreichten Ergebnisse präsentiert: ein neues Logo, eine neue Konzeption von Jugendarbeit, Zeitungsartikel . . .

Was für
Gemeindeberatung
wichtig ist

Diese Beratung macht einiges deutlich, was charakteristisch für Gemeindeberatung ist:

- Gemeindeberatung hat keine fertigen Lösungen, sie setzt auf die Kräfte des Klientensystems, indem sie mit diesen arbeitet, ihnen Raum gibt, diese bewußt fördert;
- Gemeindeberatung nimmt sich Zeit, um in ein fremdes System „einzutauchen“, mitzuleiden und sich mitzufreuen, gegebenenfalls auch Erfolge zu feiern;
- Gemeindeberatung ermöglicht einem Klientensystem durch seine Doppelrolle, einerseits partieller Teil des Klientensystems zu sein und andererseits ihm nicht anzugehören, reflektierte Distanz;
- Gemeindeberatung ist Intervention auf Zeit („interimistisch“), sie macht sich überflüssig, indem sie ein Klientensystem so stärkt, daß es aus eigener Kraft in der Lage ist, die sich verändernde Umwelt wahrzunehmen und (im Idealfall) proaktiv zu handeln;
- Gemeindeberatung gibt methodische und inhaltliche Impulse, ohne ein Klientensystem von sich abhängig zu machen;
- Gemeindeberatung sorgt zunächst für die notwendige Differenzierung innerhalb eines Klientensystems (mit dem Instrument des Zeittagebuchs konnten die Klienten ihre voneinander sehr stark abweichenden persönlichen Arbeitsstile kommunizieren; die unterschiedlichen Positionen – Priester als Leiter zweier PädagogInnen und der Sekretärin – wurden herausgearbeitet und die jeweiligen Erwartungen und Befürchtungen benannt), um erst danach zu einer bewußt ausgehandelten Integration zu kommen.

Was in diesem Beispiel sehr zufriedenstellend gelang, unterliegt aber immer wieder vielfältigen Gefährdungen und Verführungen.

Instrumentalisierung
von Gemeinde-
beratung

Es gibt immer wieder Klienten, die sich kurzfristige und sofort wirksame Beratungen wünschen („Instant-Beratungen“). Manchmal habe ich den Eindruck, daß Gemeindeberatung dann für eigene Interessen instrumentalisiert werden soll. Vor einiger Zeit rief mich ein Sozialarbeiter an, der in einem sozialen Brennpunkt arbeitete. Breit schilderte er den Konflikt, den er mit seiner Dienststellenleitung hatte. Seine Frage lautete zunächst, ob die Gemeindeberatung an einem Konfliktgespräch, das in wenigen Tagen stattfinden sollte, teilnehmen könne. Die direkte, konfrontierende Frage, was *er* denn von der Gemeindeberatung erwarte, führte zu dem selbst formulierten Eingeständnis, daß er einen Beistand für seine Position suchte. Bei allem Verständnis für seine heikle Position (seine Arbeit mit sozialen Randgruppen machte

ihn selbst zu einem randständigen und, wie er offen beschrieb, als schwierig erlebten Mitarbeiter), seine Anfrage nach einem Bündnispartner mußte ich ablehnen.

Eine ganz andere Dimension von Instrumentalisierung liegt unter Umständen dann vor, wenn Gemeindeberatung „verordnet“ oder „empfohlen“ wird. Eine solche Beratung verstößt zunächst einmal gegen das Prinzip der Freiwilligkeit. Beratung kann nur dann gelingen, wenn sie gewollt ist, wenn es wirklich einen Veränderungswunsch auf seiten der Klienten gibt. Im Zuge eines Konfliktes zwischen einem Pfarrer und der Kirchenbehörde stellte sich heraus, daß der Kirchenvorstand eine Aufgabe, zu der er eigentlich verpflichtet gewesen wäre, nicht erfüllt hatte (zwei Jahre lang wurde dieses Versäumnis von keinem bemerkt). Daraufhin wurde Gemeindeberatung von „oben“ angeordnet, um das Versäumte nachholen zu lassen. Der kritische Punkt aus der Sicht der Gemeindeberatung heißt: Obwohl sie eine interne Beratungseinrichtung ist, unterliegt sie keinem Weisungsrecht in ihrer beraterischen Praxis. Salopp formuliert: Die Gemeindeberatung ist nicht der verlängerte Arm einer Kirchenverwaltung. Im konkreten Fall wurde gemeinsam mit dem Kirchenvorstand eine Erweiterung des Beratungsthemas vereinbart, wodurch der kritische Punkt, gegen den es massive Widerstände im Kirchenvorstand gab, zu einem Nebenaspekt degradiert wurde, der gewissermaßen en passant erledigt werden konnte.

Eine gewisse Unsicherheit oder Ängstlichkeit mag auch hinter manch einer Anfrage nach einer Kurz-Beratung stehen. Einerseits ist das Gefühl da, daß man „es“ nicht mehr alleine schafft, andererseits fehlt der Mut, „es“ offen zu benennen. Vor einigen Monaten hatten eine Kollegin und ich mit einem Kirchenvorstand eine solche Kurzberatung vereinbart (anderthalb Tage zur Auswertung der ablaufenden Amtsperiode). Im Vorgespräch wurde uns klar gesagt, daß der Konflikt um einen Pfarrer, der vor zwei Jahren die Gemeinde verlassen hatte, kein Thema mehr sei. Damit brauchten wir uns nicht mehr zu befassen. Mit dem neuen sei alles bestens, und alle seien zufrieden. In der Einstiegsrunde zu Beginn des Wochenendes wurde nun aber ununterbrochen von einem ominösen „Es“ gesprochen. In einer spontan vereinbarten „Aus-Zeit“ vor den Klienten tauschten wir uns über dieses „Es“ aus und kamen zu dem Entschluß, unser ursprüngliches Konzept zur Seite zu legen, um an diesem „Es“ zu arbeiten. Erleichterung vor allem auf seiten der Frauen war die Reaktion. Das „Es“ war eine Spaltung des Kirchenvorstandes in „Siegerinnen“ und „Verlierer“.

Falsche Fährten oder
die Angst vor der
eigenen Courage

Nonprofit-Organisationen – das eigentliche „Geschäft“ der Gemeindeberatung

Gemeindeberatung ist „in“

Die „Siegerinnen“ waren die Frauen im Kirchenvorstand, geplagt von Gewissensbissen, die „Verlierer“ waren die „gestandenen“ Männer, die ihre Niederlage nicht verwinden konnten und die Frauen mit moralisierender Destruktivität malträtierten („so verhalten sich keine Christen“). Am Ende des Wochenendes wurde eine längere Beratung in den Blick genommen.

Eine Gemeindeberatung, deren professionelles Profil vor allem der Nonprofit-Bereich ist, kommt immer wieder in die Gefahr, sich sehr stark am Profit-Bereich zu orientieren. Der Profit-Bereich bekommt nicht selten die Aura des „wahren Lebens“. Dort sind Beratungsergebnisse oft in quantifizierbarer Form nachweisbar, es gibt eine deutliche Ziel- und Leistungsorientierung, sich auf einem Markt zu bewähren und durchzusetzen ist eine Herausforderung. Es ist die Faszination (scheinbarer) Machbarkeit. Es sind sehr „männliche“ Kategorien, die Organisationsentwicklung im Profit-Bereich charakterisieren. Die Auseinandersetzung mit dem Profit-Bereich ist dann fruchtbar, solange der Nonprofit-Sektor dadurch nicht abgewertet wird.

Nonprofit-Organisationen agieren mit den von ihnen erbrachten Dienstleistungen in der Regel auf einem eher nebulösen Markt. Erfolge zu quantifizieren ist oft kaum möglich. Nonprofit-Organisationen sind meist durch eine hochdifferenzierte und deshalb auch manchmal träge Aufbauorganisation wie von strukturellen Widersprüchen gekennzeichnet: sie werden von Mitgliedern getragen, die Dienstleistungen werden in hohem Maße durch das Engagement von freiwillig oder ehrenamtlich Tätigen erbracht, sie verfügen oft über eine ehrenamtliche Leitung und müssen sich mit dem professionellen Selbstverständnis von auf dem Arbeitsmarkt rekrutierten Arbeitnehmern (Funktionären, oft mit Leitungsaufgaben) auseinandersetzen, Entscheidungswege in diesem organisatorischen „Dschungel“ sind manchmal undurchsichtig und zeitraubend. Hinzu kommen dann noch spezifische Traditionen, Sinnvorgaben und „politische“ Entscheidungen über Art und Weise von Dienstleistungen. Organisationsberatung in diesem Geflecht ist immer wieder mühsam. Kein Wunder, daß sich auf diesem Hintergrund Beratungen (wenigstens) von professionellen Funktionärs- und Leitungssystemen großer Beliebtheit erfreuen.

Anfang des Jahres hatte ich für die Gemeindeberatung einen Scanner gekauft. Interessiert erkundigte sich der Geschäftsführer des PC-Geschäfts, was das denn sei – Gemeindeberatung. Meine knappe Erläuterung führte zu der spontanen Reaktion: „Ich hätte nie gedacht, daß Kirche so modern sein kann!“

Gemeindeberatung scheint immer stärker akzeptiert und anerkannt zu werden. Sie hat einen durchaus hohen Bekanntheitsgrad. Das hängt sicher nicht zuletzt damit zusammen, daß Organisationsberatung und -entwicklung relativ öffentlich agieren. Zur unmittelbaren Beratung gehört natürlich die Vertraulichkeit, die Ergebnisse derselben haben aber oft eine öffentliche Wirkung. In der Beratung von Leitungssystemen etwa ist dieser Mechanismus deutlich faßbar. Diese Akzeptanz zeigt sich dann darin, daß es möglicherweise „schick“ ist, sich Gemeindeberatung ins Haus zu holen. Das wird natürlich nicht offen gesagt, eher verschlüsselt signalisiert. Wenn ein Klient äußert, daß er auf andere „neidisch“ ist, die mit Gemeindeberatung gute Erfahrungen gemacht haben, so muß sehr genau in der Kontraktphase geklärt werden, wie ernsthaft die Beratungsanfrage ist.

Eine große Hilfe ist es, daß sich die Gemeindeberatung in der EKHN den „Luxus“ leistet, daß Beratung in der Regel in Zweiertteams geschieht. Die gemeinsame kritische Analyse von Beratungsanfragen und der ersten Kontakte, das „Spinnen“ über Hintergründe, Absichten und Motive eines Klientensystems macht nicht nur Spaß, sondern schärft die Wahrnehmung, fördert die „Hermeneutik des Verdachts“.

Ein in der Gemeindeberatung der EKHN erst unlängst eingerichtetes Steuerungsmittel, um mehr Verbindlichkeit und Ernsthaftigkeit zu erreichen, ist das Geld. Mußten in den vergangenen Jahren die Klienten nur eine recht geringe Fahrtkostenpauschale bezahlen, werden sie nun kräftiger, auch wenn noch immer sehr moderat, „zur Kasse“ gebeten. Das gleiche Ziel wird dadurch intendiert, daß die im Auftrag der Gemeindeberatung tätigen neben- bzw. ehrenamtlichen BeraterInnen eine Aufwandsentschädigung erhalten.

Zu diesem Paket gehört auch die verpflichtende Forderung, einen in standardisierter Form vorliegenden Beratungsvertrag abzuschließen. Der Zwang, sehr präzise Beratungsthemen, Zielvorstellungen und die Leistungen der BeraterInnen formulieren zu müssen, ist auch ein probates Mittel, der ausufernden Kultur der Unverbindlichkeit und Diffusität („ein Stück weit“, „irgendwie“) entgegenzuwirken. Hinzu kommt, daß nach Abschluß einer Beratung eine Dokumentation abgeliefert werden muß, die sich auf den Vertrag bezieht.

Alle BeraterInnen sind darüber hinaus verpflichtet, in Supervisionsgruppen mitzuarbeiten, die von der Gemeindeberatung mit externen SupervisorInnen besetzt sind.

Qualitätssicherung in der Beratung ist das eigentliche Ziel des gesamten „Pakets“.

Gemeindeberatung als verkäufliches Produkt

„Sagen Sie uns, was Sie vorhaben und was Sie machen, dann können wir die anderen besser überzeugen“. Der Wunsch, vorab ein klares Beratungsdesign zu bekommen, ist verständlich, keiner will eine „Katze im Sack“ kaufen. Dieses Ansinnen, mit dem wir immer wieder konfrontiert sind, kollidiert mit den Grundprinzipien einer prozeß- und entwicklungsorientierten Beratung. Da kirchliche GemeindeberaterInnen in der Regel wirtschaftlich unabhängig sind und ihren Lebensunterhalt nicht durch die Beratung von Kirchenvorständen, Pfarrgemeinderäten, Kindergarten- oder PfarrerInnenteams bestreiten müssen, können sie sicher eher dieser Verführung widerstehen als freiberufliche Organisationsberater, die existentiell auf Aufträge angewiesen sind. Die Verführung und Gefährdung besteht aber dennoch darin, seinen „Werkzeugkasten“ zu öffnen, um seine Kompetenz unter Beweis zu stellen: „Seht her . . .“

Das Verlangen nach Beratungs-Produkten und Beratungs-Technologien kann, wie E. H. Schein schreibt, „die Fähigkeit, sich selbst als Philosophie oder Paradigma des Nachdenkens über die Komplexitäten soziotechnischer Systeme zu sehen“, korrumpieren. Beraterische Standhaftigkeit ist hier gefordert.

„Alter Wein in neuen Schläuchen?“ – Eine Perspektive gegen „Etikettenschwindel“

„Gemeindeberatung“ ist kein geschützter Begriff. Da Gemeindeberatung bzw. Organisationsentwicklung seit Jahren einen Boom erleben – angesichts der immer komplexer werdenden Umwelt mit neuen und ungewohnten Fragestellungen ist das auch kein Wunder –, schmücken sich neuerdings auch Einrichtungen – markant aus dem evangelikalen Bereich – mit der Bezeichnung „Gemeindeberatung“, die auf den ersten Blick mit Organisationsentwicklung, wie es E. H. Schein definiert, nichts zu tun haben. Was in den achtziger Jahren unter dem Stichwort „Gemeindeaufbau“ propagiert wurde, scheint nun das Etikett „Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung“ zu erhalten. Diesem Trend zu wehren ist äußerst schwierig. Es scheint angezeigt, daß in den nächsten Jahren die in vielen evangelischen Landeskirchen und katholischen Bistümern etablierten Gemeindeberatungseinrichtungen sich auf verbindliche Ausbildungs- und Beratungsstandards einigen, um so die „Spreu vom Weizen“ zu trennen. Nachdem die Gemeindeberatung die Pionierphase hinter sich hat und vielerorts als anerkannte Beratungseinrichtung etabliert ist, sollte ein höherer Organisationsgrad zu dem angedeuteten Zweck ins Auge gefaßt werden.