ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

Heft 12
NOVEMBER
2012

Nr 12

„SCHNITTSTELLEN – interdisziplinär beraten“

Anzeige

Erfolgreich entscheiden in Kirche, Gemeinde und Diakonie

Entscheiden tut not. Entscheiden tut gut.
von Dieter Pohl

Angesichts tief greifender Veränderungen in der Lebenswelt der Menschen und angesichts knapper werdender Finanzen müssen in Kirche, Gemeinde und Diakonie zukunftsweisende Entscheidungen getroffen werden.
Dieses Praxisbuch unterstützt Mitglieder von Leitungsgremien darin, Entscheidungsprozesse so gründlich, so beteiligungsorientiert und so transparent wie möglich anzulegen.
Die Empfehlungen des Autors fußen auf Erfahrungen aus der 35-jährigen Beratungspraxis der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (GO) der Evangelischen Kirche im Rheinland.

INHALT

Editorial 4

Themenbeiträge

Jaqueline Ruben: Change – Wie gelingt Veränderung (mit Menschen) in Organisationen? 5

Monika Neht: Narzisstische Erlebniswelten und Organisationsberatung 17

Barbara Brusius: Beratung mit Erfolg – doch was ist Erfolg in der Beratung? 29

Rainer Hartmann: Supervision und Mediation – Trennung und Verflechtung 37

Kurz & knapp

Ingrid Schneider: Der Standpunkt macht den Unterschied – Aufstellungsarbeit im Wandel 48

Claudia Zimmer: Der Qualitäts-Check als Kerninstrument der Qualitätsentwicklung 50

Aus der GBOE

Veranstaltungshinweise 54

Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD – Bericht des Vorstands 58

Adressen Gemeindeberatungen 59

Mit Freude kompetent Kirche gestalten - Bundesverdienstkreuz für Heidi Rosenstock 62

Kirche braucht Außenperspektive – Ein Interview mit Cornelia vom Stein 63

IMPRESSUM 58

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Schnittstellen – interdisziplinär beraten". So lautet das Thema dieser Ausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung. Gemeindeberatung war von ihren Anfängen an eine Grenzgängerin. Es begann damit, dass „1969 amerikanische Pfarrer und Verhaltenswissenschaftler" gemeinsam daran gingen, „mehr zu lernen über das komplexe innere Leben von Gemeinden und die Gemeinden zu größerer Effektivität zu befähigen." (Ingrid Adam, Eva Renate Schmidt: Gemeindeberatung, 1977, S. 16).

Diese Verknüpfung unterschiedlicher Professionen ist seither ein Markenzeichen von Gemeindeberatung. Gemeindeberatung ist eine Art Schmelztiegel, da sie Denkweisen, Ansätze wie auch Methoden unterschiedlicher Fachrichtungen nutzt: Da kommen heute Elemente des Qualitäts- und Changemanagements, der Supervision und kollegialen Beratung, der systemischen und Prozessberatung, der Fachberatung, der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Theologie und der Ekklesiologie, der Milieuforschung und vieles mehr zusammen. Ist es nicht gerade diese Konstellation, die den eigentlichen Reiz von GBOE ausmacht? Diese Vielfalt ist lustvoll.

Und diese Vielfalt der Deutungen und der Wirklichkeitszugänge ist auch schlicht notwendig.

Es gibt keine einfachen Erklärungen für das, was um uns herum, mit uns und auch in uns geschieht – komplexe Zusammenhänge, die nicht durch eine Wissenschaft allein zu erhellen wären.

Der Gedanke, dass wir in komplexen Zusammenhängen leben, in denen im Grunde alles mit allem zusammenhängt, ist nicht neu.

Die Enzyklopädisten um Denis Diderot sahen das gesamte menschliche Wissen in ein umfassendes System verwoben.

Das gemeindeberaterische Amalgam ist etwas Lebendiges, manchmal auch mit einer spielerischen Note. Dabei lässt sich nicht immer absehen, was sich draus entwickeln wird. Das Experiment gehört dazu, die Lust am Ausprobieren. Und schädlich wäre dabei, alles in das „Prokrustesbett der Professionalisierung" zu zwängen – im Experiment darf Gemeindeberatung auch in einem kreativen Sinne „unprofessionell" sein. Die große Verantwortung, die damit verbunden ist, bleibt bestehen, die Reflexion des beraterischen Handelns in Super- oder auch Intervision bleibt unerlässlich.

In diesem Sinne sind die Beiträge in diesem Heft zu verstehen. „Schnittstellen – interdisziplinär beraten": Jaqueline Ruben setzt sich intensiv mit Veränderungs-/Changeprozessen auseinander, Monika Neht verknüpft psychodynamische Ansätze zum Narzissmus und Charisma mit OE. Barbara Brusius hat sich des Themas „Erfolg in der Beratung" angenommen, auch aus theologischer Sicht und Rainer Hartmann „jongliert" mit verschiedenen Verknüpfungsformen von Supervision und Mediation.

Neben diesen ausführlichen Arbeiten, die in erster Linie Produkte der Ausbildung in GBOE sind, gibt es ein neues Format: „Kurz & knapp". Hier finden Sie vom Umfang her deutlich kürzere Beiträge, die pointiert ein Thema beleuchten, es also nicht „erschöpfend" behandeln. Sie sollen Interesse wecken und dazu Lust machen, sich intensiver damit zu befassen. In der Kürze liegt nicht nur die Würze, sondern auch der Kern des Widerspruchs und der Diskussion. Das ist so gewollt. Wir versuchen dies mit einem Beitrag von Claudia Zimmer zur Qualitätsthematik und einem kleinen Beitrag von Ingrid Schneider über Aufstellungsarbeit.

Und nun viel Freude beim Lesen

Ihr

Ernst-Georg Gäde

Wandlung ist notwendig wie die Erneuerung der Blätter im Frühling.

Vincent van Gogh

Change – wie gelingt Veränderung (mit Menschen) in Organisationen?

Change - Veränderung

Veränderungsprozesse sind Teil unseres Lebens, als Entwicklungsprozesse (von der Kindheit bis ins Alter) in Beziehungen, in der Freizeit, im Beruf und in den Organisationen, in denen wir tätig sind. Wandlung ist notwendig, um sich (weiter-) entwickeln zu können.

Auch wenn der Wandel eine wichtige Herausforderung zu sein scheint, so wird diese nur von wenigen Menschen und Organisationen aktiv gesucht. Das ist ein, in der (Motivations-) Psychologie bekanntes Phänomen. Das existenzielle Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität wird häufiger durch Bewahren als durch Veränderung umgesetzt.

Was aber bringt dann Einzelne und/oder Organisationen dazu sich verändern zu wollen?

Einfach formuliert sind es Veränderungsnotwendigkeiten, z.B. den Bestand sichern (Existenzsicherung), die Erweiterung (Wachstum erhöhen) und manchmal auch das Bedürfnis innere Prozesse zu gestalten (Qualitätssicherung), die Organisationen aktiv werden lassen. Ziel ist die Wiederherstellung eines (neuen) Gleichgewichts.

Viele Kirchengemeinden nutzen z. B. nach den Kirchenvorstandswahlen Klausurtage um sich einerseits als Arbeitsgremium zu finden und andererseits sich miteinander einzurichten. Die Rollen sollen gefunden, Funktionen gefüllt und der KV arbeitsfähig werden.

Dies ist noch kein Beispiel für grundlegende Veränderungen bzw. Entwicklungen. Glasl beschreibt, dass nicht jede Änderung schon Entwicklung sei (Glasl/Kalcher/Piper 2008). Er erläutert, dass Wandel jede Art von Veränderung einer Organisation beschreibe und sowohl Anpassung als auch Entwicklung umfasse. Anpassungsprozesse definiert er als „eine Änderung einzelner oder mehrerer Elemente einer Organisation, ohne dass die Gestalt oder Struktur des Ganzen qualitativ verändert wird“ (ebenda S. 19). Die Klausurtage nach den KV-Wahlen sind also eher Anpassungsprozesse und dienen dazu, das innere Gleichgewicht wieder herzustellen und Arbeitsprozesse zu erleichtern.

Entwicklung beschreibe eine umfassendere Änderung: die der Organisation, ihrer Strukturen und Funktionen sowie ihres Zusammenhangs. Die Entwicklungsprozesse einer Organisation wirken auf den Ebenen der „Selbsterneuerung, der Erneuerung und der Umgestaltung“ (ebenda S. 20).

Wie z. B. bei der Kirchengemeinde A, die bisher unabhängige Betreuungseinrichtungen fusionieren will und dazu die Leitungsstruktur, den Personalschlüssel und die zu betreuenden Gruppen verändern möchte, einschließlich der Altersgruppen. Fachliche Standards sollen überprüft und Baumaßahmen angedacht werden, damit die Veränderung möglich wird. Anlass der Veränderung ist der Wunsch der Fachkräfte, die Betreuungssituation zu verbessern.

Glasl betont, dass die Entwicklung von Organisationen immer den äußeren Wandel (Wachstum, Ergänzung etc.) und auch den inneren Wandel (Gestaltungs- und Ordnungskonzept) beinhalte, sonst sei es keine Entwicklung bzw. kein Veränderungsprozess. Ebenso müsse das Individuum, wenn es Veränderungen gestalten wolle, das eigene Verhalten, Haltungen und Sinnzusammenhänge reflektieren und wandeln, sonst sei es keine Veränderung.

Wimmer unterscheidet bei Veränderungen den Wandel 1. Ordnung und 2. Ordnung. Im Wandel 1. Ordnung wird, ähnlich wie bei Glasl, Veränderung auf der Ebene der Optimierung, z. B. Verbesserung von Abläufen und zur Behebung von Defiziten gestaltet. Dies gilt jeweils für einzelne oder Teilbereiche von Organisationen. Ein grundsätzlicher Wandel findet nicht statt. Komplexere Anforderungen in Organisationen, wie z. B. Fusionen, sind nach Wimmer Veränderungen 2. Ordnung. Alle Ebenen (Werte, Haltungen, Identitäten, Strukturen, Arbeitsprozesse, Strategien, Personal) einer Organisation sind berührt und aufgefordert den Wandel zu gestalten. Es findet eine Neuausrichtung statt, eine organisationale Transformation. Wimmer hat ein 4-Felder-Modell zur 1. und 2. Ordnung

entwickelt, in dem er den Veränderungsprozess mit einer Zeitachse (geringer Zeitdruck, hoher Zeitdruck) koppelt (siehe Abbildung 1). Diese Struktur hilft zu erfassen, zu welchem Zeitpunkt (Wie und an welchem Punkt wird OE begonnen?) und unter welchen Voraussetzungen (Ist ein hoher Veränderungsdruck da?) eine Organisation Veränderung gestalten will oder muss. Durch die Zuordnung zum Wandel 1. oder 2. Ordnung lässt sich ableiten, welche Dynamiken diese Veränderungsphase mit sich bringt und welche Annährungen an Veränderung sinnvoll sein könnten, um Wandel tatsächlich zu ermöglichen.

Abb. 1

Simultan auf mehreren Ebenen (Werte, Strukturen, Prozesse, Strategien…) Kultur, Normen miterfasst Grundsätzliche Neuausrichtung Auch die Führungskräfte sind mitbetroffen	**Wandel zweiter Ordnung**	**Vorausschauende Selbststeuerung** „Prävention“	**Radikale Transformation** „Schwere Operation“
Beschränkt auf einzelne Bereiche (Ebenen, Abläufe, Hierarchien…) Beibehaltung bestehender Muster und Normen (Kultur wird nicht verändert) Logisch, rational begründ- und nachvollziehbar	**Wandel erster Ordnung**	**Optimierung** „Fitness-Programm“	**Bereinigung einer Krise in einem Teilbereich** „Kurative Operation“
		Geringer Zeitdruck	***Hoher Zeitdruck***

Am Beispiel der Kirchengemeinde A übersetzt hieße das: Es gibt einen Veränderungswunsch (Fusion), der die Arbeitsbedingungen für die Fachkräfte (räumlich und personell) verbessern würde. Die bisherigen Arbeitsbedingungen lassen fachlich angemessenes Arbeiten aber noch zu. Die Existenz (finanzielle Sicherheit) ist nicht gefährdet. Äußeren Druck scheint es nicht zu geben, es gibt keine Aufforderungen seitens der Kommune und durch die EKHN, dass etwas anders gestaltet werden muss, d. h. der Zeitdruck für die geplanten Veränderungen ist vermutlich gering. Das Veränderungsvorhaben der Kirchengemeinde A könnte unter diesen Umständen dem Wandel 2. Ordnung, vorausschauende Selbsterneuerung, zugeordnet werden.

Ergänzen möchte ich den Aspekt Veränderung noch durch Stolzenberg/Heberle, die Veränderung nach fachlicher Seite und überfachlicher Seite unterscheiden. Damit ist gemeint, dass es den Prozess der sachlich analytischen Annäherung an eine Veränderung gibt. Zielsetzungen werden entwickelt und die Umsetzung geplant. Dieser Prozess der fachlichen Seite von Veränderung wird flankiert von der überfachlichen Seite, die beeinflusst ist durch die Reaktionen, die Veränderungen bei den Mitarbeitenden auslösen. Die individuellen

Reaktionen auf Veränderungen seien nicht planbar aber entscheidender Faktor für den Erfolg von Veränderungsprozessen (Stolzenberg/ Heberle 2006/2009)

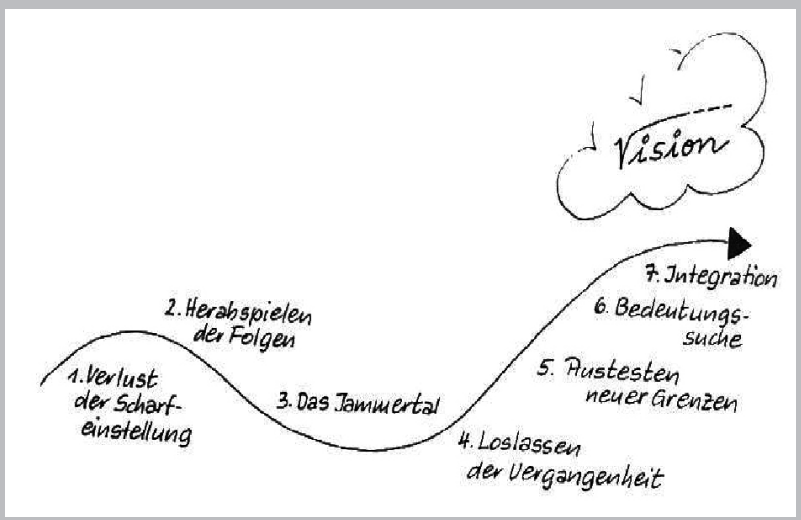
Den überfachlichen Teil von Veränderungen als prozessimmanent zu begreifen und mitzudenken scheint unabdingbar für Veränderungsprozesse. Hilfreich ist deshalb, für die Gestaltung von Veränderung zu berücksichtigen, dass Veränderungsprozesse Phasen durchlaufen, die erheblich durch die Emotionen, Haltungen und Handlungsstrategien der Beteiligten beeinflusst werden.

Spencer/Adams beschreiben sieben Phasen in Veränderungsprozessen (Schmidt/Berg, 2004, S. 59-63), siehe dazu Abbildung 2.

Wie mit Veränderungen umgegangen wird, ist davon abhängig, ob die Beteiligten von diesen wissen oder überrascht werden. Von etwas überrascht zu werden verstärkt Gefühle der Unsicherheit/Misstrauen und Ängste bis hin zu dem Gefühl ausgeliefert zu sein. Kann Klarheit über das Ziel der Veränderung hergestellt werden, ist es den Beteiligten leichter sich zu verorten, sie erleben Gestaltungsspielraum und lassen sich besser auf den Veränderungsprozesse ein, die Veränderungsprozesse beschleunigen sich. Die Lebensphase, in der sich die Beteiligten zum Zeitpunkt der Veränderung befinden, nimmt ebenfalls Einfluss auf den Umgang mit Veränderungen, umso stabiler eine Lebensphase ist, je geringer sind die (erlebten) Belastungen durch Veränderungen.

Veränderungen in Organisationen sind also nicht nur organisational zu verstehen, sondern auch vor dem Hintergrund, dass diese etwas mit den beteiligten Menschen machen. Die individuellen Bewältigungsmuster aller Beteiligten werden aktiviert und haben (Aus-) Wirkung auf die Veränderungsprozesse.

Abb. 2



In diesen Phasen werden vielfältige Gefühle durchlaufen: von der Unsicherheit, Angst, Trauer, Machtlosigkeit zum Optimismus, dem Gefühl, Energie für Neues zu haben, Enthusiasmus, dem Gefühl es hat sich gelohnt, der Akzeptanz und der Freude über das Gelingen. Die Phasen in Veränderungsprozessen verlaufen nicht linear und werden in ihrer Dauer und dem Verlauf nach individuell erlebt und gestaltet.

Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten.

Thomas von Aquin

Change Management – Veränderungsprozesse

Definition

Allgemein formuliert bedeutet Change Management das Gestalten von Veränderungsprozessen. Eine allgemeingültige Definition von Change Management zu entwickeln, ist jedoch kaum möglich. *Freimuth/Barth* verweisen darauf, dass Change Management auf verschiedene Theorieansätze, angewandte Wissenschafts- und Praxisansätze, zurückgreift (Freimuth/Barth 2011). Die „einzig wahre" Definition und den einen „besten Weg" gibt es also nicht. Hinzu kommt, dass die Anforderungen an Organisationen in Zeiten wirtschaftlicher Krisen und enormer gesellschaftlicher Umbrüche so komplex und verschieden seien, dass ein für alle gültiges Konzept nicht funktionieren könne. Gegenwärtige Diskussionen zum Change Management im deutschsprachigen Raum betonen jedoch den systemischen Ansatz. „Die Systemtheorie biete sowohl für die Beobachtung der Kommunikation, als auch für das Verständnis von Organisation eine geeignete Hintergrundfolie" (ebenda S. 12).

Claßen sieht, ähnlich wie Freimuth/Barth, ein sehr heterogenes Begriffsverständnis von Change Management (Claßen 2008). Er hat in den Studien zum Change Management die Befragten um Definitionen zu Veränderungsprozessen gebeten. Sechs Definitionen für Change Management wurden skizziert:

1. *Planungsorientiert = Change Management als geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation, mit dem Ziel, die Effizienz der Organisation bei der Problemlösung und Zielerreichung zu verbessern.*
2. *Stakeholderorientiert = Change Management als organisierter und systematischer Ansatz zum Umgang mit Veränderungen, aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeitenden.*
3. *Ergebnisorientiert = Change Management als aktive, gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen, mit dem Ziel, Geschäftsziele und Ergebnisse zu erreichen.*
4. *Prozessorientiert = Change Management als kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen, mehr als eine einmalige Aktivität.*
5. *Systemorientiert = Change Management als die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten, Techniken, mit der Absicht intendierte Veränderungsergebnisse sicherzustellen.*
6. *Ursachenorientiert = Change Management beseitigt Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen und geht damit über bloße Beseitigung von Symptomen hinaus.*

Claßen unterteilt (bewusst vereinfachend) die jeweiligen Definitionen in zwei Auffassungen zum Change Management: die inhaltliche und die prozessuale Dimension. Er nennt sie

„Sichtweise der Programmschule“, hier seien Ansätze vertreten, die von der Machbarkeit der Veränderung überzeugt sind und die aktive Gestaltung/Steuerung von Veränderung (Stichworte: aktiv, bewusst, geplant) fokussieren/angehen. Die „Sichtweise der Adaptivschule“ ginge davon aus, dass möglichst günstige Voraussetzungen für die Veränderungsprozesse hergestellt werden sollten, um Veränderung möglich zu machen (Stichworte: situativ, flexibel, prozessorientiert; ebenda S.42–43).

Wurde mir schon durch meinen Versuch, Veränderung differenziert zu beleuchten deutlich, dass dies kein eindimensionaler Prozess ist, so ist die Annäherung an Change Management keineswegs EIN-fach. Change Management ist eine komplexe Fachdisziplin, vielschichtig in ihren Ansätzen/Theorien und Gegensätzlichkeiten. Der rote Faden, der bleibt, den „besten Weg“ gibt es nicht.

Dementsprechend gibt es einige Orientierungen und Modelle, abhängig vom Ansatz/Theorie, Erfahrungswissen und Ausrichtung, die Change Management, d.h. Veränderungsprozesse beschreiben.

Modelle für Veränderungsprozesse

Hilfreich empfinde ich die Change Management Studie 2010 (CAPGEMINI Consulting 2010), die sich mit den Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen befasst. Dazu wurden aus empirischen Ergebnissen, Erfahrungen aus Beratungen und theoretischen Erkenntnissen zehn Aktionsfelder für die Gestaltung von Change Management zusammengefasst (ebenda S. 20, siehe Abbildung 3). Führungskräfte im mittleren und gehobenen Management wurden zu den Punkten befragt, die ihrer Einschätzung nach am wichtigsten für Veränderungsprozesse waren.

Abb. 3

Erfolgreiche Transformationsprozesse orientieren sich an zehn Aktionsfeldern für die Gestaltung des Change Managements

Qualifizierung & Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen	*Erfolge identifizieren und verankern*
Kultur weiterentwickeln	*Führung fördern*
Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden	*Organisation und Prozesse erfassen und designen*
Situation und Umfeld analysieren und verstehen	*Mobilisierung und Commitment sicherstellen*
Strukturen und Monitoring Entwickeln und aufbauen	*Ausrichtung Alignment forcieren*

In der Studie 2010 wurden „Mobilisierung und Commitment“ und „Situation und Umfeld analysieren“ mit Abstand als wichtigste Aktionsfelder benannt. D. h. die Beteiligung und das aktive Einbinden der Mitarbeitenden, die Stärkung der Handlungsmotivation und die Förderung der Identifikation mit dem Veränderungsprozess werden als wichtigstes Aktionsfeld für den Erfolg von Veränderungsprozessen eingeschätzt. In diesem Zusammenhang spielt eine erhebliche Rolle, dass sich die Führungsebene deutlich zum Veränderungsprozess positioniert.

Das als zweitwichtigstes Aktionsfeld eingeschätzte ist die Diagnose der Ausgangssituation, deren Risiken und Auswirkungen erkannt sowie Handlungsfelder entwickelt werden sollten. Das gilt auch für Befürchtungen und Erwartungen der beteiligten Gruppen. Als drittwichtigster Punkt wurde „Führung fördern“ benannt. Damit wird verbunden, dass im Rahmen des Veränderungsprozesses und für die Zukunft Führungsgrundsätze und Leitlinien konkretisiert und in erforderliche Personalinstrumente integriert werden sollten.

An diesen als wichtigste Aktionsfelder benannten Punkten wird deutlich, wie eine Kollegin so schön formulierte: „Im Anfang liegt das Potential – wenn hier die richtigen Punkte gesetzt werden, ist die Chance groß, Veränderung erfolgreich zu gestalten“.

Nach derzeitigen Erkenntnissen (siehe Change Management Studie 2010) ist es also unumgänglich, von Anfang an die Beteiligung und Mobilisierung der Mitarbeitenden herzustellen, wenn Veränderungsprozesse gelingen sollen. Die Leitungsebene muss sich hierbei als Teilgruppe im Veränderungsprozess verstehen und diesen mitgestalten. Ähnlich wichtig ist die Analyse/Diagnose und die Überprüfung der Risiken und Auswirkungen des Veränderungsprozesses für die Organisation.

Natürlich sind auch die anderen in der Change Management Studie ausgearbeiteten Aktionsfelder nicht zu vernachlässigen. Die Studie ist jedoch nicht als Ablauf zu verstehen, d. h. sie bietet Orientierungshilfe, ist aber kein Modell.

Überleitend zum Ansatz von Rudolf Wimmer möchte ich Kotter zitieren,
Es *„muss […] gelingen, ausreichend Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen. Wir haben gelernt, dass ein gemeinsam ausgeprägtes Verständnis für diese Dringlichkeit die Schlüsselressource im Umgang mit veränderungsbedingten Problemen ist. Das muss an der Spitze der Organisation anfangen“*
(Kotter, in: CAPGEMINI Consulting 2010, S. 19).

Dieses Zitat formuliert für mich sehr anschaulich wesentliche Ergebnisse der Change Management Studie und beschreibt, was Wimmer in seinem Change Management Modell den „Case for action“ nennt. (Wimmer 2009) Wimmer vertieft ähnliche Aspekte für Veränderungsprozesse, wie sie in der Change Management Studie herausgearbeitet wurden. Er formuliert, dass es eine tragfähige Führungsspitze braucht, die den IST-Stand der Organisation offen analysiert (Problemdiagnose) und eine Vision des Zukünftigen entwickelt, so dass ausreichend Vertrauen für die Veränderungen und Anstrengungen des Prozesses hergestellt werden können. Gleichzeitig müsse sich das Management der Kommunikation mit den Beteiligten stellen und am Bewusstsein für die Dringlichkeit des Veränderungsprozesses arbeiten.

In den für den Veränderungsprozess entwickelten Kommunikationsstrategien sieht er Hauptursachen für das Gelingen oder Scheitern von Veränderung. So könnten „unkluge Kommunikationsstrategien“ die Gegenwehr der Betroffenen bzgl. der Veränderungen erst mobilisieren und festigen. In diesem Zusammenhang erscheint mir wichtig, dass Wimmer Widerstand als eine natürliche Reaktion auf „Veränderungszumutungen“ beschreibt.
„Kluge“ Kommunikationsstrategien würden mit diesem Wissen arbeiten und sich bemühen, Veränderungen mit und für die Beteiligten verständlich und damit bewältigbar zu gestalten (ebenda S. 8). Für das Gelingen von Veränderungsprozessen hat Wimmer weitere Notwendigkeiten definiert, wie z. B. einen Masterplan entwickeln, die Implementierung der Veränderung vorantreiben und Erfolge sichern als auch die Auswertung des gesamten Veränderungsvorhabens.
Wimmer geht von der „Unplanbarkeit von Veränderungsprozessen“ aus. Das Verändern von Organisationen sei ein hypothesengeleitetes Experimentieren, das das Verändern des Veränderns mit einbaut (siehe Abbildung 4).

Abb. 4

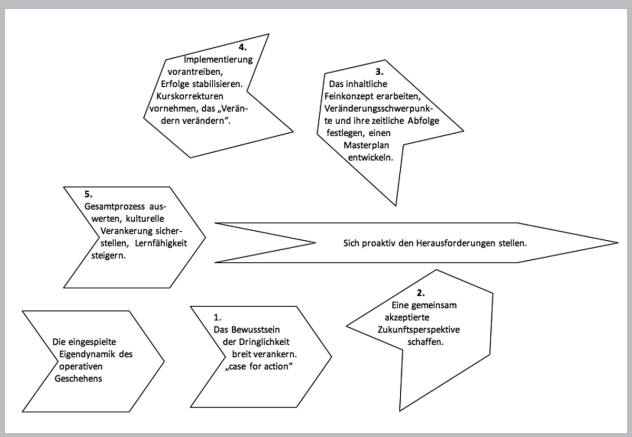
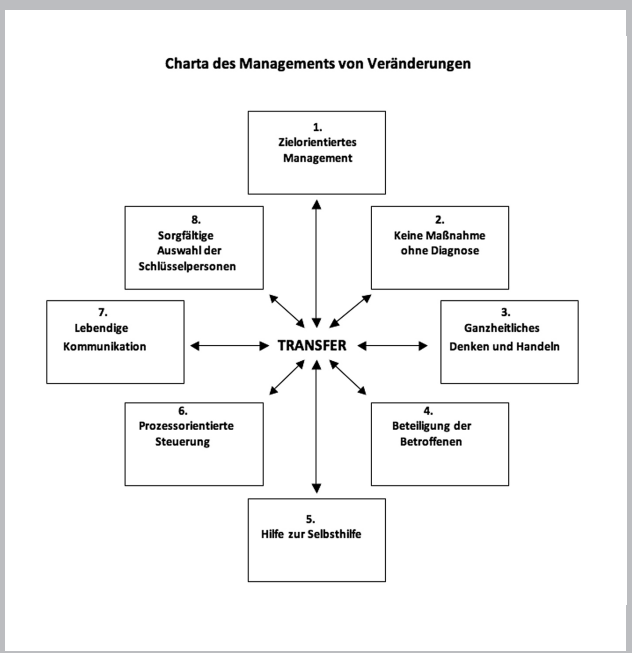


Abb. 5



Doppler hat mit der „Charta des Managements von Veränderungen" (siehe Abbildung 5) ein Change Management Modell entwickelt, das die offensive Kommunikation und den Transfer (mit dem Ziel die angestrebte Veränderung zu realisieren) als die wesentlichen Elemente erfolgreicher Veränderungsprozesse hervorhebt. Sein Modell von Veränderungen ist an der Umsetzbarkeit orientiert, er geht davon aus, dass Veränderungen gestaltbar sind. Doppler versteht Organisationen als vernetzt lernend und im Austausch mit allen relevanten Umwelten. Führung sollte basisnah umgesetzt werden und die Selbststeuerung und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördern. Sozialkompetenz ist für ihn ein Schlüsselfaktor zeitgemäßer Führung. Für ihn sind deshalb die Beteiligung der Betroffenen, partizipative Verfahren und ein ganzheitliches Denken und Handeln grundlegende Faktoren zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Dopplers Change Management Modell greift diese Faktoren in acht Prinzipien auf. Er geht davon aus, dass diese Prinzipien Vertrauen und Freiheitsgrade ermöglichen und damit die Motivation und den Willen, Veränderung zu gestalten erhöhen. Dies wiederum würde die Umsetzung und den Erfolg von Veränderung möglich machen (Doppler/Lauterberg 2000).

Auch wenn Wimmer und Doppler die Gestaltbarkeit der Dynamik von Veränderungsprozessen unterschiedlich einschätzen, so beschreiben beide, dass der „Faktor Mensch Unplanbarkeit hervorrufen kann". Immer dann, wenn die Beteiligten nicht überzeugt sind, die Notwendigkeit nicht verstehen (können), wenn sie von Veränderungsprozessen überrumpelt werden, dann entsteht Abwehr und Widerstand gegen die Vorhaben, das Scheitern von Veränderung wird greifbar.

Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Schutzmauern,
die Anderen bauen Windmühlen.

chinesische Weisheit

Ein Erfolgsfaktor für Change Management – Veränderungsprozesse

Wie ich schon zu Beginn meiner Arbeit erläutert habe, möchte ich mich nicht mit „allen" Erfolgsfaktoren, durch die Veränderungsprozesse gelingen können, befassen. Mich spricht im Besondern der Faktor „Beteiligung und Mitnehmen der Menschen" an, der Veränderungsprozesse positiv beeinflussen kann.

Besondere Bedeutung erhält dieser Faktor für mich auch deshalb, weil Organisationen der Kirche als Non-profit-Unternehmen und Tendenzbetriebe Strukturen zur Verfügung stellen, die die „Beteiligung und das Mitnehmen der Menschen" prinzipiell verankert haben. Die Identifikation mit den Werten/dem Glauben, den Arbeitsinhalten und Strukturen einer Organisation spielen (in Tendenzbetrieben – es handelt sich dabei um nicht nur auf Gewinn ausgerichtete Betriebe; sie haben daneben noch andere Ziele wie etwa politische, wissenschaftliche, künstlerische oder erzieherische – d. Red.) eine wichtige Rolle für die Selbstwahrnehmung und das Handeln der Mitarbeitenden. Umso wichtiger ist es, diesen Aspekt bewusst wahrzunehmen. Hinzu kommt, dass gerade in Organisationen der Kirche/Kirchengemeinden ein großer Teil der Mitarbeitenden ehrenamtlich tätig sind, bewusst auch in entscheidenden Funktionen. Ehrenamtlich tätige Menschen verknüpfen ihr Tun mit einem persönlichen Motiv/Wert (sich engagieren wollen, etwas Sinnvolles tun, für Andere da sein, den Glauben leben etc.). Deshalb ist die Anerkennung und Wertschätzung von großer Bedeutung, nicht nur in Veränderungsprozessen. D. h. der Faktor „Beteiligung und Mitnehmen der Menschen" ist in kirchlichen Organisationen in zweierlei Hinsicht von Bedeutung, als strukturelle Größe in der Organisation und als Aktionsfeld für Veränderungsprozesse.

Im Kontext von „Begleiten und Mitnehmen der Menschen" verweist Doppler darauf, dass mit dem persönlichen Selbstkonzept (Identität) von Menschen in Veränderungsprozessen respektvoll umgegangen werden müsse. Erfolgten zu starke Interventionen/Irritationen und damit ein „Angriff" auf die Identität, würde dies eher zur Abschottung führen und Veränderungsprozesse erschweren (Doppler 2011).

Vor diesem Hintergrund (Identität/Selbstkonzepte) möchte ich mir einen Exkurs in die Neurophysiologie erlauben. Hüther beschäftigt sich als Naturwissenschaftler mit den Funktionsweisen des Gehirns und damit, wie wir lernen und welche Bewältigungsstrategien Menschen zur Verfügung stehen (Hüther 2007). Wir finden „uns in der äußeren Welt zurecht und entwickeln eine in Form bestimmter Verschaltungsmuster im Gehirn gespeicherte Vorstellung davon, wie diese Welt beschaffen ist, wie sie sich verändern kann und ab wann von dort draußen Gefahr droht" (ebenda S. 103). Neben dem Umgang mit der äußeren Welt ist das menschliche Gehirn ist auch in der Lage, innere Prozesse wahrzunehmen und zu steuern – ohne dass uns dies bewusst wäre. Immer wenn die „innere Ordnung", wie Hüther diesen Prozess nennt, ins Ungleichgewicht gerät, versucht das menschliche Gehirn das ursprüngliche Gleichgewicht wieder herzustellen. So verspüren viele Appetit auf Süßes, wenn sie angespannt sind, weil das Stoffwechselveränderungen im Gehirn auslöst, die zur Beruhigung beitragen.

Dieses an sich nicht ungewöhnliche Phänomen wird ergänzt durch die Fähigkeit des Menschen, Veränderungen im Außen als auch im Inneren zu gewichten und zu bewerten. Das führt zu einem Lernprozess, innerhalb dessen neuronale Verschaltungen des Gehirns besonders intensiv in Anspruch genommen und verfestigt werden. „Indem wir all diejenigen neuronalen Verschaltungen besonders häufig und intensiv aktivieren, die an der Aufnahme, Verarbeitung und Abspeicherung derartiger Veränderungen beteiligt sind, werden diese Verschaltungen auch besonders gut herausgeformt und sind leichter aktivierbar als andere" (ebenda, S. 105).

Letztendlich entwickelt ein Mensch im Laufe seines Lebens ein hocheffizientes Nervensystem, das es ihm ermöglicht, Störungen des inneren Gleichgewichtes immer früher wahrzunehmen und Veränderungen im Außen immer besser einzuschätzen und spezifisch darauf

reagieren zu können. Bleiben die Bedingungen über längere Zeit gleich, festigen sich die Lösungsstrategien zur Bewältigung der Anforderungen, d. h. die neuronalen Verbindungen und synaptischen Verschaltungen werden breiter. Das wird zu einer Hürde, wenn Veränderungen anstehen und Lösungsansätze gefordert sind, die nicht zu den spezifisch herausgebildeten neuroanalen Verschaltungen passen. Da das menschliche Gehirn sehr vielfältige und komplexe Möglichkeiten bietet, können bisher nicht in Anspruch genommene Ressourcen zur Reorganisation oder für neue neuronale Verschaltungen/Bahnen genutzt werden. Notwendig dazu ist die emotionale Bereitschaft für Veränderungen und der Mut, neue Erfahrungen zu sammeln. Durch die Wiederholung der neuen Erfahrungen und dem Erleben, dass die Bewältigungsstrategien gelingen, bilden sich neue Bahnen heraus oder schwache verbreitern sich, neue Lösungsstrategien festigen sich. Entscheidend ist, dass, um sich auf neue Erfahrungen einzulassen, entweder die Not (Stress) sehr hoch sein muss oder der Gewinn, der durch die Veränderung erzielt wird, höher eingeschätzt wird als der durch den Erhalt des Status Quo.

Die Erkenntnisse aus der Neurophysiologie zur Funktionsweise des Gehirns helfen spezifische psychologische und mentale Hürden in Veränderungsprozessen zu verstehen und geben Hinweise welche Schritte möglich sind, diese zu überwinden. In der Motivationspsychologie werden diese Erkenntnisse schon genutzt. Kehr zeigt auf, dass Veränderungen leichter gelingen, wenn Menschen für Veränderungsnotwendigkeiten motiviert werden (Kehr 2008). Dies gelingt dadurch, dass das „Unternehmen eine inspirierende Vision entwickelt und diese breitflächig kommuniziert. [Die Vision] muss bildlich aufzeigen, wohin die Veränderungsmaßnahmen und die damit verbundenen Anstrengungen das Unternehmen führen und was sich dadurch verbessern wird“ (ebenda, S. 24). Das von Kehr entwickelte Motivationsmodell verdeutlicht, welche Faktoren erfüllt sein müssen, damit sich Motivation optimal entfalten kann. Er geht davon aus,

- *dass es kognitive Zielsetzungen geben muss, etwas wird als wichtig erachtet und kommt den persönlichen Zielen nah = KOPF (Ziele),*
- *dass das emotionale Wollen vorhanden sein muss, etwas wird gerne gemacht = BAUCH (Motive),*
- *dass Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse übereinstimmen, damit meint er Selbstwirksamkeit = HAND (Fähigkeiten).*

Sind diese drei Komponenten wirksam, entsteht die optimale Motivation. Kehr bestätigt, dass dieses Motivationsmodell auch auf Organisationen übertragen werden kann. Eine überzeugende Vision spreche den Bauch an. Daraus abgeleitete Ziele und Maßnahmen den Kopf. Der Einsatz von partizipativen Maßnahmen im Veränderungsprozess würde den „Bauch“ und damit die Bedürfnisse der Beteiligten ansprechen. Das Training von Fähigkeiten und der Aufbau von Wissen stärke die Selbstwirksamkeit. Je nachdem welche Motivationskomponente unterrepräsentiert sei, könnten spezifische beratende und/oder Führungsmaßnahmen diese verstärken (vgl. S. 26).

Der Kirchenvorstand B hat sich entschieden, ein Leitbild zu entwickeln. Anlass ist der demographische Wandel und sich verringernde Mitgliederzahlen. Junge Erwachsene und Familien werden kaum noch erreicht. Mit dem Leitbild möchte der Kirchenvorstand ein Selbstverständnis und Wertebild für die Kirchengemeinde entwickeln. Die Menschen sollen verstehen, spüren und sehen können, was ihre Gemeinde ausmacht. Die Hoffnung ist, dass damit Verbindungen gestärkt und neue Bindungen geschaffen werden (d. h. bisherige Mitglieder mobilisieren und neue gewinnen). Das Beratersystem trifft einen schon sehr motivierten Kirchenvorstand an. Diesen zu mobilisieren ist fast nicht nötig. Deutlich wird aber, dass beim emotionalen Wollen und den Zielsetzungen unterschiedliche Beweggründe vorhanden sind. Maßnahmen zur Steuerung des Veränderungsprozesses sind die Bildung einer Steuerungsgruppe, die Klärung der Aufgaben und

Funktionen, die Beteiligung verschiedener Gruppen (Ehren- und Hauptamtliche) aus der Kirchengemeinde durch Interviews und Gemeindeversammlung, eine offene Kommunikationsstruktur in der Steuerungsgruppe sowie transparenter Austausch, Diskussion und Beschlussfassung mit den anderen beteiligten Gruppen. Hilfestellungen (Handlungsorientierungen zur Erstellung eines Leitbildes) werden vom Beratersystem weiter gereicht, dieses begleitete den Prozess moderierend.

Das Beispiel der Kirchengemeinde B zeigt, dass, neben der schon hohen Motivation des Kirchenvorstandes, spezifische Maßnahmen (partizipative Beteiligung, damit einhergehend Anerkennung und Wertschätzung, transparente und offene Kommunikation sowie Ressourcen- und Kompetenzstärkung) dazu beigetragen haben, dass die Motivationskomponenten verstärkt wurden und der Veränderungsprozess u. a. deshalb gelingen konnte.

Bei der Kirchengemeinde A wurde der Veränderungsprozess vom Kirchenvorstand abgebrochen. Dies geschah nach einer längeren Phase des Stillstands, in der es keinen Informationsfluss zwischen Beratungssystem und der Kirchengemeinde gab, Abgesprochenes nicht umgesetzt wurde und EntscheidungsträgerInnen keine Position bezogen hatten.

Rückblickend glaube ich, dass der Veränderungsprozess auch deshalb nicht gelungen ist, weil das Beratersystem versäumt hat, mit allen Beteiligten eine stimmige Vision zu entwickeln und die Ausgangsmotivationen und Selbstkonzepte der Beteiligten zu prüfen. Die Motive für die anvisierte Veränderung waren sehr unterschiedlich ausgerichtet (bei den Fachkräften aus den Betreuungseinrichtungen, im Kirchenvorstand, beim Vorsitzenden des KV), wurde aber nicht kommuniziert. Der „Case for action“, also die Dringlichkeit für den Veränderungsprozess, konnte nicht vermittelt werden, es entstand kein gemeinsames „Wollen“ für den Veränderungsprozess.

Um hier noch einmal Kotter zu Wort kommen zu lassen: „Mit Rückblick auf eine Vielzahl von Studien der vergangenen Jahre ist uns klar geworden, dass in der Anfangsphase eines jeden Veränderungsprozesses die größten Fehler gemacht werden. Dort wird die Grundlage für das Folgende gelegt“ (Kotter 2010, S. 19).

Fazit: Wie Wertschätzung hilft Windmühlen zu bauen – oder was Veränderungsprozesse erleichtert

Die Fokussierung auf den Bereich „Beteiligen und Mitnehmen“ hat mir den Blick geschärft, wie sehr dieser Faktor einen Veränderungsprozess unterstützen, erschweren oder verhindern kann. Die vorgestellten Theorien, Modelle und Studie verweisen alle auf die Ressource, die in der Beteiligung von Mitarbeitenden an Veränderungsprozessen liegt. Damit sich die Ressource „Beteiligung der Mitarbeitenden“ entfalten kann, sind Sozialkompetenzen bei den Steuerungskräften/im Management hilfreich. Dass die Beteiligung schon zu Beginn eines Veränderungsprozesses stattfinden muss wurde durchgängig als notwendig beschrieben. Für mich hat sich damit die Einschätzung der Change Management Studie, dass das Aktionsfeld „Beteiligen und Mitnehmen“ an erster Stelle zu erfolgreichen Veränderungsprozessen beiträgt, bestätigt. Wie die Beteiligung umzusetzen ist, d. h. der Umgang mit der Ressource „Mitarbeitende“, haben die Modelle unterschiedlich dargelegt (je nach Ansatz systemisch, sozialpsychologisch, neurophysiologisch).

Für die Organisationsberatung sehe ich die Herausforderung zum einen darin, die an einem Veränderungsprozess Beteiligten als wesentlich für diesen Prozess zu begreifen und mit deren Motivationen, Haltungen und Emotionen umzugehen. Zum anderen gilt es, den Blick auf das System, die Organisation und deren Fortbestehen zu richten. Systemtheoretisch braucht es diese (meine) Differenzierung nicht, eine Organisation ist ein System und die Beteiligten sind Teil dieses Systems. Es braucht „kluge“ Kommunikationsstrukturen, wie Wimmer sagt. Dennoch erscheint mir wichtig, dass sich Organisationsberatung des Umgangs mit und der Bedeutung von Beteiligten in Veränderungsprozessen bewusst ist und Interventio-

nen oder Instrumente anderer Fachdisziplinen wie der Motivationspsychologie verantwortungsvoll nutzt.

In Organisationen, die wie kirchliche Organisationen in ihrer Ausrichtung bestimmten Werten verpflichtet sind, ist es meines Erachtens wichtig zu prüfen, ob die damit einhergehenden Beteiligungsformen und -erwartungen Veränderungsprozesse erschweren können. Eine hohe Identifikation mit einer Organisation und ihren Werten erschweren eine Differenzierung zwischen organisationalen Notwendigkeiten und individuellen Bewältigungsstrategien. Passen die persönlichen „Verschaltungen“ nicht zu den im Veränderungsprozess angedachten Maßnahmen, könnten sich Beharrungsvermögen und Widerstand gegen Veränderung erhöhen, je nachdem wie groß die Unsicherheit bzw. das Bedürfnis nach Sicherheit ist.

Grundsätzlich gilt, dass Veränderungsprozesse für alle Beteiligten einen massiven Eingriff, manchmal sogar eine existenzielle Bedrohung darstellen. Wichtig erscheint mir deshalb, dass Change Management Konzepte immer auch einem humanistischen Ideal verpflichtet sein sollten. Eine respektvolle und wertschätzende Haltung gegenüber allen Beteiligten als Grundlage eines Veränderungsprozesses erleichtert diesen zugleich.

Literaturverzeichnis

CAPGEMINI Consulting: Change Management Studie 2010, unter: http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/change-management-studie-2010/

CLAßEN, Martin: Change Management aktiv gestalten, Personalmanager als Architekten des Wandels, 2008

DOPPLER, Klaus: Der Change Manager, Sich selbst und andere verändern, 2. Auflage 2011

FREIMUTH, Joachim/ BARTH, Thomas: Professionalisierung einer Disziplin, Rückblick auf 30 Jahre OE, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2011

GLASL, Friedrich/ KALCHER, Trude/ PIPER, Hannes: Professionelle Prozessberatung, Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2. Auflage 2008

GLASL/SASSEN 1983: In: Glasl, Friedrich/ Kalcher, Trude/ Piper, Hannes: Professionelle Prozessberatung, Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2. Auflage 2008

HÜTHER, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, 2007

HÜTHER, Gerald: Biologie der Angst – Wie aus Streß Gefühle werden, 7. Auflage 2005

KEHR, Hugo M.: Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 3/2008

KOTTER: In :CAPGEMINI Consulting: Change Management Studie 2010, unter: http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/change-management-studie-2010/

SPENCER/ADAMS: In: Schmidt, Eva Renate/ Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt, Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Frankfurt 2004

STOLZENBERG, Kerstin/ HEBERLE, Krischan: Change Management, Veränderungspro-zesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren, 2. Auflage, Heidelberg 2006/2009

WIMMER, Rudolf: Kraftakt radikaler Umbau. Changemanagement zur Krisenbewältigung, in: OrganisationsEntwicklung 3/2009

IPOS - Rottwilm, Jutta / Weissinger, Irmtraud: Arbeitspapiere Lerntage „Change(ability)“, 30-31.03.2012 :

- *Charta des Managements von Veränderungen, in: Doppler/Lauterberg: Change Management, Den Unternehmerwandel gestalten, 9. Auflage, 2000, S. 152)*
- *Die Dramaturgie eines einschneidenden Veränderungsprozesses, Wimmer*
- *Die wichtigsten Phasen eines organisationsbezogenen Veränderungsprozesses, Wimmer*
- *Spielarten der Veränderung, Wandel 1. Und 2. Ordnung, Wimmer*

Jaqueline Ruben ist Diplom-Sozialpädagogin und Beraterin für Psychotraumatologie/Familientherapie.
Sie ist bei Wildwasser Wiesbaden e. V., Fachberatungsstelle gegegen sexuelle Gewalt, tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Beratung von Betroffenen, Fortbildungen und Öffentlichkeitsarbeit.

Narzisstische Erlebniswelten und Organisationsberatung

1. Vorbemerkung

Hintergrund dieser Arbeit sind zwei Beratungen, die ich innerhalb von drei Jahren in einer Kirchengemeinde durchgeführt habe. In beiden Fällen war Anlass der Beratung, dass Mitarbeitende sich gemobbt fühlten. Im ersten Fall handelte es sich um eine individuelle Beratung der betroffenen Person, die sich entschied, die Gemeinde zu verlassen. Im zweiten Fall wurden in die Beratung weitere Personen und Gremien der Gemeinde einbezogen. Es zeigte sich, dass es bereits in den Vorjahren, auch in der Zeit des vorherigen Pastors, Konflikte gab, die zu Rücktritten von Kirchenvorsteher/innen und zur Trennung von Mitarbeitenden führten.

Die Konflikte in der Gemeinde wurden letztlich nicht gelöst, sondern durch Trennungen scheinbar beendet bzw. auf andere, zum Teil neue Beteiligte verschoben.

Im Fokus der Beratungen standen vor allem drei der Themen, die Marvin Weisbord (1) im Sechs-Felder-Modell darstellt: Beziehungen, Anerkennung und Leitung.

Bevor ich als Gemeindeberaterin ein Beratungsdesign für eine Gemeinde entwerfe, wende ich in der Diagnose des Systems das „Verdachtsprinzip“ an: Gibt es Momente der Unterdrückung und Diskriminierung? Gibt es unterdrücktes Wissen? Werden Probleme personalisiert? Wie wird Leitung wahrgenommen? Ermächtigt oder entmächtigt sie? (2) Gibt es „schwierige Personen“, die schwierig erscheinen, weil sie Grenzen des Systems aufzeigen? Oder gibt es gar schwierige Personen, die schwierig sind? Und wenn es solche Personen gibt, was bedeutet das für die Gemeindeberatung? In den Mittelpunkt meiner folgenden Überlegungen rückt also das psychodynamische Zusammenwirken von Persönlichkeitsstrukturen in der Kirchengemeinde.

In den nächsten beiden Abschnitten werden zwei Aspekte von Persönlichkeitsstrukturen dargestellt: „Charisma“(3) und „Narzissmus“. Da insbesondere Narzissmus immer auch als Interaktionsgeschehen verstanden wird, werden auch mögliche Auswirkungen auf das System benannt. Im dann folgenden Abschnitt wird der Bezug zur Organisationsberatung hergestellt.

2. Charisma

Nach Schmidt-Lellek werden in dem Begriff Charisma verschiedene Begabungen zusammengefasst:

- *die Fähigkeit, innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen;*
- *die Fähigkeit, andere zu begeistern und zu motivieren, sich mit diesen Zielen bzw. mit den Ideen und Zielen der Organisation zu identifizieren;*
- *die Fähigkeit, andere Menschen an sich zu binden und sie „auf diese Weise für die Durchsetzung des eigenen Willens eher empfänglich zu machen“ (4)*

Schmidt-Lellek betont, dass das Charisma einer Person nur in der Interaktion mit den Personen seiner Umgebung Wirkung erzielt: „Eine charismatische Begabung eines Firmeninhabers, Managers oder Institutsleiters kann überhaupt nur wirksam werden, wenn sie auf eine entsprechende Bedürfnisstruktur der übrigen Organisationsmitglieder trifft.“ (5)

Vergegenwärtigt man sich die genannten Fähigkeiten von charismatischen Persönlichkeiten, v. a. ihre Fähigkeit, innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen sowie andere zu begeistern und zu motivieren, ist es nachvollziehbar, dass kirchliche Organisationen charismatische Mitarbeitende zu schätzen wissen. Das gilt auf der Ebene der Kirchengemeinde für alle Berufsgruppen, die die Gemeindearbeit inhaltlich gestalten und damit einerseits Menschen an die Gemeinde binden und anderseits zur öffentlichen Relevanz der Kirche beitragen (also z. B. Kirchenmusiker/innen, Jugendmitarbeiter/innen und Pastoren und Pastorinnen).

In den Sozialwissenschaften ist der Begriff des Charisma von Max Weber verwendet worden,

um eine von drei Herrschaftsformen zu definieren. Während sich die traditionale Herrschaft auf überkommene Ordnungen beruft (es wird der Person des durch Tradition berufenen und an sie gebundenen Herrn gehorcht), fußt die rationale (legale oder auch bürokratische) Herrschaft auf Regeln und Recht (es wird der unpersönlichen Ordnung und dem durch sie bestimmten Vorgesetzten gehorcht).

Charismatische Herrschaft basiert dagegen auf „der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen". (6) Einer charismatischen Persönlichkeit wird aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften und Qualität gefolgt.

Da Außeralltäglichkeit nicht auf Dauer aufrechterhalten werden kann, geht die Legitimität der charismatischen Herrschaft mit der Zeit verloren. Wird sie alltäglich, wird die Führungsposition und die damit verbundene Autorität und Befehlsgewalt hinterfragt. Die der charismatischen Persönlichkeit folgenden Personen sind nicht mehr bereit, Gehorsam und Folge allein aufgrund des Charisma der Person zu leisten. (7) Entwickelt sich die Beziehungsqualität positiv weiter, ändert sie sich entweder in Richtung einer traditionalen oder einer legalen Herrschaft.

Die Herausforderung für eine charismatische Führungspersönlichkeit und für eine Organisation, die eine solche einsetzt, ist es, den Übergang von der einen zur anderen Herrschaftsform zu gestalten.

Voraussetzung dafür ist, dass die charismatische Führungspersönlichkeit bereit und in der Lage ist, die Loslösung von ihrer Person und die Bindung an Ziele und Werte der Organisation zu fördern.

Dieser Prozess lässt sich auch durch andere Modelle als das von Max Weber beschreiben. Im Fallbeispiel nehme ich Bezug auf das Modell der Teambildung nach Bruce Tuckmann (8).

Fallbeispiel

In einer Kirchengemeinde ist seit mehreren Jahren ein Pastor tätig, der von vielen Gemeindemitgliedern und den Mitarbeitenden geschätzt wird, weil er sehr innovativ ist und eine Ausstrahlung hat, die viele Gemeindemitglieder anspricht. Seine Fähigkeiten, Gemeinde zu entwickeln und aufzubauen, werden als außerordentlich, nicht alltäglich beschrieben. Es gelingt ihm, mit verschiedenen Projekten Jung und Alt zu begeistern und an die Gemeinde zu binden. Später, als erste Konflikte entstehen, zeigt sich, dass es ihm auch gelungen ist, viele Engagierte an seine Person zu binden. Seine Position ist lange Zeit im engeren Kern der Kirchengemeinde unangefochten.

Die Gemeinde hat die Orientierungsphase („forming"), die nach dem Tätigkeitsbeginn des Pastors nötig war, ganz gut bewältigt. Es ist Vertrauen gewachsen und ein Wir-Gefühl entstanden. Erst später zeigt sich, dass dieses Wir-Gefühl nicht zu einem offenen Austausch und einer gemeinsamen Weiterentwicklung der Gemeinde („norming") geführt hat, sondern sich eher in der gemeinsamen Ausrichtung auf die charismatische Persönlichkeit des Pastors zeigt.

Die – idealtypisch – dazwischen liegende Phase des „storming", also der Konfrontation und des Ringens um Rollen und Aufgaben, hat daher nicht stattgefunden. Aufgrund der Bindung an die Person des Pastors, bleibt die Orientierung auf ihn bezogen und weitet sich nicht auf das Team und die Gemeinde aus. Doch im Zeitverlauf schleift sich die Außerordentlichkeit des Pastors ab und einzelne Aktive beginnen, Kritik zu üben. Die Gemeinde könnte jetzt also – unter Leitung des Pastors – die Phase des „storming" nachholen und ein echtes Wir-Gefühl entwickeln. In den Begrifflichkeiten von Max Weber könnte die Entwicklung jetzt zu einer stabilen traditionalen oder einer legalen Ordnung führen. Doch dazu kommt es nicht.

Wenn die Wirkung einer charismatischen Persönlichkeit als interaktives Geschehen zu verstehen ist, fragt sich also, welche Psychodynamik zu der geschilderten Entwicklung geführt bzw. eine andere Entwicklung verhindert hat. Was treibt die beteiligten Personen an? Und in welcher Weise sind sie aufeinander bezogen? Eine Antwort gibt Schmidt-Lellek, wenn er schreibt: „ ... hinter dem Glanz einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit verbirgt sich möglicherweise eine tief greifende narzisstische Problematik als eigentliche Antriebskraft für besondere Leistungen.“ (9)

3. Narzisstische Erlebniswelten

Sucht man aktuelle Texte zum Thema Charisma oder charismatische Persönlichkeiten stößt man schnell auf das Phänomen „Narzissmus“. So beginnt Klaus Eidenschink seinen Artikel „Das narzisstisch infizierte Unternehmen“ mit dem Satz: „Die Wirtschaft beginnt sich von ihren Stars abzuwenden. Der Zauber der Charismatiker wird zunehmend entmystifiziert“. (10)

Sowohl mit Charisma wie auch mit Narzissmus werden die Eigenschaften Dominanz, Selbstvertrauen und Kreativität in Verbindung gebracht. Was bei Charisma noch positiv klingt, kippt bei Narzissmus in eine negative Bewertung. Charisma könnte auch als positiver oder konstruktiver Narzissmus bezeichnet werden, während Narzissmus im umgangssprachlichen Sinne den negativen oder reaktiven Narzissmus meint. Ersteres ist mit einem gesunden Selbstvertrauen und einer positiven Hinwendung zu anderen Menschen verbunden, konstruktiver Narzissmus hält Kritik an der eigenen Person aus und kann andere Personen wertschätzen. Personen mit einer konstruktiven narzisstischen Erlebniswelt können ihre Grenzen und Fähigkeiten realistisch einschätzen. Negativer oder reaktiver Narzissmus beruht auf einem mangelnden Selbstwertgefühl. Die persönliche Ausstrahlung, die Kreativität und die Fähigkeit, Menschen zu begeistern, ist eher eine Reaktion auf (nicht eingestandenen) mangelndem Selbstwertgefühl und in der Kindheit nicht befriedigte Bedürfnisse nach Bestätigung und Annahme.

Eidenschink stellt fest: „Zwar gelangt man ohne ein gewisses Maß an Narzissmus als Voraussetzung für Dominanz, Selbstvertrauen und Kreativität überhaupt nicht in Führungspositionen, aber ‚ein beachtlicher Prozentsatz der Unternehmensführer wird von reaktivem Narzissmus angetrieben‘.“ (11)

Im Folgenden steht der negative bzw. reaktive Narzissmus im Mittelpunkt, wobei weniger interessiert, ob Kirche ebenso wie Unternehmen besonders anfällig ist für Führungskräfte mit reaktiven narzisstischen Persönlichkeitsaspekten. Vielmehr leitet mich die Frage, welche Auswirkungen es auf das System Kirchengemeinde hat, wenn eine narzisstische Persönlichkeit die Gemeinde leitet.

Narzissmus ist Teil der menschlichen Selbstregulation, narzisstische Prozesse regulieren das Selbstwertgefühl und existieren grundsätzlich in allen Menschen (12).

Der systemischen Sichtweise entspricht es, wenn Eidenschink betont, dass es keine Narzissten gäbe: „ ... es gibt ‚nur‘ konkrete Menschen, die sich in unterschiedlichen seelischen Zuständen und Erlebniswelten befinden und in diesen Zuständen zu sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen, Unterscheidungen und Bewertungen ihrer Lebenswelt kommen.“ (13)

„Wenn die Frage ‚Wer muss ich sein?‘ zum Ausgangspunkt der Identitätssuche wird“, so fährt Eidenschink fort: „nennt dies die Psychologie eine ‚narzisstische Problematik‘. ... In der narzisstischen Innenwelt wird die Not des Nicht-Wissens-wer-man-Ist mit dem Versuch bekämpft, sich eine attraktive Identität zu basteln. Frei nach dem Motto: Wenn ich schon die Wahl habe, suche ich mir zumindest etwas aus, das attraktiv ist.“ (14)

Seine Beschreibungen der Merkmale der narzisstischen Erlebniswelten sind recht anschaulich, so seien hier einige wesentlichen Aussagen zitiert (15):

- *„Da sie ihre innere Realität verloren haben und durch eine künstliche ersetzt haben, beginnt zwangsläufig auch in der äußeren Realität ein Verlust an Wahrnehmung und eine Leugnung von störenden Elementen einzusetzen."*
- *„Alles Geschehen wird ... in einem hohen Ausmaß selbstwertrelevant. Innerhalb des narzisstischen Erlebens, ist es nicht möglich, sich mit seinen Fehlern zu beschäftigen, ohne sich als Versager zu fühlen. Es entsteht ein starker Druck, sich eine Umwelt zu basteln, die einen vor Fehlern verschont. Der daraus resultierende Druck, bewundert werden zu müssen, führt dazu, dass alle Personen, die kritisch sind oder abweichende Meinungen vertreten, in ein feindliches Lager sortiert werden. Kritiker werden abgewertet oder aus dem Beziehungsfeld entfernt. Die äußere Welt spaltet sich auf in ‚Gute' und ‚Schlechte'."*
- *„Weiterhin besteht meist Angst vor seelischem Missbrauch durch andere und Angst vor jeglicher Intimität und Nähe. ... Niemand darf wirklich wichtig werden."*
- *„In der narzisstischen Erlebniswelt entwickelt man fast zwangsläufig intensive Neidgefühle auf alle Menschen, von denen man spürt, dass diese ‚wirklich' (gut) sind. ... Führungskräfte mit narzisstischen Erlebniswelten umgeben sich häufig mit Personen, die sie fördern können, die von ihnen lernen, oder die ihnen nicht gefährlich werden können."*
- *„Menschen in narzisstischen Nöten sind in der Lage, sich mit destruktiven und schädigenden Formen eigenen aggressiven Verhaltens wohlzufühlen und dies ohne weiteres vor sich und anderen zu rechtfertigen. So können sie ggf. mit wenig oder ohne Skrupel auch langjährige Weggefährten von jetzt auf gleich fallen lassen. ... (Sie) leiden nicht, sie lassen leiden."*
- *„Die Angst davor, dass der selbst erzeugte Schein zusammenbricht, der andere merkt, wie man wirklich ist, und die Angst vom anderen dominiert zu werden, charakterisieren das Innenleben. Kommunikation, in der Emotionen und Unsicherheiten weitgehend getilgt sind, beherrscht daher den Alltag."*

Ich habe die Beschreibungen von Eidenschink auch deswegen ausführlich zitiert, weil vieles davon in der bereits erwähnten Kirchengemeinde zu beobachten war.

Nachdem einzelne Aktive begannen, eine eigene Position zu entwickeln und diese im Gespräch mit dem Pastor vertraten, entstanden massive Konflikte zwischen ihnen und dem Pastor. Sie wurden zum Teil isoliert und eine Reihe von ihnen sind schließlich aus dem Kirchenvorstand und auch aus der Gemeinde ausgetreten.

Die Phase des „storming" wurde also abgeblockt und durch die Führungsperson nicht konstruktiv gestaltet. Es wurde zunehmend von „dem Bösen", von guten und schlechten Mitarbeitenden in der Gemeinde gesprochen. Auffällig war, dass mindestens bei zwei Personen der Konflikt mit dem Pastor begann, nachdem sie eine sehr persönliche Begegnung mit ihm hatten, in dem er Emotionen zeigte, also eine gewisse Intimität und Nähe entstand. Für einige der Beteiligten folgte der Beziehungsbruch plötzlich und für sie unverständlich, sie erlebten sich als fallen gelassen.

Die Botschaft, die sie vom Pastor erhielten, entsprach dem Motto, das Schmidt-Lellek narzisstischen Persönlichkeiten zuschreibt: „Entweder du bist so, wie ich dich haben will, oder du hörst auf zu existieren" (16).

Schmidt-Lellek weist darauf hin, dass narzisstische Beziehungsdynamiken ebenso wie charismatische nicht nur auf individuelle Eigenarten zurück zu führen sind, sondern auch als interaktive Phänomene zu beschreiben sind: „Ein Top-Narzisst kann seinen Narzissmus nur dann erfolgreich ausleben, wenn er es mit dazu passenden Komplementär-Narzissten zu tun hat." (17)

Dies wird in der von Kohut & Wolf 1980 veröffentlichten Typologie narzisstischer Persönlichkeiten deutlich (18), wobei die ersten drei Varianten der normalen menschlichen Persön-

lichkeit und die beiden letzten dem Spektrum des pathologischen Narzissmus zuzuordnen seien:

1. *Nach Spiegelung hungernde Persönlichkeiten suchen Menschen, deren „bestätigende und bewundernde Reaktion ihr ausgehungertes Selbst nähren".*

2. *Nach Idealen hungernde Persönlichkeiten suchen Menschen, die sie wegen „ihres Prestiges, ihrer Macht, ihrer Schönheit, Intelligenz oder ihrer moralischen Größe bewundern können". Für Kirche könnte man sicher auch die Bewunderung für den Glauben einer Person hinzufügen.*

3. *Alter-ego-hungrige Persönlichkeiten suchen Menschen, die ihnen ähnlich sind und damit die Existenz, die Realität des Selbst bestätigen.*

4. *Nach Verschmelzung hungernde Persönlichkeiten suchen Menschen, die ihnen die fehlende Selbst-Struktur ersetzen. Sie ertragen die Unabhängigkeit der anderen Person nicht und reagieren sehr empfindlich auf Trennungen.*

5. *Kontakt vermeidende Persönlichkeiten meiden Menschen, weil ihr Bedürfnis nach ihnen so intensiv ist. Sie vermeiden Zurückweisung und befürchten „auf tieferen und unbewussten Ebenen auch, die Reste ihres Kern-Selbst würden von der ersehnten, allumfassenden Vereinigung verschluckt und zerstört werden."*

Vor allem die ersten drei Varianten der „normalen" Persönlichkeit zeigen, wie sich Menschen finden können. Der Eine sucht ein Gegenüber, das er idealisieren kann, der Andere sucht ein Gegenüber, von dem er bewundert werden kann. Die Bedürfnisse beider Partner scheinen befriedigt zu werden, die Erlebniswelten scheinen komplementär zu sein. Tatsächlich handeln die Partner jedoch aufgrund eines gleichartigen unbewältigten Grundkonflikts. Eine solche Konstellation wird als „Narzisstische Kollusion" bezeichnet (19).

Schmidt-Lellek warnt allerdings, dass es oft nicht eindeutig sei, wie weit es sich um eine individuelle Pathologie (i. S. nicht oder nicht ausreichend bewältigter persönlicher Lebenskonflikte) handelt oder wie weit dabei kollektive Wertorientierungen maßgeblich beteiligt seien.

Dazu passt eine Bemerkung des Psychoanalytikers und Unternehmensberater Kets de Vries in einen Interview der Wirtschaftswoche (20): „Ein gewisses Maß an Narzissmus ist gut. Es ist gut für den Antrieb, für die Vision. Aber je höher man im Management aufsteigt, desto häufiger zeigt sich ein bestimmtes Muster. Die Menschen im Umfeld projizieren ihre Fantasie auf diese Manager. Sie idealisieren sie, identifizieren sich mit ihnen. Es ist ähnlich wie bei Chirurgen: Als Patient will man davon überzeugt sein, vom besten Chirurgen der Welt operiert zu werden. Durch sein Verhalten gibt man ihm das Gefühl, dass er der Beste ist. Dann ist es für ihn sehr schwierig, auf dem Boden der Tatsachen zu bleiben. Dasselbe passiert mit hochrangigen Managern. Viele Manager können mit den Projektionen anderer nicht umgehen und fangen an, verrückte Dinge zu tun. All die Skandale, die wir in den letzten Jahren erlebt haben, hatten auch damit zu tun. Wenn man diese Gefahr nicht rechtzeitig erkennt, ist das der Anfang vom Ende."

Insofern ist das Phänomen auch für Gemeinde- und Organisationsberatung interessant. So ist in dem oben genannten Fallbeispiel zu fragen, inwieweit die besondere Frömmigkeitsstruktur der Kirchengemeinde dazu beigetragen hat, den Pastor in eine Rolle zu drängen, die seine konstruktiven narzisstischen Prozesse überzeichnet, so dass sie schließlich als gestörte narzisstische Persönlichkeitsmerkmale wahrgenommen werden und entsprechend wirken.

4. Narzisstische Erlebniswelten und Organisation

Narzisstische Kollusionsbeziehungen sind auch in Organisationen zu beobachten und können, so Schmidt-Lellek, für den Fortbestand einer Organisation fatale Folgen haben, wenn eine offene Auseinandersetzung mit sich verändernden Kontextbedingungen dadurch blockiert wird. Das Scheitern eines Betriebs oder einer Institution kann durch solche Beziehungsdynamiken zumindest mitverursacht sein. (21)

Klaus Eidenschink schildert in seinem Aufsatz ein Beispiel einer solchen Verstrickung, das verdeutlicht, wie das gesamte System in die narzisstische Erlebniswelt der Führungspersönlichkeit einbezogen wird: „In einem Unternehmen werden ständig Entscheidungen getroffen. Wenn nun ... etwas entschieden wird, dann wird bei jeder dieser Entscheidungen immer auch mitentschieden, ob man der narzisstischen Führung zumutet, sich als Versager zu fühlen, oder ihr ein Erfolgserlebnis verschafft. Im ersteren Fall schafft man durch die Entscheidungslinien einen dauerhaften Konflikt mit der Führung ... Im zweiten Fall schafft man eine Entscheidungslinie, die sich an den Sichtweisen der Führung anlehnt. Der Verlust der Fähigkeit, unliebsame Informationen von außen aufzunehmen, der die narzisstische Erlebniswelt prägt, kann so mit der Zeit in die gesamte Organisation diffundieren.“ (22)

Es entsteht eine Systemregel, die lautet: „Informationen, die unsere Leitung destabilisieren, werden solange einer Bearbeitung unterworfen, bis die Informationen die Umwelt so darstellen, dass sie der Leitung gefällt!“ Wenn die Probleme aber doch „unübersehbar werden, werden sie häufig personalisiert und ‚entsorgt‘. Damit wird wie im alten Sparta der Überbringer der schlechten Nachricht geköpft – was bekanntlich eine elegante Art ist, sich vorübergehend der Realität schlechter Nachrichten zu entledigen.“ (23)

Zum Zeitpunkt des Erstkontaktes zu dieser Gemeinde stand eine Mitarbeiterin im Fokus eines Konfliktes mit dem Pastor. Während sie versuchte, die Beziehungsdynamik zwischen ihnen zu thematisieren und Hilfe im Kirchenvorstand suchte, konzentrierten sich die Kirchenvorsteher/innen auf fachliche Verfehlungen der Mitarbeiterin. In Gesprächen wurde deutlich, dass die Beteiligten das Verhalten des Pastors durchaus auch als schwierig einschätzten. Sie zeigten sich aber ratlos, wie sie die Mitarbeiterin schützen könnten, ohne den Pastor zurückzuweisen oder zu kränken. So waren die Fehler, die der Mitarbeiterin mittlerweile tatsächlich passierten, willkommen, um der Sichtweise des Pastors zu folgen. Schließlich kam es zur Trennung von der Mitarbeiterin, was dazu führte, dass – für eine begrenzte Zeit – das Führungs- und Beziehungsverhalten des Pastors nicht mehr thematisiert wurde. Kritik aus der Dorfgemeinde wurde dem schlechten Reden einzelner Gemeindemitglieder zugeschrieben.

Eidenschink weist auf ein weiteres Phänomen in solchen Organisationen hin:

Da Mitarbeitende unbewusst spüren, welche Bedrohung Kritik darstellt, beginnen sie „kompensatorisch an sich selbst zu zweifeln. Sie stellen sich und die eigenen Wahrnehmungen und Deutungen in Frage, nicht den narzisstischen Chef ... Das Symptom, das die Organisation ausbildet, lässt sich so formulieren: ‚Informationen, die der Leitung nicht gefallen, werden von den Mitarbeitern selbst solange angezweifelt, bis diese selbst glauben, dass die Welt so ist, wie die Leitung sie sieht!‘

... Die (innere und äußere) Kündigung der besten Köpfe ist eine Frage der Zeit, weil im System wenig Spielraum für alternatives Verhalten eines Einzelnen ist. Personen, die dies versuchen, werden in aller Regel in Windeseile zum Außenseiter und Sündenbock.“ (24) Die Organisation verliert so an innerer Kompetenz.

Dieses Symptom war in der Gemeinde zu beobachten. Der Selbstzweifel einiger Personen wurde durch die Frömmigkeitsstruktur verschärft. Die Erwartung und Hoffnung, dass die Gemeinde bzw. der Pastor vom Heiligen Geist geleitet seien, führte zu einer zusätzlichen Verunsicherung der eigenen Wahrnehmungen. Auffällig war der ständige Austausch der engagierten Personen, was zu einem Erhalt der narzisstischen Strukturen

führte. Wer neu hinzukam, stellte sich klar auf die Seite des Pastors. Wenn einige nach einiger Zeit Kritik übten, wurden sie ausgegrenzt und/oder zogen sich selbst zurück. Ihr Platz wurde wiederum von neuen Personen eingenommen, die eine große Nähe zum Pastor entwickelten. Diejenigen, die diesen Prozess hätten wahrnehmen und benennen können, waren schon längst aus der Gemeinde ausgetreten, zum Teil auch weggezogen.

Neben der bereits beschriebenen Einschränkung der Umweltwahrnehmung und dem Verlust an inneren Kompetenzen nennt Eidenschink weitere Auswirkungen der narzisstischen Erlebniswelt:

Entsteht im System insgesamt eine zunehmend narzisstische Erlebniswelt, werden die Möglichkeiten, alternative Sichtweisen einzunehmen, immer enger. Je mehr Entscheidungen aus dieser Erlebniswelt heraus getroffen werden, desto mehr werden Informationen, die andere Entscheidungen erfordern, bei weiteren Entscheidungen ausgeblendet. Eidenschink spricht von der Selbstimmunisierung des Systems bzw. der Führungsclique (25).

Nachdem bereits einem zweiten Mitarbeiter unter Beteiligung des Kirchenvorstands mit Kritik und Abmahnungsdrohungen begegnet wird, fällt es den Verantwortlichen lange schwer, die Perspektive zu öffnen und in Betracht zu ziehen, dass der Pastor einen erheblichen Anteil an den Konflikten hat. Dort, wo es in Betracht gezogen wird, wird diese Erkenntnis nicht in Handlungen umgesetzt. Die Konflikte dehnen sich zwar aus und zunehmend mehr Personen outen sich als Betroffene, aber immer noch werden dem Pastor keine Grenzen gesetzt. Schließlich löst er die Situation, in dem er entscheidet, die Gemeinde zu verlassen.

Zusammenfassend die vier Kennzeichen einer narzisstisch infizierten Organisation, die sich nach Eidenschink über zwei bis fünf Jahre so verdichten, dass das Unternehmen dann entweder insolvent wird oder sich von der „narzisstischen Infektion“ befreit (26).

- *Die Führungsclique übernimmt die Oberhoheit über die Interpretation der Umwelt.*
- *Verlust der internen Kritiker und der internen Kompetenz*
- *Rückzug in den Elfenbeinturm (Selbstimmunisierung)*
- *Verlust der Fähigkeit zur Selbstkritik und zur Revision vergangener Entscheidungen.*

Werner Zbinden fasst diese Phänomene sehr plastisch zusammen:

«Sachdiskussionen mutieren zum Ritual, der Chef wird zum Propheten, Kritiker werden zu Ketzern.» (27)

In den Beschreibungen von Eidenschink wird deutlich, was auch Schmidt-Lellek betont: Es handelt sich um interaktive Prozesse. Beide Seiten sind beteiligt, die narzisstische Erlebniswelt und die daraus folgenden Prozesse in der Organisation zu erhalten. Aus eigener Kraft können sich die Beteiligten kaum aus diesem System lösen. Für Berater/innen ist die Herausforderung sehr groß. Sie müssen unterscheiden können, was „eine normale und sachlich notwendige Ausübung von Macht … ist und was als narzisstisch motivierte Machtausübung zu beurteilen ist.“ (28)

5. Beratung im Umfeld narzisstischer Persönlichkeiten

Zu unterscheiden ist die individuelle Beratung von Personen mit narzisstischer Erlebniswelt von der Beratung einer Organisation oder eines Systems, das durch diese narzisstische Erlebniswelt geprägt ist.

5.1 Individuelle Beratung

Persönlichkeiten mit narzisstischer Erlebniswelt suchen eher selten Beratung auf. Anlässe sind am ehesten zugespitzte Krisensituationen.

Wie bei jeder Beratung braucht es einen stabile Vertrauensbasis, zu der auch die Wertschätzung der Ressourcen, Begabungen und Fähigkeiten der ratsuchenden Person gehört. Schmidt-Lellek vermutet, dass dieses Vertrauensverhältnis bei Personen mit narzisstischer Erlebniswelt besonders wichtig ist, denn „in einer Krisensituation oder nach dem Ausscheiden eines charismatischen Leiters oder nur nach der Auflösung einer narzisstischen

Kollusionsdynamik (wenn z. B. unterstellte Mitarbeiter sich nicht mehr kritiklos dem Willen des Chefs unterwerfen) besteht die Gefahr, dass nach dem Prinzip des ‚Alles-oder-Nichts' die aufgebauten Werte in narzisstischer Wut wieder zerstört werden (‚nach mir die Sintflut')." (29)

Die Herausforderung liegt also darin, die Not der Führungskraft zu erkennen und aufzunehmen, ohne die narzisstische Abwehr auszulösen und ohne sich als Berater oder Beraterin in die narzisstische Erlebniswelt hinein ziehen zu lassen.

5.2 Organisationsberatung

„Wenn sich nun formelle (hierarchische) Macht mit einer narzisstischen Beziehungsdynamik vermischt, die ihrerseits von Machtstreben, Unterdrückung, Entwertung oder der Angst davor durchdrungen ist, dann können daraus narzisstische Verstrickungen werden, die für einen Coach, in einer Beratungssituation damit konfrontiert, schwer zu entwirren sind." (30)

Was Schmidt-Lellek hier für Coaches formuliert, gilt sicher auch für Organisations- oder Gemeindeberater/innen.

Es gibt eine Fülle von Literatur zu narzisstischen Persönlichkeiten aus psychologischer bzw. psychoanalytischer Sicht. Darüber hinaus gibt es Literatur, die die Rolle von „Narzissten" in der Wirtschaft thematisieren. In der Regel beschränkt sich die Beschreibung aber auf die Wirkung der Personen auf das Unternehmen und das Umfeld, auf ihr grandioses Scheitern oder auf die zunehmende Skepsis gegenüber dieser Art von Wirtschaftsführern. Hilfreiche, neuere Literatur für Organisationsberater/innen habe ich kaum gefunden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf den sehr informativen Aufsatz von Klaus Eidenschink: „Das narzisstisch infizierte Unternehmen." (31)

Eidenschink gibt einige hilfreiche Hinweise für den Umgang mit narzisstischen Erlebniswelten im Rahmen von Organisationsberatungen und beginnt bereits bei der Auftragsvergabe:

Wird der Beratungsauftrag von der narzisstischen Führung initiiert, dann ist davon auszugehen, so Eidenschink, dass die Führungskraft die eigene Rolle nicht hinterfragt wissen will. Ganz im Geiste der narzisstischen Erlebniswelt, wird der Erfolg des Beraters „daran gemessen, wie sehr er motivieren, begeistern und glänzen kann. ... man wird als Berater zum Event". Häufig werden die „Gurus der Branche eingeflogen. ... Diese werden akzeptiert, weil sie wichtige, richtige und unterhaltsame Dinge formulieren, aber persönlich niemandem weh tun."

Dem Berater bleibt nur die Wahl, entweder den Auftrag abzulehnen oder die Beziehung zum Auftraggeber so zu gestalten, dass Vertrauen entstehen kann und ein „wirklich sinnvoller Auftrag zustande kommt".

Wird der Auftrag von einem anderen Entscheidungsträger in der Organisation erteilt, ist die „(heimliche) Erwartung ... so gut wie immer, dass der Berater endlich dem Chef beibringt, wie die Organisation unter ihm leidet oder wie realitätsblind er (geworden) ist." Der Berater kann hier ebenfalls versuchen, Vertrauen zur Führungskraft aufzubauen. Ergänzend oder alternativ arbeitet er mit der 2. und 3. Führungsebene und unterstützt sie darin, die Stärken ihrer Führungsumwelt zu nutzen und die Schwächen auszugleichen.

Im Fokus der Beratung stehen die Analyse und Reflexion der geltenden Regeln und Haltungen der Beteiligten. Dies betrifft unterschiedliche Themen, wie z. B. der Umgang mit Informationen (die zurückgehalten oder verändert werden) und Entscheidungen (die nicht getroffen werden) und weitere Themen (die in der Organisation bzw. gegenüber der Geschäftsleitung tabuisiert werden).

Ein Erfolgsfaktor ist dabei die Haltung, die die Mitarbeitenden der betreffenden Führungskraft gegenüber einnehmen. Je mehr Wertschätzung noch vorhanden ist oder wieder aufgebaut werden kann, desto „weniger wird das narzisstische Misstrauen aktiviert und desto weniger braucht es in der Organisation das Ausblenden missliebiger Informationen". Im Prinzip plädiert Eidenschink für eine Arbeitsteilung zwischen der 1. und den folgenden Führungsebenen: Besteht Wohlwollen zwischen den Ebenen, ist es möglich, „dass in der

Organisation problematische Entwicklungen quasi ohne die Führung auf passende Art verarbeitet werden.“ Die Führungskraft kann sich dann ihrerseits auf ihre Stärken konzentrieren: Strategieentwicklung, Verkauf, Motivation der Mitarbeitenden sowie die Außenvertretung.

Der Berater wirkt also dem internen Kompetenzverlust entgegen, fördert die Reflexion im Unternehmen und den Diskurs über soziale Werte in der Organisation. Ein Ziel ist es, „Wohlwollen und Kritik als miteinander kompatible Verhaltensweisen zu verstehen und zu leben“. Damit wird nicht nur das Freund-Feind-Schema aufgelöst, sondern es hilft der Organisation, „sich dem Sog dessen, dass immer die Führungskraft weiß, was richtig und falsch ist, leichter strukturell zu entziehen“. Voraussetzung für das Gelingen ist allerdings ein Lern-, Verhaltens- und Entwicklungsspielraum der entsprechenden Führungskraft.

In dem letzten Absatz seiner Ausführungen verweist Eidenschink noch auf die Möglichkeit, die „‘Mächte der 2. Reihe‘, also etwa Aufsichtsrat, stille Gesellschafter, Wirtschaftsprüfer, Anwälte, etc., ... für einen aktiven Dialog mit den Führungskräften zu gewinnen. Auch jene sind häufig zunächst von deren beeindruckenden Schein geblendet und schauen ungünstigen Entwicklungen länger tatenlos zu, als es ihnen ‚eigentlich‘ entspricht. ... Externe Beratung kann ... zu einem Ende der Passivität in der 2. Reihe beitragen.“

In Kirchengemeinden gibt es kaum 2. oder gar 3. Führungsebenen im engeren Sinne. In übergemeindlichen oder diakonischen Einrichtungen ist das eher der Fall. In Kirchengemeinden könnten starke haupt- oder ehrenamtlich Mitarbeitende (andere Pastor/in, Kirchenvorsteher/innen, Vorsitzende des Kirchenvorstands) eine solche Rolle einnehmen, das dürfte aber eher die Ausnahme sein und erfordert die Akzeptanz und das Vertrauen der Führungsperson mit narzisstischer Erlebniswelt.

Es stellt sich für Gemeinden die Frage nach den ‚Mächten der 2. Reihe‘. Zu ihnen kann die Kirchenkreis-Leitungsebene gehören und auch die Mitarbeitervertretung.

Die Gemeinde des Fallbeispiels wurde eine Zeitlang von einem Beauftragtengremium geleitet, das vom Kirchenkreisvorstand eingesetzt wurde. Insofern setzte die Macht der 2. Reihe eine 2. Führungsriege ein. In welcher Weise dieses Gremium wirkte, entzieht sich meiner Kenntnis.

Der Auftrag, den ich erhalten hatte, wurde aus der 2. Reihe gegeben und umfasste im ersten Schritt den Kontakt zu einer betroffenen hauptamtlichen Mitarbeiterin und in Folge zu weiteren ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Der Konflikt wurde jedoch letztlich nicht bearbeitet, da der Pastor sich entschied, die Gemeinde zu verlassen. Eine weitere Bearbeitung des Beziehungsgeschehens wurde von mir zwar empfohlen, aber vom Kirchenvorstand nicht weiter veranlasst. Man darf gespannt sein, wie es weitergeht, denn – plakativ formuliert: der „Narzisst“ ist zwar gegangen, aber die „Komplementär-Narzissten“ sind geblieben.

5.3 Voraussetzung für die Beratung: Selbstreflexion

Wie in anderen Beratungssettings auch ist ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Diagnose-Instrument die Person der Beraters oder der Beraterin selbst: „Narzisstische Dynamiken vermitteln sich nicht zuletzt als Atmosphäre, die einem Berater oder Coach unversehens unter die Haut gehen kann: Wenn ich mich in einen Gespräch plötzlich ganz unfähig, klein, minderwertig und irgendwie gelähmt fühle, dann kann ich ziemlich sicher davon ausgehen, dass ich mit einer narzisstischen Dynamik in meinem Gegenüber in Berührung gekommen bin.“ (32)

Voraussetzung dafür ist, dass der Berater oder die Beraterin seine bzw. ihre eigene narzisstische Erlebniswelt kennt. Dies bezieht sich sowohl auf narzisstische Persönlichkeitsmerkmale wie auch auf die Ansprechbarkeit für die narzisstischen Erlebniswelten anderer. Ein guter Schutz vor narzisstischen Verstrickungen bietet auch hier die kontinuierliche Reflexion der eigenen Arbeit durch Supervision, Intervision oder andere Formen kollegialer Beratung.

Schmidt-Lellek beschreibt in seinem Aufsatz das Modell des „expanded self“ (des ausgedehnten oder erweiterten Selbst), das 1988 von Frank Petermann veröffentlicht wurde.

„Man kann sich das expanded self .. wie das Schachbrett des Narzissten vorstellen, auf dem die Menschen aus seiner Umwelt Figuren darstellen, über die er verfügt. Um die anderen zum Mitspielen zu bewegen, bedarf es virtuoser Manöver sowie besonderer Bedingungen in der Struktur der anderen, damit dieses Kunststück gelingt. Es gibt in einer expanded self-Beziehung daher eine «offizielle» Lesart, nämlich die erlaubte Interpretation auf der bewussten Ebene sowie deren unbewusste, inoffizielle Dynamik.“ (33)

Das expanded self ist der Versuch, andere Menschen als einen Teil des Selbst zu vereinnahmen. „Das expanded self funktioniert also so: Wenn es mir gelingt, andere darin zu halten, gewinne ich Macht und werde in seinem subjektiven Erleben größer. Durch polarisierende Kontrastwirkung gelingt dies umso mehr, je kleiner der andere wird. Der andere wiederum wird im gleichen Maße kleiner, da seine Impulse ständig durch fremde Definitionen überlagert werden und er so sein Gefühl für sich selbst verliert. ... Meistens weist die Dynamik dieser Beziehung also eine einseitige Richtung, ein Gefälle auf: Der eine befindet sich im expanded self des anderen und ist gewissermaßen Empfänger gegenüber dem Sender.“ (34)

Berater/innen sind also gefordert, zweierlei zu überprüfen: Inwieweit wird er oder sie von der narzisstischen Erlebniswelt der Führungskraft beeinflusst, befindet sich also im „expanded self“ der Führungskraft, und inwieweit konstruiert der Berater oder die Beraterin eine eigene narzisstische Erlebniswelt, zieht also andere in das eigene expanded self hinein? (35)

Petermann entwickelte einen detaillierten Katalog von Kriterien, mit dessen Hilfe die eigene (Beratungs-)Wahrnehmung differenziert überprüft werden kann.(36)

6. Schlussbemerkung

Dieser Text ist auf der Suche nach einem hilfreichen Modell für die Geschehnisse in der beschriebenen Gemeinde entstanden. Tatsächlich ist mir in der Auseinandersetzung v. a. mit den beiden Texten von Schmidt-Lellek und Eidenschink manches deutlicher geworden. Viele Ereignisse und Prozesse könnte ich mit Hypothesen zur narzisstisch geprägten Erlebniswelt von Pastor und Gemeindemitgliedern in Verbindung bringen. Aber es bleiben Hypothesen, die sich im Kontakt mit der Gemeinde bewähren müssten.

Ein Beratungsdesign zur Aufarbeitung der Geschehnisse könnte an manchen hier dargestellten Aspekten anknüpfen: Neben dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen wieder herzustellen und zu stärken, gehören dazu auch die Klärung struktureller Fragen wie z. B. Umgang mit Informationen und mit (formellen und informellen) Führungsebenen. Wesentlich ist die Identifizierung und Auflösung von Tabus. Für den oder die Amtsnachfolger/in könnte eine Supervision hilfreich sein, die sie darin stärkt, das eigene Selbst i.S. der narzisstischen Erlebniswelt weder aktiv auszudehnen noch der Einladung durch Gemeindeglieder dazu nachzugeben.

Quellenverzeichnis

Primärquellen

Eidenschink, Klaus; Das narzisstisch infizierte Unternehmen; Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung 1/03

Käsler, Dirk; Einführung in das Studium Max Webers, 1979, S. 164f.

Kets de Vries: „Unternehmen werden zu Gulags“, Interview von Christian Schaudwet, Wirtschaftswoche, 09.12.2004, www.wiwo.de/management-erfolg/kets-de-vries-unternehmen-werden-zu-gulags-370847/3/

Petermann, Frank: “Beziehungen”. In: Psychologie Heute, 16. Jhg., November 1989, Heft 11, S. 37–38,

Rauen, Christopher: Narzissmus im Coaching - Der Napoleon-Coach, Coaching- Newsletter, Ausgabe 2006-03, Jg. 6

Schmidt-Lellek, Christoph J.; Charisma, Macht und Narzissmus; erschienen in: OSC 11, 2004, S. 27–40, hier zitiert nach einer von ihm überarbeiteten Version (www.schmidt-lellek.de/10.htm), S. 1

Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt, Frankfurt 2004

Zbinden, Werner, zitiert nach einem Artikel in „Die Weltwoche“, Ausgabe 28/2002, 11.07.2002, www.weltwoche.ch/ausgaben/2002-28/artikel-2002-28-das- karriereende-des-zuerich-konzernchefs-rolf-hueppi.html

Sekundärquellen
zitiert in Eidenschink, 2003, oder Schmidt-Lellek, 2004:

Kets de Vries: Das Geheimnis erfolgreicher Manager, 2002, S. 94, (Eidenschink) Kohut, H., Wolf, E.S., Die Störungen des Selbst und ihre Behandlung, in: U.H. Peters (Hrsg.), Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. 10, S. 678f, 1980, (Schmidt- Lellek)

Petermann, Frank: Zur Dynamik narzisstischer Beziehungsstruktur, 1988, S. 31f., (Schmidt-Lellek)

Willi, J., Die Zweierbeziehung. Reinbek, 1975, S. 59 (Schmidt-Lellek)

Anmerkungen

(1) s. Schmidt/Berg: Beraten mit Kontakt, 2004, S. 119ff. Die drei anderen Felder sind: Ziele,
Arbeitsstruktur und Technische Systeme.

(2) ebd., S. 127 ff.

(3) Die Begriffe Charisma bzw. charismatisch werden in dieser Arbeit nicht theologisch definiert oder verstanden.

(4) Schmidt-Lellek, Christoph J.; Charisma, Macht und Narzissmus; erschienen in: OSC 11, 2004, S. 27–40, hier zitiert nach einer von ihm überarbeiteten Version (www.schmidt-lellek.de/10.htm), S. 1

(5) Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 3

(6) Weber, Max; zitiert nach: Käsler, Dirk; Einführung in das Studium Max Webers, 1979, S. 164f.

(7) Wikipedia-Eintrag zu „Charismatische Herrschaft“

(8) Das Modell der Teambildung nach Bruce Tuckmann soll hier nicht weiter erläutert werden,
sondern wird als bekannt vorausgesetzt. Für eine schnelle Orientierung siehe Wikipedia, Eintrag „Teambildung“

(9) Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 1

(10) Eidenschink, Klaus; Das narzisstisch infizierte Unternehmen; Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung 1/03

(11) ebd., er zitiert: Kets de Vries, Das Geheimnis erfolgreicher Manager, 2002, S. 94

(12) Davon sind auch Berater/innen und Coaches nicht frei. Siehe z.B. Christopher Rauen über den Napoleon- Coach, Coaching-Newsletter, Ausgabe 2006-03, Jg. 6

(13) Eidenschink, a. a. O., S. 6

(14) Eidenschink, a. a. O., S. 6

(15) ebd., S. 7f.

(16) Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 4, er zitiert sich hier selbst: Narzisstischer Machtmissbrauch; in: Schmidt-Lellek u.a., Macht und Machtmissbrauch in der Psychotherapie, Köln, 1995

(17) Schmidt-Lellek, a. a. O., S.10

(18) Kohut, H., Wolf, E.S., Die Störungen des Selbst und ihre Behandlung, in: U.H. Peters (Hrsg.), Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. 10, S. 678f, 1980, zitiert nach Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 7f.

(19) Willi, J., Die Zweierbeziehung. Reinbek, 1975, S. 59, zitiert nach: Schmidt-Lellek, a. a. O. S. 8

(20) Kets de Vries: „Unternehmen werden zu Gulags“, Interview von Christian Schaudwet, Wirtschaftswoche, 09.12.2004, www.wiwo.de/management-erfolg/kets-de-vries-unternehmen-werden-zu-gulags-370847/3/

(21) Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 9

(22) Eidenschink, a. a. O., S. 10

(23) ebd., S. 11

(24) Eidenschink, a. a. O, S. 11f.

(25) Eidenschink, a. a. O., S. 12

(26) Eidenschink, a. a. O. S. 12f.

(27) Werner Zbinden, zitiert nach einem Artikel in „Die Weltwoche“, Ausgabe 28/2002, 11.07.2002 www.weltwoche.ch/ausgaben/2002-28/artikel-2002-28-das-karriereende-des-zuerich-konzernchefs-rolf-hueppi.html

(28) Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 9 f.

(29) ebd., S. 13

(30) Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 9

(31) Eidenschink, a.a.O. S. 13ff, die folgenden Zitate werden nicht gesondert belegt.

(32) Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 10

(33) Petermann, Frank: “Beziehungen”. In: Psychologie Heute, 16. Jhg., November 1989, Heft 11, S. 37-38 zitiert nach: http://culturitalia.uibk.ac.at/hispanoteca/Lexikon%20der%20Linguistik/d/DOUBLE%20BIND%20THEORIE%20%20%20Teor%C3%ADa%20del%20doble%20v%C3%ADnculo.htm

(34) Petermann, Frank; Zur Dynamik narzisstischer Beziehungsstruktur, 1988, S. 31f., zitiert nach Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 10 f.

(35) Zur zweiten Frage sei an den Aufsatz von Christopher Rauen erinnert (Fußnote 12): Narzissmus im Coaching - Der Napoleon-Coach, Coaching-Newsletter, Ausgabe 2006-03, Jg. 6

(36) nachzulesen in: Schmidt-Lellek, a. a. O., S. 11 ff.

Monika Neht, Soziologin, Supervisorin (SG), Gemeindeberaterin, Vorstandsmitglied der GfGO (Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung e. V.). Referentin im Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland in Kiel.

„Erfolg ist eine Reise, kein Ziel."
Sprichwort

„Es liegt in Gottes Händen, ob ein Mensch Erfolg hat."
Jesus Sirach 10,5a

Beratung mit Erfolg – doch was ist Erfolg in der Beratung?

Erfolgreich als Beraterin unterwegs – ein Einstieg

Ich mache mich auf den Weg zu einem Kunden, ich höre mir an, was er bearbeiten möchte. Ich möchte ihm helfen, ihn unterstützen, sein Problem und Anliegen ein Stück weit lösen. Ich will, dass er wieder gut und erfolgreich seine Aufgaben erfüllen kann. Ich will ihn begleiten, damit er am Ende glücklich und zufrieden auf den Erfolg der Beratung zurückschaut. Was muss ich also tun, damit ich „erfolgreich" bin? Ist „Erfolg" machbar?

Zum Einstieg versuche ich Dimensionen und Grenzen, die ich mit dem Thema verbinde, in kurzen Anfragen darzustellen. Dabei möchte ich eingangs auch an die beiden obigen Zitate erinnern. Ist Erfolg allein eine Reise, ein nicht zu erreichendes Ziel? Ist Erfolg allein eine Kategorie, die in Gottes Händen liegt?

Erfolg – ist das eine Kategorie, die im systemischen Ansatz als erstrebenswertes Ziel dargestellt werden kann? Was ist dann Erfolg? Wenn der Kunde glücklich und zufrieden ist? Wenn er etwas an seinem System verändert hat? Oder wenn möglichst viel in Bewegung gekommen ist – auch wenn der Kunde zunächst vielleicht gar nicht zufrieden ist mit dem Ergebnis?

Wer darf diese Kategorie Erfolg für sich vereinnahmen – der Kunde oder das Beraterteam? Kann es Beratungen geben, die für das Beratersystem einen Erfolg darstellen, aber vom Kunden als Misserfolg eingestuft werden?

Der Kunde bezahlt – gibt er damit auch die Beurteilung vor? Wie weit spielen meine eigenen Interessen mit hinein? Muss ich damit nur an seinen vorgegebenen Fragestellungen hängen oder wie weit beeinflusse ich den Prozess und versuche den Kontrakt immer wieder neu zu verhandeln, wenn es aus meiner Sicht Erfolg bringen würde?

Und was ist mit meiner Phantasie, meinen Vorstellungen – ich könne sein Problem lösen? Ich kann ihm helfen, dass sein System besser, effektiver, konfliktfreier arbeitet. Ich kann seinen Prozess zum Erfolg steuern. Hochmut und Allmachtsphantasien? Oder ist Erfolg durch eine gute Beratungsarbeit machbar?

Beispiele aus der Beratungspraxis – eine Anknüpfung

An drei Stellen möchte ich zunächst die oben angegebenen Fragestellungen in meiner eigenen Praxis verorten:

Die Feedbackrunde findet am Ende der Beratung statt. Alle sind eingeladen, noch einmal auf die Beratung zu schauen und Rückmeldung zu geben: „Sie haben mir sehr geholfen." „Jetzt können wir wieder weitermachen, die Beratung war für uns sehr erfolgreich." „Ein großer Erfolg – wir haben unser im Kontrakt gesetztes Ziel mit ihrer Hilfe voll erreicht. Dankeschön."

Das sind Sätze aus verschiedenen Feedbackrunden, Eindrücke von Kunden, die zum Teil mit eigener Einschätzung und Wahrnehmung zusammenfallen. An anderer Stelle bleibt eine Unzufriedenheit bei einem selbst, dass eigentlich größerer Erfolg möglich gewesen wäre.

Kann von Erfolg gesprochen werden, wenn der Kunde seine Zufriedenheit abschließend durch positives Feedback anzeigt?

Zwei Gemeinden arbeiten miteinander daran, wie sie sich in Zukunft einen Pfarrer teilen können. Eine Personalstelle wurde eingespart, die Überlastung des Pfarrers wird von allen gespürt. Als Ziel der Beratung wird vereinbart, einen Arbeitsplan für das Jahr zu entwerfen, Aufgaben zuzuschreiben und neu zu verteilen, schließlich noch neue Mitarbeitende in den Blick zu nehmen. Am Ende bleibt der Eindruck beim Beraterteam: Hier wurde zwar ein Arbeitsplan entworfen, jedoch ist die Überlastung des Pfarrers nicht gebannt. Die Themen, „einen Arbeitsbereich bei ihm ganz streichen" oder „eine Aufgabe lassen", wurden kontinuierlich abgeblockt. Auch die Übertragung eines Arbeitsbereiches an neue Mitarbeitende wurde vom Kunden verworfen. Aus der Sicht der BeraterInnen kein Erfolg, wenn überhaupt ein Teilerfolg, jedenfalls wurden die im Kontrakt vereinbarten Ziele nicht erreicht. Doch der Kunde ist zufrieden mit dem Ergebnis der Beratung.

Kann eine solche Beratung als erfolgreich abgeschlossen werden? Wer von beiden bestimmt, dass die Beratung erfolgreich war?

Mehrere Gemeinden wollen miteinander fusionieren. Im Beraterteam ist dazu viel Fachkompetenz aus anderen Fusionen vorhanden. Fachliche Hinweise werden eingebracht, Tipps gegeben zur Umsetzung, was zu tun oder zu lassen ist. Der Prozess schreitet voran, Vereinbarungen werden verhandelt und der Fusionsvertrag kommt in den Blick. Nach Verabredung lässt jetzt das Beraterteam den Kunden das letzte Wegstück zur Fusion allein gehen. Hinterher erfahren wir, dass die Fusion gescheitert ist. Eine Gemeinde hat den Vertrag nicht unterschrieben.

Ein klassisches Bespiel für einen Misserfolg in der Beratung auf beiden Seiten. Oder war es ein Erfolg, dass der Kunde erkannt hat, dass die Fusion im Moment keine Lösung darstellt?

Im Gespräch mit der Theorie – eine Analyse

Begriff ‚Erfolg'

Erfolg ist in unserer Umgangssprache ein positiver Begriff. Ein Mensch ist erfolgreich, das heißt, er ist geachtet, er hat etwas erreicht. Dies zeigt sich in seiner beruflichen Position, in seinem Ansehen, an seinem Einkommen oder auch am Fortkommen seiner Kinder. Erfolgreich kann man auch im Sport sein, wenn man das Spiel gewinnt, die Goldmedaille erkämpft. Auch bei Firmen oder Projekten verwenden wir den Begriff erfolgreich. Den Erfolg liest man hier an der Größe, der Verbreitung, dem Ranking oder dem Gewinn ab.

Die moderne bürgerliche Gesellschaft machte Erfolg zu einer Kategorie der ökonomischen und gesellschaftlichen Statusverteilung. Sie knüpft mit dieser Definition bereits an die Renaissance an. In der höfischen Gesellschaft ist Erfolg ein Begriff des politischen Machtkampfes. Dort ist erfolgreich, wer sich mit den effizientesten Mitteln gegenüber anderen durchsetzt. In der bürgerlichen Gesellschaft wird als erfolgreich der angesehen, der es schafft, seine gesellschaftliche Stellung zu verbessern. Der Erfolg wurde dazu an Leistung gebunden. Heute wird Erfolg kritisch hinterfragt, wenn die Gesellschaft den Eindruck hat, dass Statusverteilung, die Verteilung von Lebenschancen und Vorteilen nicht gewissen Regeln folgt, wenn Erfolg nicht Verdienste und Leistungen voraussetzt. Strittig ist dabei die Bemessung von Leistung, was die Bankenkrise vor Augen geführt hat – was zählt dort im Bankenwesen, das grandios generierte Finanzprodukt oder die reale Wertschöpfung? Auch der Versuch, Erfolg durch Täuschung zu erlangen (vgl. Plagiate bei Doktorarbeiten), führt die Gefahren vor Augen, die sich in der Geschichte der Soziologie immer wieder mit dem Konstrukt Erfolg verbinden.[1] Und trotzdem möchten Menschen Erfolg haben, wollen erfolgreich sein. Aus diesem Grund gibt es viele Ratgeber und Tipps zu diesem Thema, wie man erfolgreich sein oder seinen persönlichen Erfolg steigern kann.[2]

Der Gedanke, dass Erfolg durch Leistung und messbare Kriterien festgelegt und nach einem Rezept gemacht werden kann, ist durchaus trügerisch. Erfolg unterliegt der Bewertung und damit ist Erfolg auf die Wertung oder die Zuschreibung durch andere Menschen angewiesen. Es braucht jemanden, der mich als erfolgreich bezeichnet. Es braucht eine Reihenfolge, ein Ranking, das meine Position und damit eine Veränderung zum Aufstieg hin anzeigt. Damit begibt man sich aber in eine Abhängigkeit von den Wertungen anderer Menschen.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass Erfolg immer auch einem subjektiven Empfinden, ausgehend von einer bestimmten Ausgangslage, unterliegt. Für den einen ist Erfolg schon, wenn die eigene Firma nun doch nicht Konkurs anmelden muss oder wenn das Kind überhaupt einen Schulabschluss schafft, was in den Augen anderer eher einen Misserfolg darstellt. Erfolg kann auch sein, wenn man mit den Missgeschicken im Leben umzugehen weiß.[3] Somit ist Erfolg auch etwas sehr Subjektives, das ohne den von einem selbst oder anderen gesetzten Bezugspunkt nicht einschätzbar ist.

Doch wie ist es mit der Kategorie Erfolg bei einer Beratung? Um Erfolg messbar zu machen,

feststellbar, muss zunächst ein Ausgangspunkt, ein Bezugspunkt festgestellt und von dort aus das Ziel, das erreicht werden soll, bestimmt werden. Der Begriff Erfolg bezeichnet das Erreichen selbst gesetzter Ziele. Das gilt sowohl für einzelne Menschen als auch für Organisationen. Bei Zielen kann es sich um eher sachliche Ziele, wie zum Beispiel Einkommen, oder um emotionale Ziele, wie zum Beispiel Anerkennung, handeln.[4] Ziele zu setzen, sich zu überlegen, was erreicht werden soll, hilft dabei, die eigenen Aktivitäten, die eigenen Handlungen zu orientieren und dabei das Nötige von dem Irrelevanten zu unterscheiden.[5]

Wie formuliere ich Ziele und wie erreiche ich ihre Festlegung?

Ziele von Beratung

Gehen wir davon aus, dass Zielerreichung für das System den Erfolg darstellt, so ist die Formulierung von Zielen im Kontrakt der Beratung ein wichtiger Baustein dafür, dass eine Beratung als erfolgreich bezeichnet werden kann. Dazu müssen aber die Ziele klar formuliert werden, nicht zu groß, sondern in einer gewissen Erreichbarkeit. Visionen haben an anderer Stelle ihren Platz.

Zur Zielformulierung eignen sich die von Siewert erstellten „smarten“ Ziele. Unter diesem Akronym SMART fasst er fünf Kriterien für gute Ziele zusammen, die später von Walter und Peller ergänzt worden sind.[6] Ziele sollen so spezifisch beschrieben werden, als ob der Zustand, das Ergebnis schon erreicht wäre. Sie sollen messbar sein, damit sie später überprüft werden können. Ziele sollen aktionsorientiert formuliert werden, damit von ihnen schon eine Motivation für das Handeln ausgeht. Natürlich müssen sie realistisch sein und terminiert werden, damit auch ein gewisser Handlungsdruck zur Zielerreichung erzeugt wird. Die Ziele sollen in der Sprache des Klienten sowie in prozesshafter Sprache formuliert werden.

Als Grundlage für die Formulierung der Ziele dient eine genaue Diagnose. Sie steht am Anfang jedes Beratungsprozesses. Die Rahmenbedingungen müssen aufgenommen werden. Nur durch das genaue Hinschauen wird die Ausgangslage erkannt, die später für die Überprüfung der Zielerreichung und damit des Erfolgs nötig ist. Nur wenn man weiß, wo gestartet wird, lässt sich auch der Bezugspunkt für das Ziel festlegen.[7] Bei der Eingangsanalyse ist zu bedenken, in welcher Phase die zu beratende Organisation sich befindet. Glasl und Lievegoed haben dazu vier Phasen identifiziert, die Organisationen durchlaufen: Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und Assoziationsphase.[8]

Im Verlauf der Beratung kann sich jedoch zeigen, dass eingangs formulierte Ziele sich verändern können oder aus dem Blick geraten. Hier muss dann der Kontrakt und damit die Formulierung der Ziele neu verhandelt werden. Eine Erinnerung an das Vereinbarte, an die festgelegten Ziele, sollte durch das Beratungsteam im Verlauf der Beratung in den Prozess eingebracht und dann bei Bedarf erneut verhandelt werden.

Können Ziele als Mittel der Prozesssteuerung zum Erfolg helfen?

Erfolgsfaktoren von Beratung

Auch wenn komplexe Organisationen nicht einfach steuerbar sind (ein Verweis auf die Systemtheorie möge ausreichen), so lassen sich doch gewisse Faktoren, gewisse Rahmenbedingungen, nennen, die den Fortgang und damit auch den erfolgreichen Abschluss einer Beratung vorantreiben können.[9]

Die richtige Auswahl der wichtigen Akteure für die Beratung ist hier zu nennen. An den Beratungssitzungen sollten die am vereinbarten Thema Beteiligten oder ihre Schlüsselpersonen teilnehmen. Bei komplexen Systemen und vielen Betroffenen, die eigentlich zu beteiligen wären, muss geklärt sein, wie sie in den Prozess eingebunden werden. Auch die Leitungsebene, wenn die Beratung nur mit den Mitarbeitenden geschieht, darf dabei nicht aus dem Blick geraten. Somit schließt sich das Thema der Kommunikation und der Weitergabe der bearbeiteten Themen und Ergebnisse an, um die Beratung für weitere betroffene Menschen transparent zu machen.

Bei anstehenden Veränderungen sollte schon in der Beratung überlegt werden, wie die Umsetzung erfolgen kann. Dies kann mit symbolischen Handlungen und Ritualen gefördert werden, um auch die Nichtbeteiligten auf dem Weg mitzunehmen. Wichtig ist an dieser Stelle, dies möglichst klar und handhabbar zu verabreden. Dazu gehören somit auch Abmachungen, wer was bis wann erledigt.

Bei Veränderungsprozessen in der Beratung ist es für den Erfolg nötig, nicht nur Symptome zu bekämpfen, sondern an der Wurzel anzusetzen. Dazu muss analysiert und klar unterschieden werden, welches reine Problemsymptome sind und wo die Ursachen dafür liegen. Hier sind natürlich wieder alle Beteiligten in den Blick zu nehmen, auch die Leitungsebenen dürfen nicht vergessen werden.[10] Versteht man die Organisation als stabiles System, so benötigt die anschließende Gestaltung des Veränderungsprozesses viel Energie, da ein System die Neigung hat, dass die einzelnen Bestandteile sich gegenseitig stabilisieren. Es braucht zunächst viel Energie um die Veränderung anzustoßen. Falls sich das System in seiner Ausgangslage schon sehr instabil darstellt, braucht man zwar weniger Energie, um es in Bewegung zu setzen, jedoch ist es dann wenig vorhersehbar, in welche Richtung sich die Veränderungen entwickeln. Entscheidend für den Erfolg der Veränderungsprozesse ist, dass Gründe vorliegen, warum sich etwas verändern muss. Es muss der Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung kommuniziert werden.[11]

Welchen Anteil hat Kommunikation am Erfolg?

Kommunikation im Beratungsprozess

Luhmann[12] beschreibt die Kommunikation als Basiselement aller sozialen Systeme. Kommunikation koppelt immer zwei oder mehrere Akteure aneinander. Dabei ist nicht die Mitteilungsabsicht eines Senders entscheidend, sondern allein, dass der Empfänger es als Mitteilung einordnet, entscheidet darüber, ob Kommunikation vorliegt. Charakteristisch für Kommunikation ist dabei ihre Selektivität. Es erfolgt eine Auswahl, man könnte aber immer auch anders wählen. Nach Luhmann besteht Kommunikation aus einer dreifachen Selektion aus der möglichen Information, der möglichen Mitteilung und den Verstehensmöglichkeiten. Kommunikation bedeutet für ihn dabei Differenz, nämlich das Verstehen der Differenz zwischen Information und Mitteilung.

Aus Luhmanns komplexem Ansatz wird deutlich, dass Kommunikation nicht dann erfolgreich ist, wenn sie Einigkeit nach sich zieht, sondern alleine dadurch, dass sie erfolgt und Anschlusskommunikation nach sich zieht. Eine einzelne Kommunikation ist in der Realität Teil einer Kette von Kommunikationen. Jede Auseinandersetzung über den Sinn der Mitteilung gehört für ihn schon zur Anschlusskommunikation. Und so lebt das System fort und grenzt sich von seiner Umwelt ab. Ferner können soziale Systeme beobachten, dass sie kommunizieren und darüber auch wieder in Kommunikation kommen und es zum Thema machen. Dies hilft zur Ausdifferenzierung der Systeme, macht sie aber auch komplexer.

Für den Beratungsprozess ist zu bedenken, dass niemand festlegen kann, wie er vom anderen verstanden wird. Kommunikation kann nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden. Jedoch ist ein Austausch über die eigenen Beobachtungen zur Kommunikation möglich. Deshalb ist es auch hilfreich, Feedbackrunden durchzuführen, um etwas über das Verstehen des anderen zu erfahren (vgl. auch 3.6.).

Luhmanns deutliche Aussage – Kommunikationserfolg liegt nicht in der gleichsinnigen inhaltlichen Verständigung im Konsens [13] – erscheint mir zunächst eher verstörend. Mir ist es im Beratungsprozess wichtig, dass auch die Einigung und damit Verständigung im Blick bleibt. Aber zu bedenken bleibt, dass es auch in nichtkonsensualen Prozessen wichtig ist, die Kommunikation nicht abbrechen zu lassen. Sie erhält das System und bringt doch die Beratung voran.

Kommunikation ist aber nicht auf die Interaktion der Anwesenden beschränkt. Eine Vielzahl von Medien ermöglicht auch Fernkommuni-

kation. Um Veränderungen innerhalb des Beratungsprozesses zu erreichen, ist es wichtig, dass alle Betroffenen nicht nur informiert werden, sondern dass Verständnis und Akzeptanz erreicht und Ängste vor den Veränderungen abgebaut werden. Es muss nachvollziehbar werden, warum hier Engagement und Einsatz von allen nötig ist. Deshalb ist es wichtig, sich Gedanken über die Kommunikationsstrategie[14] zu machen hin auch zu den nicht unmittelbar vom Beratungsprozess Betroffenen. Um Akzeptanz zu erreichen, ist zu bedenken, dass dies nur möglich ist, wenn die Kommunikation Nachfragen, Interaktion und Austausch zulässt. In der Literatur wird darauf verwiesen, dass, je geringer der Grad der Betroffenheit, je positiver die Grundeinstellung zur Veränderung und je höher das Vertrauen in den Prozess ist, umso eher reichen reine Informationen. Zur Kommunikationsstrategie zählen verschiedene Elemente vom persönlichen Gespräch bis hin zu Protokollen, von Diskussionsveranstaltungen bis zu Pressemitteilungen. Der richtige Zeitpunkt muss dabei im Blick sein.

Und was ist, wenn der Prozess der Beratung endet?

Evaluation und Follow-up als Mittel zur Überprüfung des Erfolges

Schon während der Beratung dient Feedback dem Vergleich des Selbstbildes mit dem Fremdbild, es ist Rückspiegelung der Wirkung von eigenen Aktionen, die sich in der Sicht des anderen brechen. Das Feedback kann dabei nicht nur zwischen Personen stattfinden, auch Subsysteme können einbezogen werden. Bei der Anleitung des Feedbacks muss deutlich werden, dass es an dieser Stelle keine Objektivität gibt. Es geht nicht um Kritik, Abwertung oder Lob, sondern es handelt sich allein um rückgemeldete Wirkungen. Dies kann den Prozess weiter treiben und hilfreich sein.[15]

Das Ende der Beratung bildet die Auswertung, die Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden. Die Abschlussphase von Prozessen bedarf besonderer Beachtung. Hier ist es wichtig, zu evaluieren, was im Beratungsprozess erreicht wurde, aber auch zugleich Maßnahmen zu überlegen und einzuleiten, um die erreichten Veränderungen zu stabilisieren, um ihre Nachhaltigkeit zu sichern.[16] Die Veränderung soll nicht kurzlebig sein. Dazu muss klar festgelegt sein und verabredet werden, was zu verändern ist, bis wann dies geschieht und wer die Verabredungen durchführt. Evaluation meint dabei die Bewertung eines Objektes oder Prozesses. Diese Bewertung verfolgt grundsätzlich einen praktischen Zweck, sie soll etwas ausrichten. Diese Erhebung sollte methodisch abgesichert sein. Dazu gibt es verschiedene Verfahren, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Wichtig ist, dass Auswertung Effizienzkontrolle ist. Es kann mit den verschiedensten Methoden über Befriedigung, Frustration, Erwartungen, Enttäuschungen, Ziele u. a. in Bezug auf den Prozess reflektiert werden. An dieser Stelle finden sich die Hinweise, ob die Ziele für das System erreicht worden sind. Auch Fragen sind hier hilfreich, so z. B.:

Woran merken Sie in einem halben Jahr, dass die Beratung erfolgreich war?

Für einen anhaltenden Erfolg der Beratung, besonders bei der Begleitung von Veränderungsprozessen, ist es sinnvoll, im zeitlichen Abstand einen Follow-up-Termin zu vereinbaren. Unter Follow-up wird eine Evaluation verstanden, die in einem deutlichen Abstand zur Beratung, ca. 6–12 Monate nach Abschluss der Beratung, durchgeführt wird. Hier werden noch einmal die Ergebnisse und Folgen der Beratung überprüft, es wird geschaut, ob Vereinbartes umgesetzt werden konnte. Da es sich gezeigt hat, dass nach einiger Zeit nach der Beratung unerwünschte Nebenwirkungen auftreten können, ist ein solcher Termin zur Nachjustierung sinnvoll, um den Erfolg zu festigen. Dem Klienten sollte deutlich sein, dass dieser Termin nicht als Kontrolle durch das Beratersystem zu verstehen ist, auch kein Unvermögen des Teams ist, seine Kunden loszulassen, sondern ihm allein für seinen Prozess weiterhelfen kann.[17]

Mit dem zeitlichen Abstand könnten folgende Fragen wichtig werden: Was haben wir gelernt, was machen wir jetzt anders? Damit erfolgt

eine Auswertung dessen, was sich verändert hat. So wird der Blick auf den Zugang zu den eigenen Ressourcen noch einmal geöffnet und die Nachhaltigkeit der Beratung gesichert.

Schritte auf dem Weg zum Erfolg – ein Lösungsansatz

Auf meine Eingangsfragen lässt sich nach dem Gespräch mit der Theorie als Antwort zusammengefasst sagen: Erfolg ist nur bedingt machbar, es gibt keine Lösung, keine Strategie, die umgesetzt den Erfolg garantiert. Es gibt nicht das Patentrezept, das lernbar ist. Erfolg bleibt eine schillernde Kategorie, da sie am Bezugspunkt, an den Wertungen und Zuschreibungen der verschiedenen involvierten Gruppen hängt. Sie ist damit nicht kategorisierbar und objektivierbar. Und so wird es immer das Dilemma geben, dass Beratungen aus der Sicht der BeraterInnen nicht erfolgreich sind, für den Kunden andererseits schon und umgekehrt – siehe das Eingangsbeispiel mit der Neuorganisation der Arbeit des Pfarrers.
Die objektiven Kategorien, die von allen Seiten als gültig akzeptiert werden könnten, gibt es an dieser Stelle in der systemischen Beratung nicht.

In der Systemtheorie formuliert Maturana, dass ein System nicht ein Etwas ist, das dem Beobachter präsentiert wird, sondern es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird.[18] Es gibt keine objektive Beschreibung eines Systems, sondern man kann nur von System sprechen, wenn man es in Beziehung zu demjenigen sieht, der es erkennt und beschreibt. Wir benennen Beobachtungen aus unserer Sicht. So ist es auch mit den Erfolgszuschreibungen. Sie sind unsere persönlichen Wahrnehmungen und Beobachtungen. Wenn, wie im Beispiel der Fusion, das formulierte Ziel nicht erreicht und auch während des Prozesses das Ziel nicht neu formuliert wird, dann kann das Beraterteam an dieser Stelle aus seiner Sicht von Misserfolg sprechen. Eine Zuschreibung, eine Wahrnehmung, aber kein Urteil über den Gesamtprozess. Ein anderer würde den Prozess anders beschreiben.

Das Gespräch mit der Theorie hat aber auch gezeigt, dass es durchaus unterstützende Hilfsmittel gibt, zum Erfolg zu gelangen.

Neben der Zielformulierung als Bezugspunkt hilft das Beraterteam durch einen Rahmen, eine Struktur, die Möglichkeiten zur Zielerreichung hervorbringen kann. Es beginnt mit der Analyse, um den Ausgangspunkt zu verorten, der Auswahl der zu beteiligenden Menschen und geht über in verschiedenste Interventionen, die zur Verfügung stehen. Der Blick von außen auf das System erweitert für den Kunden die Wahrnehmung und gibt die Möglichkeit der reflektierten Beobachtung und Kommunikation auf dem Weg zur Erreichung der Ziele und der Durchführung von Veränderungen. Die Evaluation und das Follow-up sind gute und bedenkenswerte Methoden, um im Nachhinein den Erfolg noch einmal zu prüfen, nachzujustieren und damit zu festigen.

Erfolg ist hier nicht als Abschluss für immer zu verstehen, als einen Zustand, der nun anhält, als einen Punkt, an dem man sich ausruhen kann. Ein System, eine Organisation bleibt auf dem Weg. Es kommen wieder neue Herausforderungen, auf die man eingehen muss. So werden wieder neue Ziele formuliert werden und die Kommunikation sollte in Gang bleiben.

Das Beraterteam sollte schließlich darauf achten, dass es nicht in den Hochmut verfällt, Erfolg machen zu können. Systeme können in Bewegung gebracht werden, können angestoßen und aus ihrer Stabilität geholt werden. Der entstehende Prozess kann begleitet werden, aber er ist nur bedingt steuerbar. Wichtig ist es, darauf zu vertrauen, dass das System und die Menschen nach dem systemischen Ansatz Ressourcen und Möglichkeiten mitbringen, die anstehenden Aufgaben und Probleme zu lösen. Diese Haltung sollte dem Kundensystem deutlich werden.

Haltung und Persönlichkeit der BeraterInnen haben aus meiner Sicht auch Auswirkungen auf den Erfolg der Beratung. Können sie empathisch auf den Kunden eingehen, sind sie neugierig und offen für das, was sich dort zeigt? Können sie ihn unterstützen, seine Lösung zu finden, ohne dass sie ihre eigenen Ideen und Lösungsansätze zu stark in den Vordergrund stellen? Wird dem Kunden deutlich, dass das Beraterteam auf seine Ressourcen und Potentiale baut? Schaffen es die BeraterInnen, so zu intervenieren, dass die Anzahl der Möglichkeiten größer wird? Herrscht Vertrauen und Wertschätzung in den Beratungskontakten? Wird dem Kunden deutlich, dass die BeraterInnen allparteilich sind und keine Position in den Veränderungsprozessen beziehen? Können die BeraterInnen ehrlich Feedback geben? Diese Haltungen bilden die Ethik der Beratung, auch sie haben Auswirkungen auf den Erfolg.

Das Unverfügbare für den Erfolg – ein Ausblick

Zum Abschluss komme ich noch einmal an den Anfang zurück. Nachdem aus den Ausführungen hoffentlich deutlich geworden ist, dass Erfolg nicht einfach nach Rezept oder Lehrmethode machbar ist, dass er immer auch eine Reise bleibt, unverfügbar und schillernd, möchte ich noch einmal auf Jesus Sirach (10,5a) eingehen: „Es liegt in Gottes Händen, ob ein Mensch Erfolg hat."

Dieser Ausblick ist mir als Pfarrerin wichtig. Ich gehe als Beraterin zum Kunden, doch meine Profession, die Grundlage meines Tuns, die Grundlage meiner Existenz im christlichen Glauben, kommt dabei mit, sie wird nicht vor der Tür abgelegt, sie ist und bleibt Basis für alles Handeln und Tun. Ich vertraue darauf, dass nicht alles in meinen Händen liegt, dass ich nicht alles tun kann und damit auch nicht tun muss. Es kommt immer eine Dimension hinzu, die über das Getane, Gesagte, Intervenierte hinausgeht.

So kommt zum eigenen Bewegen immer auch das Vertrauen darauf, dass Gott mit bewegt. Es kommt neben dem Vertrauen auf das eigene Bauchgefühl immer auch Vertrauen auf die Geistesgegenwart.

Der Mensch ist ein Geschöpf Gottes, er ist geschaffen in seiner Ebenbildlichkeit. Er ist einzigartig und individuell. Er bleibt immer Sünder und zugleich Gerechtfertigter. Er kann allein seinen Erfolg nicht schaffen und er wird auch nicht nach seinem Erfolg beurteilt. Er ist von Gott angenommen, erfolgreich und erfolglos. Diesen Hintergrund, dieses Menschenbild trage ich auch in die Beratungen. Sie bleiben Basis und Grundlage und treten im eigenen Reden und Handeln hervor.

Es ließe sich der Blick noch weiter richten auf Bezüge zwischen der christlichen Theologie und der systemischen Theorie, es gibt Anknüpfungen und auch viel Nähe – aber das wäre ein neues Thema ....[19]

Literatur

BAUMFELD, Leo; Hummelbrunner, Richard; Lukesch, Robert; Instrumente systemischen Handelns. Eine Erkundungstour, Leonberg 2009

BERGHAUS, Margot; Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie, Köln u.a. 2011, 3. überarbeitete und ergänzte Auflage

FÄRBER-SINGER, Dr. Maria; Grundbegriffe der Systemtheorie, Handout beim Lerntag

KÖNIG, Eckard; VOLMER, Gerda; Handbuch Systemische Organisationsberatung, Weinheim und Basel 2008

KÖNIGSWIESER, Roswita; HILLEBRAND, Martin; Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2008, 4. überarbeitete Auflage

KRAUS, Georg; BECKER-KNOLLE, Christel; FISCHER, Thomas; Handbuch Changemanagement. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Berlin 2006, 2. Auflage

LEITNER, Barbara; Was ist Erfolg? Triebfedern und Fallstricke eines gesellschaftlichen Ideals, in: Studiozeit – aus Kultur- und Sozialwissenschaften in Deutschlandradio am 12.4.2012, unter: http://www.dradio.de/dlf/sendungen/studiozeit-ks/1728164/

SCHMIDT, Eva Renate; Berg, Hans Georg; Beraten mit Kontakt: Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche. Ein Handbuch, Offenbach 1995

SCHWING, Rainer; FRYSZER, Andreas; Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis, Göttingen 2010, 4. Auflage

SIMON, Fritz B.; Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2009, 2. Auflage

Wikipedia, Artikel Erfolg, unter http://de.wikipedia.org/wiki/Erfolg

ZERFASS, Prof. Dr. Rolf; Dem Krankenhaus ein Gesicht geben. Theologische Entdeckungen im Umgang mit OE, Sonderdruck für das IPOS, ohne Jahr

Anmerkungen

[1] Vgl. LEITNER, Deutschlandfunk.

[2] Vgl. auch u. a. dazu im Internet: www.erfolg.org oder http://www.infoquelle.de/Management/Was_ist_Erfolg.php .

[3] Formuliert in dem Kinofilm: The best exotic Marigold Hotel.

[4] Vgl. Wikipedia, Artikel Erfolg, unter http://de.wikipedia.org/wiki/Erfolg .

[5] Vgl. SCHWING, FRYSZER, 2010, Seite 145.

[6] Ich beziehe mich auf die Aufstellung aus SCHWING, FRYSZER, 2010, Seite 148 – 151.

[7] Vgl. KRAUS u. a., 2006, S. 178 - 180. Hier wird es für Changeprozesse formuliert. Vor der Veränderung ist es wichtig, die Wirtschaft lichkeit, die Notwendigkeit und die Machbar keit zu überprüfen. Dabei weisen die Autoren jedoch auch auf die Grenzen dieser Methode hin, da manche Informationen erst im Verlauf des Prozesses auf-tauchen. Trotzdem sollte die Startanalyse aber nicht unterlassen und später im Veränderungsprozess weiter beobachtet werden.

[8] Vgl. BAUMFELD u. a., 2009, S. 226f.

[9] Vgl. KÖNIGSWIESER, HILLEBRAND, 2008, S. 43-45. Im Text werden als Erfolgsfaktoren für systemische Beratung insgesamt 10 Punkte genannt, hier findet sich nur eine Auswahl, weitere Punkte tauchen später im Verlauf noch auf.

[10] Vgl. KRAUS u. a., 2006, S. 180–182.

[10] Vgl. KRAUS u. a., 2006, S. 183f.

[11] Vgl. zu Luhmanns Theorie: BERGHAUS, 2011, Kaptitel 6 und 7; SIMON, 2009, S. 19–23.

[12] Vgl. BERGHAUS, 2011, S. 106.

[13] Vgl. KRAUS u. a., 2006, S. 186–188.

[14] Vgl. KÖNIGSWIESER, HILLEBRAND, 2008, S. 50–52.

[15] Vgl. KÖNIG, VOLMER, 2008, S. 475–492.

[16] Vgl. SCHMIDT, BERG, 1995, S. 172f.

[17] Vgl. dazu unsere Unterlagen vom Lerntag „Grundbegriffe der Systemtheorie“ von Dr. Maria Färber-Singer.

[18] Vgl. ZERFASS. Er stellt hier Gegenüberstellungen an zwischen dem Organisationsentwicklungsprozess und dem christlichen Ansatz. Er beobachtet als Theologe das Geschehen in einer Beratung.

Barbara Brusius ist Pfarrerin, sie arbeitet als Theologische Referentin des Dachverbandes der evangelischen Blinden- und Sehbehindertenseelsorge (DeBeSS). Neben ihrer EKD-weiten Tätigkeit schließt sie im Jahr 2012 ihre Ausbildung zur systemischen Organisationsentwicklerin und Gemeindeberaterin im IPOS ab.

Supervision und Mediation – Trennung und Verflechtung

Gemeinsames und Trennendes von Supervision und Mediation für die Bearbeitung von Konflikten – ein methodischer Überblick

Supervision bezieht sich auf die Klienten, die beraten werden, und verwendet dabei unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen. Der Supervisor betrachtet und reflektiert in der integrativen Supervision die ihm vorliegende Problematik auf mehrperspektivische Weise. Dies ermöglicht ihm, die Vielfalt der Methoden und der ihnen zugrunde liegenden Modelle umfangreich zu nutzen.[1] Die Ziele können sehr unterschiedlich sein und werden in der jeweiligen Supervision selber bestimmt und im Vollzug auch neu gefunden. Bis dahin, dass es eben gerade das Ziel der Beratung sein kann, ein Ziel für die Beratung zu finden.

Grundsätzlich arbeiten wir in der Supervision mit Klienten, die mit den verschiedensten Anliegen aus ihrem beruflichen Umfeld zur Beratung kommen. Die Supervision soll Wandlung und Verbesserung im beruflichen Umfeld ermöglichen. Dies tut sie, in dem sie Einzelnen oder Gruppen einen neuen Blick auf sich selber und die Beziehungen und die beruflichen Zusammenhänge eröffnet und auf diese Weise deren individuellen ebenso wie den auf die Rolle bezogenen Spielraum erweitert. Supervision ermöglicht Veränderung im Individuellen wie im Teamverhalten. Auf diese Weise werden auch soziale Konflikte innerhalb der Arbeitswelt bearbeitet.

Bei Mediation hingegen wird das Klientel weiter gefasst. Es sind private, berufliche, politische und andere Konfliktpartner denkbar. Das Ziel ist im Unterschied zur Supervision allerdings bestimmter. In der Mediation werden in einem Konflikt, unter Anleitung der Mediatoren, selbstverantwortlich Lösungen gesucht, die beiden Parteien gerecht werden und dadurch in der Regel einen Gewinn für beide Parteien und eine Verbesserung der Beziehungen bedeuten. Dies geschieht in der Regel in einem strukturierten Vorgehen, das es ermöglicht, Hintergründe und Interessen der Konfliktparteien zu heben und so eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die selbstständige Lösungssuche in Gang setzt.

Beide Formate benutzen mannigfache Methoden und gehen von den verschiedensten theoretischen Ansätzen aus. Auch dabei gibt es eine Reihe von Überschneidungen. Die Mediation weist allerdings in der Regel eine klarere Struktur auf, ungeachtet dessen, dass auch hier die jeweilige Struktur außerdem noch unterschiedlichen Ansätzen folgt.

Die Grenzziehung für die beiden Formate liegt zuerst in der Vertragsgestaltung.

Bei der Mediation wird schon in der Vertragsgestaltung auf das Ziel einer selbstbestimmten einvernehmlichen Lösung des Konflikts hingewiesen und die Aufgabe des Mediators als Verfahrensleiters beschieben.

In der Supervision wird in der Vertragsgestaltung davon ausgegangen, dass es ausreicht, die Begriffe Fallbesprechung, Einzelsupervision oder Teamsupervision zu verwenden, um ausreichend klar zu beschreiben, worum es in der Beratung gehen wird.

Rechtliche Hinweise in der Vertragsgestaltung der Mediation weisen zusätzlich auf die Nähe und die Grenzen zu anderen eher gerichtsnahen Verfahren hin, die sich um Lösungen von Konflikten bemühen. Diese Hinweise erübrigen sich bei den Verträgen für Supervision schon allein dadurch, da die Zielrichtung der Supervision nicht von vornherein die Bearbeitung von Konflikten bedeutet. Gemeinsam ist in der Regel in beiderlei Verträgen der Hinweis auf die Vertraulichkeit des Verfahrens.

Weitergehende Grenzziehungen scheinen in der vorliegenden Literatur eher ein Ausdruck für eine zu enge und vereinfachende Definition eines oder beider Formate zu sein.[2] So setzt zum Beispiel Mediation nicht voraus, wie es Irle noch beschreibt, „dass die Konfliktparteien nicht mehr ineinander verstrickt sind, so dass sie sachbezogen miteinander sprechen können“[3]. Die Fähigkeit miteinander wieder sachbezogen ins Gespräch zu kommen, ist im Gegensatz dazu sogar ein Ziel von Mediation, allerdings auch ein Ziel von Supervision.

Ähnliche Vergleichs- und Abgrenzungsversuche erliegen meines Erachtens nicht selten dem gleichen Dilemma. Selbst der Hinweis, dass bei Mediation die Parteien anwesend sind, reicht als klare Abgrenzung nicht aus. Teamsupervision kann auch in Anwesenheit der verschiedenen Parteien geschehen und Mediation kann sich – anders als Supervision – in der Form der Pendelmediation Parteien einzeln widmen. Allerdings kümmert sich Mediation immer um mindestens zwei am Konflikt beteiligte Parteien. Supervision kann sich hingegen auch allein einer Konfliktpartei widmen. Dies scheint mir einer der wesentlichen Unterschiede zu sein.

In beiden Formaten können Konflikte bearbeitet werden. In der Supervision können mediatorische Arbeitsansätze und Strukturen bewusst oder unbewusst angewendet werden: Wenn unterschiedliche Ansichten oder Positionen in einer Supervisionsgruppe ins Gespräch gebracht werden und dabei die Gesprächsführung beim Supervisor bleibt, wird ein wesentliches Element der Mediation genutzt. Dabei sollte es dann auch zu einer Verbesserung der Atmosphäre kommen und ein Perspektivwechsel möglich werden. Nicht selten führt das zu einvernehmlichen Lösungen. In solchen Fällen ist es innerhalb der Supervision zu einer Mediation gekommen.

Die Mediation ermöglicht, innerhalb ihres strukturierten Vorgehens, supervisorisches Arbeiten mit den Konfliktparteien. So können etwa psychodramatische Elemente, die in der Mediation zur Ermöglichung von Perspektivwechsel und zur Erweiterung des Lösungshorizonts eingesetzt werden, supervisorische Ergebnisse für den Arbeitsbereich der Klienten einer Mediation bedeuten, die über das Ziel einer einvernehmlichen Lösung hinausgehen. So ist Mediation im Arbeitsbereich, bei der Suche nach einvernehmlichen selbstbestimmten Lösungen für Konflikte, dem gleichen Ziel verpflichtet wie jene Supervision, in der es um die Bearbeitung eines Konfliktes innerhalb eines anwesenden Teams geht.

Auch das Bearbeiten von Konflikten innerhalb von Einzelsupervisionen hat Elemente von Pendelmediation, mit dem Unterschied, dass Supervision nicht beide Parteien wechselseitig berät.

Konflikte in der Kirche

Konflikte werden im kirchlichen Bereich mehr noch als in anderen Institutionen als existenzielle Bedrohung empfunden. Zumindest weist eine große Scheu, Konflikte rechtzeitig zu benennen, darauf hin. Das christliche Gebot der Nächstenliebe und das daraus entstandene Streben nach Harmonie scheinen hier ihre eigene ideologisch- institutionelle Dynamik bekommen zu haben. So ist es auch die Beobachtung des Autors, dass Konflikte innerhalb der Kirche lange nicht benannt werden und so quasi „unter der Decke“ fast unbemerkt eskalieren können. Dies erschwert die spätere Begleitung solcher Konflikte enorm. Die Vorstellung von Geschwisterlichkeit in der Kirche könnte eine wirklich befruchtende Vorstellung werden, wenn man bedenkt, wie oft sich leibliche Geschwister streiten und wie oft das zu regelrechten Entwicklungsschüben führt. Leider führt die Vorstellung vom „Bruder-und-Schwester-Sein“ innerhalb kirchlicher Strukturen eher zu großen Verrenkungen, um dem Konflikt aus dem Weg gehen zu können. Es scheint oftmals „eine unbewusste (Glaubens)überzeugung: *Konflikte enden in Beziehungsabbrüchen. Sie sind ein Zeichen für mangelnde Beziehung. Es ist böse, jemanden anzugreifen, aggressiv zu sein. Es ist schlecht, anders zu sein, Ansprüche zu stellen, Macht haben zu wollen. Es ist gut, ohnmächtig und unschuldig zu bleiben.*“[4] So, schreibt auch Mattioli in ihrer Befragung, „erschwert ein im kirchlichen Raum bestehendes vordergründiges Harmoniebedürfnis den offenen und konstruktiven Umgang mit Konflikten“[5].

Die Chancen und die Energie, die in der rechzeitigen Bearbeitung von Konflikten stecken, werden auf diese Weise regelrecht vernichtet.

Aber es gibt hier auch Aufbrüche und Ermutigendes sowohl in der Kirche, hin zu einem offenen und offensiven Umgang mit Konflikten, besonders im Umfeld von Gemeindeberatung als auch in der Literatur dazu.[6]

Supervision im Arbeitsfeld der Kirche – ein bekanntes und genutztes Instrument

Innerhalb der Kirche wird Supervision mittlerweile häufig zur Lösung von Konflikten genutzt und empfohlen. Durch den Abstand, den sie in das Geschehen bringt, kann „Supervision dazu beitragen, dass im Hinblick auf eine verwirrende Konfliktsituation unterschieden werden kann:

- *was persönlich geklärt werden muss ...*
- *was mit Kollegen ausgehandelt werden muss*
- *und was mit den Kollegen gar nichts zu tun hat ...“* [7] *– was also Probleme struktureller Art sind.*

Dies kann in Einzel-, Gruppen- und auch in Teamsupervision geschehen. Wobei in der Teamsupervision, soweit der Konflikt im Team der Anwesenden selber vorhanden ist, zusätzlich noch Unterstützung beim Suchen und Aushandeln von Lösungsoptionen gegeben werden kann. In einem solchen Fall sind allerdings bewusst oder unbewusst schon mediatorische Elemente in der supervisorischen Arbeit zu entdecken.

Teamsupervision in Konfliktfeldern hat oft auch die Funktion, Sprache und Bilder für schwierige Situationen zu finden, einen neuen Blick auf sich selber zu bekommen und die Furcht vor der Eskalation bei der Benennung von Konflikten zu verlieren.

Die Arbeit im Spannungsfeld zwischen dem Schutz der einzelnen Teammitglieder und der eigenen Courage, um Konflikte überhaupt zur Sprache kommen zu lassen, stellt für den Supervisor oft einen Balanceakt dar.

Häufiger aber kommen in Gruppen- und Einzelsupervisionen solche Konflikte zur Sprache, die Anwesende mit Nicht-Anwesenden haben. Dabei muss es das Ziel sein, den Blick des einzelnen mit Hilfe des Supervisors oder der Gruppe auf sich selber und auf das Konfliktgeschehen dahingehend zu erweitern, dass sein Handlungsspielraum größer wird oder seine Angst vor der aktiven Konfrontation oder Konfliktarbeit abnimmt und andererseits die Fixierung auf die Person des Anderen aufhört und so der Blick auf die Problematik an sich gerichtet werden kann.[8] Die Klärung der eigenen Bedürfnisse unabhängig vom Konfliktpartner spielt hier auch eine wichtige Rolle.

Mediation als „neues“ Instrument zur Konfliktklärung innerhalb der Kirche

Die Strukturen der Evangelischen Kirche sind in ihrem Ansatz auf Kommunikation und um Konsensfindung ausgerichtet und somit dem mediatorischen Ansatz nahe. Schauen wir allerdings in die Geschichte der Kirche, dann stand sie durch ihren Absolutheitsanspruch, den einzig seligmachenden Glauben zu vertreten, einer auf Konsens und beiderseitige Anerkennung und Gewinn ausgerichteten Streitschlichtung nicht selten im Wege.[9] Jedoch mit dem zentralen Glaubenssatz von der Versöhnung, die sich auf das Verhältnis zu Gott aber immer und zwangsläufig auch auf den Mitmenschen bezieht, ist ihr eine grundlegende Voraussetzung für eine konsensuale Konfliktlösung gegeben. Verstärkt wird dies durch den Glauben, dass vor Gott alle Menschen gleich sind. In manchen Geschichten über Jesus von Nazareth ist sogar mediatorisches Herangehen als Grundmuster erkennbar.[10]

So sehr sich einzelne christliche Kirchen, wie die Quäker in ihrem Frieden stiftenden Verhalten unübersehbar[11] auf diesen Grundlagen entwickelt haben, so ist die Kirche als Ganze weit davon entfernt, Mediation als ihr bevorzugtes Konfliktlösungsinstrument zu nutzen.

Mediation und Kirche – eine Untersuchung

Maria Mattioli[12] hat eine Untersuchung über die Bedeutung von Mediation in der Kirche vorgelegt. Diese Untersuchung aus dem Jahr 2009 kann in vielen ihrer Aussagen als aktuell angesehen werden. Wenn ihre Befragungen im eigentlichen Sinne nicht als repräsentativ angesehen werden können, spiegeln sie doch die Erfahrungen des Autors als Leiter der „Servicestelle Konfliktmanagement – Krisenintervention – Mediation“ wieder: „Die meisten Befragten, die Mediation nicht von Berufs wegen betreiben, kennen Mediation nicht als Verfahren zur Bearbeitung auch kirchlicher Konflikte“[13] Andererseits beschreibt Mattioli

aber auch, dass Mediation in der Evangelischen Kirche an manchen Orten auch ausdrücklich angeboten wird.[14]

So gibt es das Angebot der Mediation in der Evangelisch Lutherischen Kirche in Bayern, in der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Evang. Kirche im Rheinland wie auch durch die Servicestelle in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.

Der Einführung von Mediation als Konfliktlösungsmethode „geht (allerdings) ein Bekenntnis zur Existenz von Konflikten in der Kirche voraus“[15]. Mediation kann nur genutzt werden wo Konflikte direkt angesprochen werden. Dies genau kann auch ein Hindernis sein, sich für Mediation als Beratungsformat zu entscheiden.

Einzelsupervision als Vorbereitung für Mediation

Die Vorbereitungen zu Mediationssitzungen sind sehr vielfältig. Zum einen geht es um den äußeren Rahmen, die richtigen neutralen Räume, die nicht etwa mit dem Konflikt aufgeladen sind und schlechte Erfahrungen in Erinnerung bringen. Zum anderen wird ausgehandelt, wer bei der Mediation dabei sein sollte. Dies ist dann in einer richtigen Pendelmediation schon ein fester und mit den Parteien kommunizierter Bestandteil der Mediation selber, in dem wesentliche Elemente der Mediation schon eingeübt werden. So werden hier schon Ansätze von Perspektivwechsel eingeübt und praktiziert, ohne dass der Konflikt selber überhaupt besprochen wird. Oder es wird gelernt, auf die Bedürfnisse zu achten, die hinter den eigenen und den fremden Positionen stehen.

Ungeachtet dessen gibt es aber auch Vorgespräche zu Mediationssitzungen, die in ihrer Art ein eigenes Format haben und auch als solches vertraglich benannt werden.

Dies geschieht zum Beispiel in Fällen, in denen eine Partei in gewisser Weise erst verhandlungsfähig gemacht werden muss, sie sozusagen erst einmal zu sich selber kommen muss, um sich dann in einer Mediation auch wirklich selber vertreten zu können. In der Regel wird in solchen Fällen von der Servicestelle die Empfehlung zur Supervision gegeben.

Zwei Beispiele

- *Von mir wurde der Mitarbeiter einer kirchlichen Einrichtung supervidiert, der einen Konflikt mit seiner Vorgesetzten hatte. Die Wurzeln, aus denen sich der Konflikt nährte, lagen lange zurück in einer Zeit, in der die Vorgesetzte selber noch nicht in der Einrichtung gearbeitet hatte. Dieser Konflikt war nun in eine heiße Phase gekommen.*

  Auf der einen Seite gab es große Unzufriedenheit und auf der anderen Seite Angst vor jedem Arbeitstag und Trotz, bis hin zum Dienst nach Vorschrift.

  Die Vorgesetzte hatte zugestimmt, dass ich vorher drei Supervisionssitzungen mit dem Mitarbeiter hatte. So war es ihr möglich, in der dann folgenden Mediationssitzung die (absolut wichtige) Allparteilicheit der Mediatoren leichter anzunehmen. Zudem war es in diesem Fall besonders wichtig, dass die Ko-Mediatorin auch erst wirklich bei der Mediationssitzung ins Spiel kam und somit eine neutrale Rolle einnehmen konnte.

  Das Ziel dieser drei Einzelsupervisionssitzungen war es, dem Klienten einen Blick auf seine Situation zu ermöglichen, seine Bedürfnisse herauszuarbeiten und Sprache für die Benennung des Konflikts zu trainieren, so dass er dann sich selber in der Mediation vertreten konnte. Auf diese Weise konnte für den Betroffenen der Konflikt schon in wesentlichen Teilen bearbeitet worden. Dies waren die Teile, die mit seinem Unterlegenheitsgefühl zu tun hatten und damit, dass er sich bis dato in seinen Problemen nicht verstanden fühlte. Sein Selbstbewusstsein hat in dieser Zeit sichtlich an Stabilität gewonnen und in den darauf folgenden Mediationssitzungen konnten die gegenseitigen Positionen auf Augenhöhe mit der Vorgesetzten verhandelt, die gemeinsamen Bedürfnisse entdeckt und die unterschiedlichen Interessen ausgehandelt werden.

- *Ein anderer Fall, in dem Einzelsupervision als Vorarbeit für Mediation eingesetzt wurde, war es ein Konflikt zwischen einem Pfarrer und einer ehrenamtlichen Mitarbeiterin. Hier ging es um die Gestaltung eigener Arbeitsbereiche*

durch die Ehrenamtliche und die Weise, wie dies in der Öffentlichkeit dargestellt und mit dem Gemeindekirchenrat kommuniziert wurde. In diesem Fall waren die Vorgespräche mit den beiden ausführlicher als üblich und in Form und Inhalt ebenso wie in ihrer Dauer jeweils einer Supervisionssitzung entsprechend, ohne dass es einen formalen Auftrag dazu gegeben hat. Diese Einzelsitzungen ermöglichten beiden Parteien eine neue Sicht auf das Geschehen, auf die Zusammenhänge und auf sich selber. In solch einem Setting ist darauf zu achten, dass es nicht unter der Hand zu einer Pendelmediation wird, in der schon Interessen ver- und ausgehandelt werden. Dies darf natürlich geschehen, soll dann aber ausdrücklich benannt und auf beiden Seiten realisiert werden. Dies ist dann aber keine Supervision mehr. Hier wäre ein Vermischen der Formate ausgesprochen undienlich und geradezu verwirrend für die Klienten.

Pfarrer und Ehrenamtliche konnten in diesem Falle mit einer klareren Sicht auf das Geschehen in die folgenden Mediationssitzungen mit der Gemeindeleitung gehen und entdeckten relativ schnell Lösungsmöglichkeiten, die allen Seiten gerecht wurden.

Von der Mediation zur Teamsupervision

In einer scheinbar klaren Konfliktsituation in einer sozialen Einrichtung der Kirche wurde die Servicestelle um Unterstürzung gebeten und es wurde vom Auftraggeber von Anfang an von Mediation gesprochen. Im Vorgespräch stellte sich folgende Situation dar. Drei Parteien waren beteiligt: die Basiseinrichtung (traditionsorientiert), ein ausgegliederter Teil der Einrichtung (innovativ orientiert) und der Auftraggeber selber, der Leiter des Trägers für die Gesamteinrichtung.

Die Basiseinrichtung fühlte sich bedroht und überfordert und blockierte die notwendige Zusammenarbeit mit dem ausgegliederten Teil der Einrichtung. Diese wiederum bekam nicht die notwendige Unterstützung, hatte aber einen Teil des Klientels auf seiner Seite. Schon im Vorgespräch wurde deutlich: Der Auftraggeber hatte am Anfang die Ausgliederung vehement betrieben und war gewissermaßen auf der Seite des ausgegliederten Teils gewesen. Er war dann aber, da er die Gesamtverantwortung hatte, zwischen die Räder geraten und hatte sich nun ganz auf die Seite der Basiseinrichtung geschlagen. So gab es neben dem Konflikt zwischen den Teilen der Einrichtung nun auch einen zwischen dem Leiter des ausgegliederten Teils und dem Auftraggeber.

In dieser Situation empfahl es sich, schon im Auftragsgespräch ein moderiertes Gespräch der beiden, dem Auftraggeber und dem Leiter des ausgegliederten Teils, zu führen. Dies stellte quasi eine Vormediation dar und hatte nur den Sinn, die beiden wieder miteinander ins Gespräch zu bringen. Daraufhin wurden drei Mediationssitzungen mit dem Gesamtteam und dem Auftraggeber vereinbart.

Im Vorgespräch und der ersten Mediationssitzung wurde die Problematik in ihren jeweiligen Sichtweisen von den Parteien dargestellt und die Ziele der Mediation verabredet. Bei der zweiten Sitzung mit allen zehn Personen wurde mir bei der Gesprächsführung ein Gesamtwiderstand aller drei Parteien im Mediationsverfahren deutlich. Ich benannte dies am Ende der Stunde und bat die Teilnehmer darum, bis zur nächsten Sitzung dieser Beobachtung auf die Spur zu kommen, denn nur dann wäre eine Weiterarbeit möglich.

In diesem Moment waren die Teilnehmer für mich nicht mehr Parteien einer Mediationssitzung. Sie waren durch ihren gemeinsamen Widerstand dem Verfahren gegenüber zu Mitgliedern einer Teamsupervisionssitzung geworden. Denn von Mediation kann in einer Situation von gemeinsamem Widerstand dem Beratungsprozess gegenüber keine Rede mehr sein.

Am Ende der Sitzung teilte mir der Auftraggeber mit, dass es im Hintergrund eine Lösungsoption gebe, auf die alle hofften: eine mögliche Trennung der Einrichtung. Bislang hatte der Auftraggeber diese Lösung blockiert, weil sie nicht in seinem persönlichen Interesse war. Er sah nun aber die Notwendigkeit, diesem Lösungsversuch nachzugehen.

Bei der dritten Sitzung wurde diese Option offengelegt. Unter dieser Voraussetzung war es klar, dass eine Mediation nicht mehr angemessen war. Daraufhin erarbeitete das Gesamtteam unter meiner teamsupervisorischen Moderation eine Strategie, um das gemeinsame Ziel einer Trennung voranzutreiben. Für den Fall des Scheiterns des gemeinsamen Zieles stellte ich Mediation noch einmal in Aussicht.

Teamsupervision mit Konflikthintergrund

Anfragen nach Supervision an die Servicestelle „Konfliktmanagement" haben in der Regel auch wirklich einen Konflikt zum Gegenstand. Das Angebot einer Mediation wird aber oft zunächst ausgeschlagen, Supervision wird bevorzugt. Die Auftraggeber wollen nicht direkt eine Bearbeitung des Konflikts, sondern wollen sich ihm lieber langsam nähern.

Der Vorteil dieser Herangehensweise zeigt sich darin, dass nicht von vornherein Parteien als solche festgeschrieben werden. Auch wenn es am Anfang noch danach aussieht, als gäbe es klare Fronten, gehen die Konfliktlinien im Laufe der Arbeit nicht selten quer zu allen anfänglich erscheinenden Frontverläufen. Das ist dann eine Chance, dass die Beteiligten besser ins Gespräch kommen und ihre Interessen und Bedürfnisse artikulieren können. Die anfänglichen Positionen lösen sich leichter auf, wenn die Frontlinien nicht durch eine klassische Mediation klar definiert sind.

Zwei Beispiele

- *In einer sozialen Einrichtung einer Kirchengemeinde gab es einen klaren Konflikt zwischen drei Mitarbeitern, die schon länger als 25 Jahre in diesem Team zusammenarbeiteten, und drei anderen, die erst wenige Monate bzw. Jahre im Team waren. Die jungen Kollegen fühlten sich von wichtigen Informationen abgeschnitten und in ihren individuellen Arbeitsbereichen behindert. Der Träger bemängelte die Fluktuation der Mitarbeiter in den letzten Jahren: „Neue bleiben da nicht lange." Und es gab Beschwerden der Klienten, die mit den Spannungen im Team im Zusammenhang standen.*

  Obwohl die Fronten und die Parteien in diesem Konflikt offensichtlich waren, wurde mit dem Leiter der Trägereinrichtung keine Mediation sondern Supervision vereinbart. Dies war eine Entscheidung des Trägers, der eine Mediation für zu konfrontativ hielt.

  Schon in der ersten Sitzung wurde mit Hilfe einer soziometrischen Aufstellung deutlich, dass die vom Träger beschriebene Frontlinie von allen Teammitgliedern gleichermaßen gesehen wurde. Jetzt gab es zwei Möglichkeiten: Entweder ein Vorgehen nach klassisch strukturierter Mediation, wo die Parteien nacheinander in den verschieden Phasen von Darlegung der Sichtweisen, Hintergrund- und Bedürfnissuche zu einem Perspektivwechsel und einer gemeinsamen Bearbeitung des Konflikts geführt werden. Oder: Es wird versucht, supervisorisch das Gesamtteam in die Dezentrierung zu führen, um von dort eine neue Sicht auf sich selber bekommen und sich neu zentrieren zu können. Ich entschied mich, nicht zuletzt auch wegen des klaren Auftrags, zur Supervision. Dadurch wurde es im Verlauf dieser ersten Stunde den einzelnen Teammitgliedern schon möglich, nicht nur als Vertreter einer Partei zu agieren, sondern eben als Mitglieder des Gesamtteams. Es gab auf diese Weise leichter einen Blick über die Fronten hinaus, weil jeder als einzelnes Teammitglied gefragt war und nicht als Teil einer Partei. So konnten auch innerhalb der Parteien Einzelne befragt werden, wie sie das hören, was ihre eigenen Parteigänger gesagt haben. Das Ergebnis war: Schon nach einer Sitzung gab es kleine Lösungsvorschläge, die von allen im Konsens bis zur nächsten Sitzung ausprobiert und trainiert werden konnten. Im weiteren Verlauf der Beratung wurde das Format Supervision beibehalten. So wurde das Team weiterhin einerseits als Ganzes angesprochen und andererseits die Einzelnen als dessen Teammitglieder. Das Team insgesamt hatte hier von Anfang an ein größeres Gewicht als die Frontlinie, die sie in zwei Parteien teilte.

- *Bei einer Teamsupervision, bei der das Team selber auch der Auftraggeber war, lautete der Auftrag: „Wir haben zwar keinen direkten Konflikt, aber im Hintergrund ist da schon was, das wie ein Konflikt aussieht. Wir möchten*

Supervision." Ziel war es nun, sich gemeinsam diesem angedeuteten Konflikt im Hintergrund gemeinsam mit dem Supervisor zu nähern. Es sollte erst einmal Konturen bekommen, was da im Hintergrund arbeitete. Grundsätzlich ist es denkbar, in so einem Fall, zu einem Mediationsauftrag zu wechseln, wenn sich bei dem Konflikt klare Konturen ergeben. Genauso gut könnte zu gegebner Zeit innerhalb der Supervision mit mediatorischen Mitteln und Strukturen gearbeitet werden.

Bei diesem Team allerdings stellte sich heraus, dass eine deutliche Fokussierung und damit Projektionen auf ein Teammitglied fast schon zu einer Vorstufe von Mobbing geführt hatten. Ein Teammitglied wurde von allen anderen als schwierig eingeschätzt, als kommunikativ nicht zugänglich. Als dieses Teammitglied in zwei Sitzungen wegen Krankheit nicht anwesend war, wurde das deutlich zum Ausdruck gebracht: „Wir wissen nicht, wie wir ihr die Dinge, die sie betreffen, so sagen können, dass sie auch bei ihr ankommen und sie diese Äußerungen trotzdem verkraften kann." Die Restgruppe schien gelähmt und musste aus dieser Lähmung herausfinden, um die Situation für das einzelne Teammitglied nicht unerträglich zu machen. Denn in dem Maße, wie diese Person als Problem empfunden und diese Problematik hinter ihrem Rücken kommuniziert wurde, hätte sie bald keine Möglichkeit mehr gehabt zu reagieren.

Eine Einzelsupervision mit der betreffenden Person als Vorbereitung für eine anschließende Mediation zusammen mit dem Restteam wäre sinnvoll gewesen. Dazu aber gab es keinen Auftrag.

In einer nächsten Sitzung, bei der die Betreffende wieder fehlte, wurden die Bedürfnisse des Teams der Betreffenden gegenüber herausgearbeitet und klare Bitten formuliert, die es ihr ermöglichten sollten darauf zu reagieren. Dies war nur möglich, weil dem Restteam mit Hilfe von psychodramatischen Methoden ein Perspektivwechsel gelang.

So gestärkt, fand die Gruppe auch die Kraft und das Geschick, die betreffende Person zur folgenden Teamsupervisionssitzung auf eine Art und Weise einzuladen, die es dieser ermöglichte, auch wirklich zu kommen. So vorbereitet, war dann in der nächsten Sitzung eine Kommunikation möglich, in der nicht nur das Restteam sondern auch die betreffende Person mit ihren Bedürfnissen zur Sprache kommen konnten.

Es begann eine Teamsupervision, die bald über diesen Konflikt hinausging und die Entwicklung des Teams insgesamt in den Blick nehmen konnte. Das Team konnte sich von der Fokussierung auf ein Teammitglied durch Kommunikation mit diesem befreien und so den Blick für andere Prozesse im Team öffnen.

Eskalierter Konflikt: Mediation statt Supervision

Es wurde Supervision in einer Konfliktsituation innerhalb einer Kirchengemeinde vereinbart. Auftraggeber war inoffiziell der Pfarrer und offiziell der nächste Vorgesetzte. Ein Mitarbeiter hatte unerwartet und sehr kurzfristig die Anstellung gekündigt und daraufhin kam es zu sehr weitreichenden Zerwürfnissen quer durch die Gemeinde. Schon das Aushandeln der Teilnehmer für die Supervision ähnelte eher der Vorbereitung einer Mediation als einer Supervision. Es dauerte lange und es gelang nur über mehrere Zwischenstufen, eine von allen akzeptierte Runde zusammenzustellen.

In Anbetracht der schon im Vorfeld ersichtlichen Eskalation gingen wir zu zweit in die erste Sitzung. Diese führte dann in unserem zwar klaren aber doch offenen Herangehen zu einem mittelschweren Desaster. Nur nach den Wünschen für den Ausgang der Supervision gefragt, kamen so viel Ärger, Enttäuschung und Wut von einem großen Teil der Anwesenden in die Runde, dass es kaum möglich war, alle voreinander zu schützen. Die Gesprächsleitung war zwar ganz bei den Supervisoren, aber sobald ein Teilnehmer zu Wort kam, entstanden unaufhaltsam neue Verletzungen. In der Schlussrunde äußerten dann auch alle das Gefühl, dass es jetzt erst recht eskaliert sei. Man war allerdings bereit und in gewisser Weise

auch gezwungen, an einer nächsten Sitzung teilzunehmen.

Im Nachgespräch war den Supervisoren zwar klar, dass dieser Ausbruch auch nötig gewesen war. So sahen alle Beteiligten überdeutlich, wie groß der Konflikt war. Diese Situation brauchte nun ein klar strukturiertes Verfahren, um eine weitere Eskalation zu verhindern.

Wir entschieden uns für ein Vorgehen nach den klassischen Stufen der Mediation:

a) Themen suchen und für alle akzeptabel formulieren

b) Hintergründe und Bedürfnisse hinter den Positionen und Themen heben / Perspektivwechsel ermöglichen

c) Lösungsoptionen erspinnen – bewerten – auswählen

d) Lösungsvereinbarung

Dies wurde bei der zweiten Sitzung auch so vorgestellt, mit der Begründung, dass wir eine klare Struktur brauchen, um überhaupt ins Arbeiten zu kommen. Die Methode wurde auch als Mediation vorgestellt und erklärt. Es war in diesem Fall nicht nötig, den Auftrag zu verändern, weil dieses Vorgehen von allen akzeptiert wurde.

Die Strukturierung wurde dankbar aufgenommen. Auch eine deutlich straffere Gesprächsleitung war angekündigt worden und wurde auch im Verlauf akzeptiert.

Schon bei der Themensuche konnten sich alle einüben in der Konsensfindung, da nur Themen angeschrieben wurden, die so formuliert waren, dass sie von allen akzeptiert werden konnten.

Im Verlauf fand dann bis zu den Vereinbarungen eine klassische Mediation statt.

In diesem Falle war das mediatorische Vorgehen mit seiner haltgebenden Struktur und Gesprächsführung deutlich angebracht.

Supervision statt Mediation – eine Konfliktpartei fehlt

Die Servicestelle wurde zu einer Mediation angefragt zwischen einer Kirchgemeindeleitung und einem Mann, der seit einigen Jahren eine in der Gegend bekannte und gut besuchte Veranstaltung in der Kirche verantwortete. Diese Veranstaltung war von ihm selber ins Leben gerufen und anfänglich auch mit Bereitwilligkeit von der Kirchgemeinde mitgetragen worden. Sie hatte nicht direkt kirchlichen Charakter, lebte aber davon, dass sie in der Kirche stattfand. Nun war aber die Kirchgemeindeleitung im Laufe der Zeit über die Modalitäten der Zusammenarbeit zunehmend unzufrieden. Es gab keine klaren Absprachen und die Möglichkeiten, sich kreativ an der Veranstaltung zu beteiligen, wurden immer geringer. Es war auch unklar, wie die Einnahmen zwischen dem Veranstalter und der Gemeinde verteilt wurden.

All dies sollte Inhalt einer Mediation sein. Zunächst gab es ein Vorgespräch mit dem Gemeindepfarrer. Eine gemeinsame Mediationssitzung mit dem Veranstalter kam allerdings nicht zustande. Zum einen hatte der Veranstalter daran kein Interesse und zum anderen lag es daran, dass der Pfarrer sich selber zum Einlader gemacht hatte und nicht, wie im Vorgespräch verabredet, dies einer dritten, von allen akzeptierten Person überlassen hatte.

Es gab noch zwei Einzelsitzungen mit dem Pfarrer und dann eine mit einem Teil der Gemeindeleitung. Diese drei Sitzungen waren keine Mediationssitzungen und dienten kaum noch zur Vorbereitung einer Mediation. Sie hatten eindeutig supervisorischen Charakter. Der Pfarrer und die Gemeindeleitung wurden in einem supervisorischen Setting in ihrer Konfliktbewältigung unterstützt. Ihnen wurde mit Hilfe von systemischen Fragestellungen ein neuer und anderer Blick auf ihre Situation möglich. Sie konnten so neue Möglichkeiten entdecken, von ihrer Seite her mit dem Konflikt umzugehen. So konnten die Interessen der Kirchgemeinde durch eine entsprechende selbstverantwortete Veranstaltung Genüge getan und ein drohender Imageverlust abgewendet werden.

Während der Supervision wurde ganz bewusst der mediatorisch allparteiliche Ansatz nicht aufgegeben, um die Möglichkeit einer Mediation zu einem späteren Zeitpunkt offenzuhalten.

Diese Haltung ermöglichte es auch, den Klienten aus seiner konflikthaften Verstrickung zu befreien und einen Weg in die Dezentrierung zu ermöglichen. Auf diese Weise wurde der Weg von der Ur- zur De- und schließlich zur Rezentrierung gegangen.

Supervision und Mediation – zwei Seiten einer Medaille

In dieser Arbeit werden die beiden Formate Supervision und Mediation mit jeweiligen Einschränkungen betrachtet. Dabei wurde Supervision nur insofern in die Reflexion einbezogen als sie sich mit Konflikten beschäftigt. Mediation wurde nur in dem Maße in die Betrachtung aufgenommen, in dem sie im Arbeitsfeld der Servicestelle praktiziert wird. Dies ist auch die eigentliche Schnittstelle der beiden Formate.

Es ist deutlich geworden, dass es keinen Sinn macht, diese Beratungsformate in Konkurrenz zueinander zu stellen. Es gibt hingegen die verschiedensten Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Anleihe.

Mediation wendet sich mit ihrem Angebot an eine größer gefächerte Klientel, bleibt dabei aber auf die Bearbeitung von Konflikten begrenzt. Supervision bietet ein wesentlich breiteres inhaltliches Vorgehen und beschränkt sich nicht auf die Bearbeitung von Konflikten, aber ihr Schwerpunkt bleibt die Beratung im Arbeitsumfeld.

Wann ein Format sich der Methoden des anderen Formates bedient und wann sie ineinander übergehen können, zeigen die Beispiele. Auch wenn es nur punktuelle Erfahrungen für die Schnittstelle Supervision und Mediation sind, so sind dennoch einige Erfahrungen verallgemeinerbar.

Wenn wir in einem Verfahren beide Formate oder Teile des jeweils anderen Formates anwenden, ist dies immer dann möglich, wenn das eine Format zur Methode des jeweils anderen Formates werden kann. So ist innerhalb der Teamsupervision eine Veränderung des Settings möglich, wenn sich im anwesenden Team zwei Parteien in einem Konflikt gegenüberstehen. Hier muss nicht ein neuer Vertrag gemacht werden. Es sollte selbstverständlich auf die Veränderung des Vorgehens hingewiesen werden. Handelt es sich allerdings um eine das ganze Geschehen beeinflussende Problematik, kann darüber nachgedacht werden, auch einen neuen Vertrag zu machen. Dadurch bekommt die Bedeutung der Problematik auch ihre gebührende Einordnung und Rahmengestaltung.

Es sollte dort, wo es schon im Auftragsgespräch um erkennbare Parteien im Konflikt geht, dies auch berücksichtigt und Mediation angeboten werden, vor allem dann, wenn der Eskalationsgrad eine klare Struktur fordert, um den Parteien Halt zu geben.

Sollte ein Mediationsvertrag beim Auftraggeber anfänglich auf Widerstand stoßen, muss das nicht nur mit dem unbekannten Format zu tun haben, sondern kann Gründe haben, die auch aus der konkreten Konfliktwahrnehmung des Auftraggebers herrühren kann. Dies könnte dann auch dafür sprechen, mit einem Supervisionsvertrag zu arbeiten und Supervision als Mittel zu Entschleunigung und zu einer breiten Betrachtung zu nutzen.

Immer dann allerdings, wenn der Auftrag nicht direkt die Bearbeitung eines Konfliktes erwartet, sollte grundsätzlich das Format der Supervision gewählt werden.

Literatur

Ballreich, Rudi (2007): Vom Konflikt zum Dialog: Martin Bubers "Zwischen" als Ansatz in der Mediation. In: Ballreich, Rudi: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Inovative Konzepte und Methoden. Berne: Haupt

Baum, Heike (2007): Gegenüberstellung von Mediation und Supervision. In: Spektrum der Mediation Nr. 23 III Quartal, S 11-12.

Buber, Martin (1979): Ich und Du. 10. Aufl. Heidelberg: Lambert Schneider

Buer, Ferdinand (2004): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Glasl, Friedrich 2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Aufl. Berne: Haupt

Irle, Günter (2001): Mediation-Moderation-Supervision: Ein Vergleich. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung Nr. 32, 1/2001, S 5–20

Iser, Angelika (2006): Unterschiede zwischen Mediation und Supervision bei Mitarbeiterkonflikten. In: Spektrum der Mediation Nr. 23 III. Quartal, S 4-8.

Kerntke, Wilfried (2004): Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Berne: Haupt Verlag.

Klessmann, Michael (2007): Das Kreuz mit dem Beruf. Supervision in Kirche und Diakonie. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.

Kunkel-van Kadenkerken, Roland (2007): Supervision und Mediation – der Dialog hat begonnen. In: Spektrum der Mediation Nr. 23 III Quartal, S 9–10.

Mattioli, Maria (2007): Mediation und Kirche. Konfliktumgang in der Gemeinde: Bestandsaufnahme und Perspektive. Stuttgart: ibidem-Verlag.

Petzold, Hilarion (2007): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pohl, Dieter (2003): Konflikte in der Kirche – kompetent und kreativ lösen. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.

Schlippe, Arist von (2003): Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht

Schreyögg, Astrid (2004): Supervision, Ein integratives Modell. Lehrbuch zur Theorie und Praxis. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stockmayer, Johannes (2004): Nur keinen Streit vermeiden. Ein Konflikttrainig für Christen. 2. Aufl. Emmelsbüll: C&P Verlag.

Wild, Johannes (Hg.)(2006): Consulting Coaching Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung. 1. Aufl. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Singer, Herta (2005): Konfliktmanagement. Basisbibliothek Gemeindeleitung. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

[1] vgl. Petzold 2007, 89 ff

[2] vgl. Irle (2001), S 7 : dort wird das Problem selber benannt

[3] Irle (2001)

[4] Klessmann 2007, 103

[5] Mattioli 2007, 52

[6] vgl. Singer 2005, 10 ff / verg. Stockmayer 2004, 36 / verg. Pohl 2003, 11 ff

[7] Klessmann 2007, 92

[8] Zwei ausführliche Beispiele für diese Art im kirchlichen Umfeld zu arbeiten sind beschrieben in: Klessmann 2007, 94 ff

[9] vgl. Mattioli 2007, 26 f

[10] z. B. „Jesus und die Ehebrecherin“ Joh. 8,11

[11] vgl. Mattioli 2007, 28 ff

[12] ebd.

[13] ebd., 51

[14] ebd., 63

[15] ebd., 71

Rainer Hartmann leitet die „Servicestelle Konfliktmanagement – Kriseninterventi on – Mediation“ der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.
Der vorliegende, gekürzte Artikel hatte er 2009 als Abschlussarbeit im postgradualen Zertifikatsstudiengang „Supervision“ an der Hochschule Mittweida eingereicht.

Der Standpunkt macht den Unterschied – Aufstellungsarbeit im Wandel

Da werden Leute in den Raum gestellt, reden von körperlichen Empfindungen, an die sie wenige Minuten vorher nicht mal gedacht haben, und andere schauen ihnen zu. Für jemanden, der Aufstellungsarbeit noch nie erlebt hat, muss das, was in einer Aufstellung geschieht, merkwürdig anmuten.

Die Anfänge dieser Arbeit gehen in die 80er Jahre zurück. Der Theologe und Therapeut Bert Hellinger entwickelte damals, anknüpfend an Virginia Satirs Familienskulpturen, für die Familientherapie ein System, das es erlaubt, Beziehungsgeflechte in Familien im Raum aufzustellen. „Der steht mir nah, das liegt mir fern" – in solchen räumlichen Metaphern denken und reden wir, wenn es um Beziehungen zu Personen, aber auch Sachen geht. Hellinger begann damit das, was wir in Sprache ausdrücken, durch die Aufstellung von Personen im Raum sichtbar zu machen. Die Spannungen, die sich dabei auftaten, bearbeitete er daraufhin mit therapeutischen Mitteln.

Der Arzt und Therapeut Dr. Gunthard Weber nahm Anfang der 90er Jahren die Aufstellungsarbeit aus dem therapeutischen Kontext der Familienaufstellung heraus. Er übertrug sie auf Organisationen, denn auch in ihnen geht es oft um Beziehungen von Personen und Sachen zueinander, die sich, ganz im Sinne der Systemtheorie, wechselseitig beeinflussen. Diese Abhängigkeiten voneinander wollte er aufdecken. Die Organisationsaufstellung war geboren.

Was passiert in einer Organisationsaufstellung?

Eine Person, die ein Anliegen hat, wählt „aus einer Gruppe neutraler Personen Repräsentanten für Kollegen, Vorgesetzte, Kunden usw. aus, die mit ihrem Problem in Verbindung stehen. Auch abstrakte Aspekte wie ‚das Projekt' oder ‚das Ziel' können aufgestellt werden. Der Aufstellende positioniert die Stellvertreter, ohne lange nachzudenken, so im Raum, dass die Konstellation sein inneres Bild der Situation widerspiegelt." (ManagerSeminare, Heft 66, Mai 2003, S. 61). Daraufhin interviewt der Aufstellungsleiter die aufgestellten Personen hinsichtlich ihres Befindens an dieser zugewiesenen Stelle. Die dort erlebten Empfindungen, welche Professor Dr. Matthias Varga von Kibéd als „repräsentierende Wahrnehmungen" bezeichnet, geben Aufschluss über die Qualität dieser Position. „Meistens lässt der Aufstellungsleiter die Stellvertreter ihre Position so lange verändern oder stellt sie selber um, bis sie einen Standpunkt gefunden haben, an dem sie sich wohler fühlen als zuvor." (ManagerSeminare, Heft 66/2003, S. 63). Gute Standpunkte aller Beteiligten sind das erstrebenswerte Ziel, das zugleich Aufschluss geben kann über mögliche Veränderungsansätze für das eingebrachte Anliegen.

Weiterentwicklung zur systemischen Strukturaufstellung

Betonten schon das Familienaufstellen und die Organisationsaufstellung, dass es in Systemen immer um Ausgleich, Zugehörigkeit und Ordnung geht, so finden sich diese auch in der systemischen Strukturaufstellung (sySt) wieder. Dr. Matthias Varga von Kibéd, Professor für Logik und Wissenschaftstheorie in München, hat die sySt zusammen mit seiner Frau, der Psychotherapeutin Insa Sparrer, seit Anfang der 90er Jahre entwickelt. Der Vorteil dieses systemisch-konstruktivistischen Verfahrens ist sein vielfältiger Einsatz sowohl im Familien- als auch im Berufskontext. Sie ist nicht an eine therapeutische Ausbildung des Aufstellungsleiters gebunden und erlaubt durch ihre sehr vielen Modelle ein anliegen-spezifisches Arbeiten. Anders als bei einer Organisationsaufstellung ist hierbei ein verdecktes Arbeiten möglich. Das bedeutet, dass in diesem Fall nur die Person, die um die Aufstellung gebeten hat, die genaue Bedeutung der Elemente kennt. Die Repräsentanten wissen in einem solchen Fall nur, dass sie für x oder y stehen. Damit können mit dieser Form sogar betriebsinterne Anliegen unter Einbeziehung der Beteiligten oder persönliche Anliegen unter dem Deckmantel einer anderen Aufstellung wie zum Beispiel ein Chef – Mitarbeiter-Konflikt statt Vater – Sohn-Konflikt aufgestellt werden. Zur besseren Anwendbarkeit und auch Lesbarkeit für den Aufstellungsleiter, was in der aufgestellten Situation los ist, hat M. Varga von Kibéd für seine Modelle idealtypische Aufstellungspositionen (eine Strukturgrammatik) beschrieben. Sie lassen

erkennen, wann z.B. ein System gut aufgestellt ist oder was eine gute Entscheidung sein kann, lenken den Blick des Aufstellungsleiters aber auch auf problematische Konstellationen. Diese aufzulösen ist dann Ziel der Aufstellungsarbeit.

Von der Zukunft her arbeiten

Dienten Aufstellungen in den ersten Jahren vor allem dazu, von einem Problem her die Ist-Situation neue wahrzunehmen und mit tieferen Einblicken in systemische Zusammenhänge zu bearbeiten, so kommen heute immer öfter Menschen zusammen, um mit Aufstellungsarbeit experimentell sich Zukunftsfragen zu nähern. Der Ausgangsgedanke hierbei ist das Wissen um die sehr begrenzten Fähigkeiten von uns Menschen, das, was wir im Alltag wahrnehmen, auch kognitiv zu benennen und für unsere Überlegungen zu nutzen. Mehr als 85 % all dessen, was der Körper an Informationen alltäglich speichert, entstammen dem nichtrationalen Bereich. Genau diese Fülle an „Daten“ nutzt das experimentelle Arbeiten. Da Aufstellungsarbeit Zugang zum Unbewussten ermöglicht, lässt sich mit ihr auch Wissen in den Raum holen, das für uns zum jetzigen Zeitpunkt im nichtsprachlichen Bereich liegt. So können Situationen aufgestellt werden, die im Grunde erst auf eine zukünftige Lösung hindrängen. Beispiele hierfür sind die inzwischen schon bekannten Drehbuchaufstellungen von Varga von Kibéd, die genutzt werden, um entstehende Filme einer kritischen Sichtung zu unterziehen. Doch auch an anderen Stellen werden für den Übergang in ein zukünftiges Handeln Aufstellungen genutzt, so beispielsweise von Otto Scharmer und anderen im Presencing-Prozess, um im U-Prozess an der Schwelle des Nadelöhrs den Gang in eine neue Zukunft zu ermöglichen. Diese freien Formen der Aufstellungsarbeit, mit denen seit etwas mehr als fünf Jahren zunehmend öfter gearbeitet wird, bringen Einsichten an die Oberfläche, die für Zukunftsprozesse genutzt werden können. Wer einmal selber in solchen Aufstellungen gestanden und miterlebt hat, welche überraschenden und weiterführenden Impulse in dieser offenen Arbeit entstehen, fragt sich gelegentlich, wieso wir im Alltag so oft fixiert sind auf Zahlen, Daten und Fakten.

GBOE und Aufstellungsarbeit

Insbesondere das experimentelle Arbeiten macht deutlich, dass Aufstellungen nicht notwendigerweise in einem therapeutischen oder beraterischen Kontext stehen müssen. Gerade die Öffnung für einen anderen Blick auf die Dinge des Alltags und die damit verbundenen Chancen, anderes als das uns Vertraute wahrzunehmen, ermöglicht Gestaltungsräume auch für die Gemeindeberatung. Unterstützt wird dies dadurch, dass Aufstellungen auch mit Symbolen statt mit Personen möglich sind. Meiner Erfahrung nach vermindert das deutlich die Hemmschwelle in einem Klientensystem, das keinerlei Vorwissen bezüglich Aufstellungen hat, sich auf diese Methode einzulassen. In soziometrischen Entscheidungsverfahren, die von der Gemeindeberatung ja schon länger praktiziert werden, und die sich mit den Themen Nähe und Distanz, Zustimmung oder Desinteresse befassen, könnte auch mit einer Aufstellung gearbeitet werden: Wie stehen beteiligte Personen(gruppen) etwa zur Gemeindevision, wie weit ist ein Projektziel wirklich im Fokus, wie erleben Teams ihr Miteinander oder was macht eine Arbeit mühsam? Allein die vorbereitenden Gespräche, das Sammeln der nötigen Elemente und ein erstes Aufstellungsbild wirken manchmal fast schon Wunder. Auf einmal werden Zusammenhänge sichtbar, die sprachlich so nicht gefasst werden konnten. Und im Laufe der Arbeit kann eine positive Energie entstehen, die nachhaltig wirkt und in den Herzen aller Beteiligten die Idee einer anderen Zukunft lebendig werden lässt.

Gerade dieser große Kontext weist darauf hin, dass Aufstellungen in der Regel ein kleiner Teil in einem systemischen Gesamtkontext sind und in einen umfassenderen Prozess eingebettet sein sollten. Eingebunden in einen solchen Zusammenhang können sie wertvolle Beiträge leisten zum Verständnis des Systems, in dem sich die Beratungsnehmenden befinden, und zu Schritten hinführen, die hilfreich zur Veränderung der Ist-Situation beitragen können.

Ingrid Schneider ist Pfarrerin, Organisationsberaterin und Coach, Düsseldorf

Der Qualitäts-Check als Kerninstrument der Qualitätsentwicklung

Die Forderung nach Qualitätsentwicklung in kirchlichen Handlungsfeldern bedeutet, Qualität beschreibbar zu machen und darüber zu einem planbaren, überprüfbaren und veränderbaren Handeln in der kirchlichen Arbeit zu kommen. Im Qualitätsmanagement wird im Dienstleistungsbereich häufig unterschieden in *Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität* und *Ergebnisqualität*.

Die *Konzeptqualität* fragt nach dem Konzept eines kirchlichen Handlungsfeldes. Ein Konzept z. B. im Rahmen eines Leitbildes der Gemeinde oder kirchlichen Einrichtung legt beispielsweise fest:

- *Welche Zielgruppen sind besonders in den Blick zu nehmen?*
- *Welche Ziele sind konkret zu verfolgen?*
- *Welche Prioritäten sind zu setzen?*
- *Welche Räumlichkeiten sind zu nutzen?*
- *Welche Netzwerke sind möglich?*

Die *Strukturqualität* beschreibt die Ausstattung eines kirchlichen Handlungsfeldes mit entsprechenden Sachmitteln und geeignetem Personal, die zeitliche Frequenz und die Regelmäßigkeit des Angebotes.

- *Welche beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden arbeiten in dem kirchlichen Handlungsfeld?*
- *Wie werden sie zugerüstet, begleitet und ggf. supervidiert?*
- *Wie ist die Erreichbarkeit der Angebote gewährleistet?*
- *Wie werden die Angebote beworben?*
- *Wie sind die Angebote vernetzt?*

Die *Prozessqualität* beschreibt die konkrete Gestaltung eines Angebotes in einem kirchlichen Handlungsfeld. Sie kann in der Regel durch Nutzerbefragungen angemessen evaluiert werden.

- *Wie wurden sie auf den Prozess (z. B. einen Gottesdienst) vorbereitet?*
- *Wie wurden sie mit hineingenommen?*
- *Welche Beteiligungsformen des Angebotes gab es?*
- *Wie wurden sie aus dem Prozess entlassen?*

Die *Ergebnisqualität* beschreibt, wie weit die zuvor formulierten Ziele erreicht worden sind.

Für einen Gottesdienst z. B. Erbauung, Vermittlung von Glaubensgewissheit und Gemeinschaft, Vermittlung ethisch fundierter Handlungsoptionen für gesellschaftliche Problemlagen.

- *Ist das Ziel erreicht worden (quantitativ – qualitativ)?*
- *Welche Faktoren haben dazu geführt?*
- *Ist das Ergebnis wiederholbar?*

Sind Ziele zu korrigieren, weil das Ergebnis korrekturbedürftig ist?

Systematische Qualitätsentwicklung setzt einen Kreislauf in Gang aus *Planen, Durchführen, Reflektieren* und ggf. *Ändern*. Der Qualitäts-Check nutzt diesen Kreislauf und zeigt Verbesserungspotentiale in der qualitativen Arbeit auf.

Der Qualitäts-Check als Analyseinstrument

Für das Handeln der Kirche hat Gottes Auftrag *bestimmenden Charakter* und die Bedürfnisse der Menschen haben *orientierenden Charakter*. Der Qualitäts-Check setzt die Spannung zwischen Auftragsvergewisserung auf der einen Seite und Teilnehmendenorientierung auf der anderen Seite in einem Steuerungskreislauf mit Qualitätselementen um. Er nutzt dabei die Systematik des Prozessmodells nach ISO 9001:2000 (die International Standardisation Organisation [ISO] hat seit 1987 eine Reihe verschiedener Qualitätsmanagementsstandards veröffentlicht, die als DIN-Normen nationale Bedeutung erlangt haben).

Der Qualitäts-Check ist damit universal einsetzbar, auch wenn die ursprünglichen Begriffe wie „Kunde“ und „Produkt“ im kirchlichen Kontext fremd sind und im Gebrauch des Modells wahlweise mit „Mitglieder“, „Teilnehmende“, „Nutzerinnen und Nutzer“ bzw. „Angebote“ usw. übersetzt wurden. Das Prozessmodell beschreibt zunächst den Kernprozess, wie Dienstleistungen (Produkte – Angebote) entwickelt und erbracht werden. Die Kernprozesse einer Organisation beinhalten das Zusammenwirken von Struktur und Abläufen, die mit der Entwicklung einer Dienstleistung verbunden sind. Zentraler Gedanke des Prozessmodells ist, dass die Angebote einer Organisation sich an den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer orientieren sollen. Daraus erfolgt als zentrale Anforderung an die Gemeindeleitungen, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was ihre Kirchenmitglieder, aber auch andere, von ihnen erwarten, wie zufrieden sie mit den Angeboten sind und wie diese Erkenntnisse mit dem formulierten kirchlichen Auftrag im Verhältnis ggf. in Spannung stehen.

Der Qualitäts-Check in der praktischen Anwendung

Der Qualitäts-Check lässt sich auf kirchliche Handlungsfelder anwenden, in denen Leitungsverantwortliche als Entscheidungsverantwortliche in ihrem System (Gemeinde, Kirchenkreis, Einrichtung) Kernprozesse, d.h. Abläufe zur Herstellung von Dienstleistungen, verantworten. Für die gemeindliche Ebene könnten das z. B. der Gottesdienst, eine Kasualhandlung oder die Jugendarbeit sein. Für die Analyse von Gremien- oder Ausschussarbeit ist der Check weniger geeignet, da es sich hier um sogenannte Unterstützungsprozesse (keine Kernprozesse) handelt.

Inhalte:

- *Wer sind die Nutzerinnen und Nutzer? Wer sind unsere potenziellen „Kunden“? Kirchenmitglieder? Teilnehmende? Nutzerinnen und Nutzer, Zielgruppen darüber hinaus? usw.*
- *Welche Anforderungen haben sie?*
- *Wie zufrieden sind sie?*
- *Welche Dienstleistungen und Angebote (Produkte) bieten wir an und was umfassen diese?*
- *Welche Kernprozesse sind notwendig, um diese Dienstleistung(en), Angebot(e) zu entwickeln (Produktrealisierung)?*
- *Woher weiß die Institution, ob die Nutzerinnen und Nutzer zufrieden sind und wie misst sie die Zufriedenheit über diese Produkte?*
- *Wie geht die Leitung mit Erkenntnissen aus den gemessenen Daten um?*
- *Welche Schlüsse zieht sie daraus im Hinblick auf die Ziele, Strukturen und Abläufe (Verantwortung der Leitung)?*
- *Wie bringt sie kirchlichen Auftrag und Mitglieder- und Nutzerzufriedenheit in Relation zueinander?*
- *Welche Schlüsse zieht sie daraus im Hinblick auf die Mitarbeitenden und die Ressourcen (Management von Ressourcen)?*
- *Wie münden diese Schlüsse und Erkenntnisse in Veränderungen der bestehenden Kernprozesse (Produktrealisierung), um die Qualität zu sichern oder eine Verbesserung zu erzielen?*

Vorgehensweise

Schritte des Qualitäts-Checks im Überblick

Schritt 1:

Erläuterung des Modells, der zentralen Begriffe und der Vorgehensweise
(siehe „Qualitäts-Check: das Schema)

Schritt 2:

Durchführung des Qualitäts-Checks

1. *Identifikation von Stärken (Visualisierung z.B. mit rechteckigen Karten)*
2. *Identifikation von Verbesserungspotentialen (Visualisierung z. B. mit ovalen Karten)*
3. *Konkretisierung des Handlungsbedarfs*
4. *Festlegen von Kriterien zur Priorisierung des identifizierten Handlungsbedarfs*

Schritt 3:

Festhalten der gewonnenen Erkenntnisse (z. B. auf Flipchart)

Schritt 4:

Aufstellen eines Maßnahmekatalogs aus dem 2. und 3. Schritt
(Was macht wer bis wann mit wessen Hilfe?)

Schritt 5:

u. U. Formulierung eines Beschlussentwurfes für das Leitungsgremium

Der Qualitäts-Check liefert einem Leitungsgremium damit eine systematische Grundlage, über weitere Schritte der Qualitätsverbesserung kirchlicher Arbeit zu entscheiden.

Er durchläuft den bekannten Steuerungsregelkreis: Anforderungen erheben, Ziele definieren, Maßnahmen ableiten, Maßnahmen umsetzen, überprüfen, Schlüsse ziehen und … neue Anforderungen erheben, neue Ziele definieren … usw.

Analog dazu bestehen die Schritte des Qualitäts-Checks in einer Bestandsaufnahme, der Identifikation von Verbesserungspotenzial, der Priorisierung von Verbesserungspunkten und der Entscheidung über Maßnahmen zur Verbesserung der Angebote sowie der Strukturen und Prozesse in der Organisation, die in Angriff genommen werden sollen. Der Verbesserungsprozess wird erprobt und schließlich evaluiert.

Das Leitungsgremium wird in der Regel eine Prioritätenentscheidung fällen und kann dann die Mitarbeitenden eines Arbeitsbereiches – möglicherweise unter Leitung einer Steuerungsgruppe – beauftragen, weitere Schritte in Angriff zu nehmen.

Vorhandene Leitbilder, Konzeptionen, Zielvereinbarungen, Standards der Arbeit, Arbeitsabläufe, Befragung und Bewertung von Rückmeldungen der Nuterinnen und Nutzer werden bei der genauen Bestandsaufnahme genutzt.

Die Vorteile der Qualitätsentwicklung auf der Grundlage des Prozessmodells

Die Auseinandersetzung mit den Erwartungen und mit der Zufriedenheit der Personen, die diese Dienstleistung in Anspruch nehmen, ist eine zentrale Aufgabe der Leitung. Es ist ihre Rolle – im Rahmen der bestehenden Entscheidungsstrukturen – aus den Erkenntnissen Schlüsse zu ziehen und festzulegen, welche Angebote in welcher Qualität angeboten werden sollen, welche Ziele verfolgt werden, in welchen Strukturen und Abläufen dies geschehen soll und welche Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden. Das Prozessmodell gibt einen Überblick über die relevanten Faktoren, die die Qualität der Angebote bestimmen und über ihre Beziehungen zueinander. Es erlaubt, im Rahmen einer Bestandsaufnahme und Bewertung, Stärken und Verbesserungspotentiale in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Organisation festzustellen. Am Modell wird deutlich, dass es um ein ganzheitliches Vorgehen geht, in dem Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität, Kunden- und Mitarbeiterorientierung eine wichtige Rolle spielen.

Praktische Umsetzung des Qualitäts-Checks vor Ort

Für Gemeinden, Kirchenkreise und Einrichtungen, die an der Qualitätsentwicklung der eigenen kirchlichen Arbeit auf der Grundlage

des Qualitäts-Checks interessiert sind, gibt es folgende Möglichkeiten:

- *Der Qualitäts-Check kann von der Gemeinde selbst durchgeführt werden. Dazu braucht sie eine fachkundige Mitarbeiterin oder einen fachkundigen Mitarbeiter*
- *Um Mitarbeitende zu schulen, bietet die Evangelische Kirche im Rheinland mit der Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in Kirchenkreisen oder Regionen nach Absprache Multiplikatoren-Schulungen und Coachings an.*

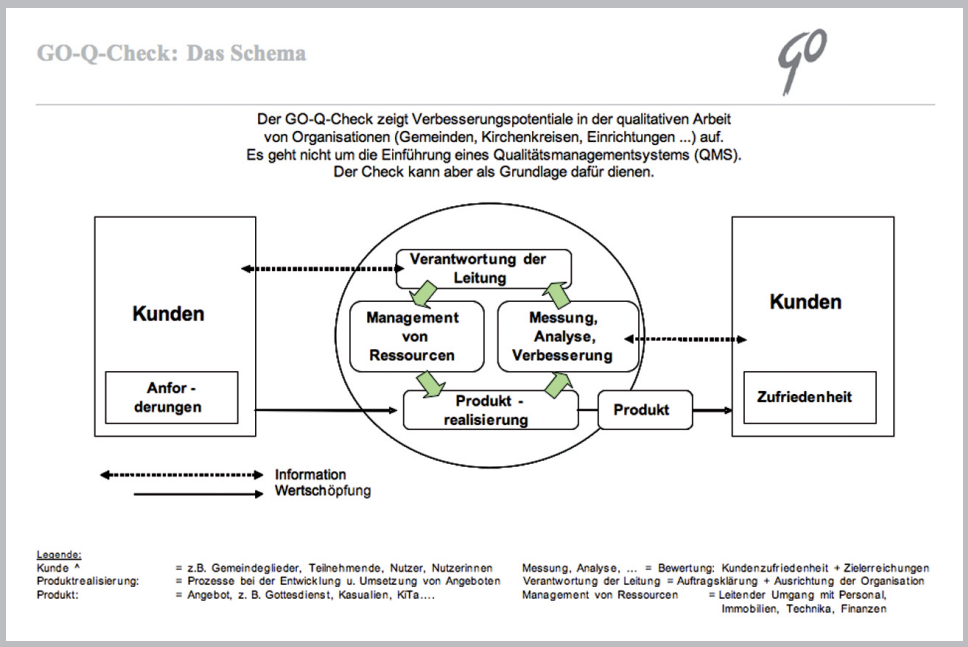
Auszug aus der Handreichung, „Qualitätsentwicklung in kirchlichen Handlungsfeldern“, Ev. Kirche im Rheinland, 2012.

Ein Verweis:

In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck gibt es das Projekt der „Qualitätsregister“.

Nähere Informationen:

http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=qualit%C3%A4tsregister%20ekkw&source=web&cd=2&ved=0CC0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.evhn.de%2Fbin%2FEVHN-Institut%2520f%25C3%25BCr%2520Praxisforschung%2520u_%2520Evaluation-Qualit%25C3%25A4tsregister%25202012%2520Zusammenfassung%2520kurz.pdf&ei=fxRNUMWrLdGDhQfxhIGICQ&usg=AFQjCNFlApafr8BniVE98zPEj4t_fhDi3Q.



Claudia Zimmer ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Medintorin, stellv. Leiterin der Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung der Evang. Kirche im Rheinland.

Zweistufiger Ausbildungsgang:

Kirchliche/r Moderator/in & Kirchliche/r Organisationsentwickler/in

Grundkurs: Kirchliche/r Moderator/in – Personale Kompetenz und Gruppenleitung

Termin: ab Januar 2013

Aufbaukurs: Kirchliche/r Organisationsentwickler/in – Systemische Beratungskompetenz & Lernende Organisation Kirche

Termin: ab Januar 2014

Veranstalter: Institut für Kultur und Religion e. V. an der Evang. Hochschule Berlin

Ort: Berlin

Leitung: Joachim Dettmann, Thomas F. Berger, Prof. Dr. Philipp Enger, Pfrin. Birgit Dierks

Mehr Infos: http://inkur-berlin.de/dokumente/INKUR_Flyer_KOe_A4.pdf

Überlastung als kirchliche Organisationskultur

Allzu oft nehmen GB/OE-Beraterinnen und -Berater in ihren Beratungsprozessen wahr, dass kirchliche Mitarbeiter/innen über Überlastung klagen. Wo liegen dafür die Risikofaktoren? Risikofaktoren gibt es z. B. in der Struktur der Organisation z. B. in schwammigen Dienstanweisungen, in fehlenden Zuständigkeitsabgrenzungen. Es gibt sie auch in der „Struktur" des Dienstbegriffs, der z. B. keine Trennung von Privat und Beruf fördert. Und sie sind in der Struktur der Person finden, die z. B. nicht gelernt hat, „Nein" zu sagen.

Aufbaukurs: für GB/OE-Beraterinnen und -Berater

Termin: 21. – 25.01.2013

Veranstalter: Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung Rheinland

Ort: Landjugendakademie Altenkirchen

Leitung: Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, Supervisorin, GO, Düsseldorf

Trainerin: Prof. Dr. Annegret Böhmer, Psychotherapeutin, Supervisorin, Coach, Ev. Hochschule Berlin

Kosten: € 360,00 für Unterkunft, Verpflegung, Arbeitsmaterialien

Anmeldung: Siehe Adressen Gemeindeberatung, S. 60

Fest wie ein Fels, geschmeidig wie eine Katze – Aikido und Leiten

Einkehrtage

„Aikido (Weg der göttlichen Harmonie) ist eine außerordentlich weiche, praktisch rein defensive Kampfkunst, bei der die völlige Entspannung von Körper und Geist großes Gewicht besitzt...". Leiten und die eigene Spiritualität entdecken ...

Zielgruppe: Dekane, Dekaninnen Superintendent(inn)-en, Leiter/innen von Einrichtungen und Diensten, Stellvertreter/innen und Senioren/Seniorinnen.

Termin: 22. – 25.01.2013

Veranstalter: Gemeindeakademie Rummelsberg

Ort: Hof Birkensee, Offenhausen bei Nürnberg

Leitung: Edmund Kern, Dan Aikido (Florenz) Martin Rösch, Studienleiter Gemeindeakademie

Kosten: € 480,00 außerbayerisch (Unterkunft, Verpflegung, Kursgebühr); für Teilnehmende aus der ELKB im Rahmen von Leiwik € 45,00 (Eigenanteil)

Anmeldung an: Ev.-Luth. Gemeindeakademie, Rummelsberg 19, 90592 Schwarzenbruck. Tel.: 09128/91220, E-Mail: gemeindeakademie@ elkb.de

D.A.CH.-Tagung

Rauft Euch zusammen – Der Zusammenprall von Organisationskulturen bei Fusionen und Strukturveränderungen und die Rolle von Beratung

Termin: 18. – 21.02.2013

Aufbaukurs: Kirchliche/r Organisationsentwickler/in – Systemische Beratungskompetenz & Lernende Organisation Kirche

Ort: Breklum/Nordfriesland, Christian Jensen Kolleg

Anmeldung an: Zentrum Kirchlicher Dienst, Alter Markt 19, 18055 Rostock

Kirche² - Ein ökumenischer Kongress

In Vorkonferenzen, Plenarveranstaltungen, Foren und Workshops wollen wir Aufbrüche wahrnehmen und mit Ihnen Bilder für die Zukunft unserer Kirchen entwerfen. Modelle der Hoffnung werden Möglichkeiten skizzieren, wie ein Weg nach vorne aussehen kann. Es erwarten Sie bekannte Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland, viele Menschen mit Praxiserfahrungen und inspirierende Ideen rund um die Themen Gemeindeentwicklung, Kirchenentwicklung und Innovation. Ein Kongress, der keine fertigen Antworten, sondern offene Formen des Dialogs bietet ...

Termin: 14.-16.02.2013

Mitwirkende: (Auswahl) Bischof Graham Cray, Pfr. Damian Feeney, Bischof i.R. John Finney (England), Prof. Dr. Heinzpeter Hempelmann, Prof. Dr. Matthias Sellmann, Pfrin. Nadia Bolz-Weber (USA), Gisèle Bulteau (Frankreich), Dr. Christian Hennecke, Prof. Dr. Reiner Knieling, Pastor Fritz Baltruweit, Prof. Dr. Michael Herbst

Veranstalter: Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und Bistum Hildesheim

Ort: Hannover

Info: www.kirchehochzwei.de

Viele Köche veredeln den Brei

Ein kreativer Fachtag in der Bremischen Evangelischen Kirche zur Zukunft der Zusammenarbeit

***Wie** wollen **wir** wohin?*

Veranstaltet von der Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung zu ihrem 20-jährigem Jubiläum.

Zwanzig Jahre Zusammenarbeit an der Zusammenarbeit.

Termin: 09.März 2013 / 10 Uhr – 15 Uhr

Ort: Bremen

Leiten und Entscheiden im Kirchenkreis

Gesamtziel ist, die Teilnehmenden zu befähigen, ihre Aufgaben als Leitungs- und Führungskraft im Kirchenkreis angemessen zu erfüllen.

Zwischen den Kursen wird zusätzlich Coaching angeboten.

Kurs A: Aufsicht führen

Themen: Grunddimensionen kirchlichen Leitens verstehen, Dienstaufsicht und Seelsorge unterscheiden, Synoden strukturieren, Visitationen durchführen, Konflikte entschärfen

Termin: 11.03. – 15.03.2013 Aufsicht führen

Zweistufiger Ausbildungsgang:

Kirchliche/r Moderator/in & Kirchliche/r Organisationsentwickler/in

Kurs B: Veränderungsprozesse gestalten

Themen: Ziele für die Kirchenkreisarbeit entwerfen, Grundelemente von Veränderungsprozessen kennen und handhaben, mit Widerständen umgehen, Kommunikationsprozesse planen, Mitarbeitende fördern durch kompetente Personalführung

Termin: April 2014

Zielgruppe: Führungskräfte im Kirchenkreis

Leitung: Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, Supervisorin, GO, Düsseldorf

Referent: Hans-Joachim Güttler, Pfarrer, Gemeindeberater, GB/OE, Dortmund

Ort: Internationales Evangelisches Tagungszentrum, Wuppertal

Kosten: € 240,-- für zwei Kurswochen (Unterkunft, Verpflegung, Arbeitsmaterialien)

Anmeldung: bis zum 01. Februar 2013

An: Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Ev. Kirche von Westfalen
Gemeinsames Pastoralkolleg
Postfach 1247 – 58207 Schwerte –
E-Mail: institut-afw @) institut-afw.de

Bevor die Fetzen fliegen ... die eigene Konfliktkompetenz erkennen und stärken

Angesichts von Brüderlichkeit bzw. Geschwisterlichkeit scheint in der Institution Kirche das Zulassen von Konflikten und das Umgehen mit ihnen besonders schwierig. Sie werden als Störung der anzustrebenden Harmonie erlebt und nicht selten personalisiert.

Das Konfliktgeschehen bei sich selbst und anderen besser zu verstehen, ist ein Ziel dieser beiden Fortbildungstage.

Zielgruppe: haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende, Pfarrerinnen, Pfarrer

Leitung: Claudia Neumann und Bettina Koch

Termin: Sa., 13.04.2013 und Sa., 01.06.2013, jeweils von 9.00 – 15.00 Uhr

Ort: Kloster St. Ursula/Erfurt

Kosten: Ehrenamtliche pro Tag € 20,00; Hauptamtliche pro Tag € 70,00

Anmeldung bis: 22.03.2013

An: Gemeindedienst der EKM, Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf,
Tel. 036202/771790, Fax 771798,
E-Mail: gemeindedienst@ekmd.de

Gremien, Gruppen und Netzwerke moderieren

Themen der Fortbildung sind u.a. die Vorbereitung und Planung einer Moderation, ihre Phasen von Anwärmen, Orientieren, Integrieren, Absprachen treffen bis zum Abschluss, Visualisierung.

Zielgruppe: haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende, Pfarrerinnen, Pfarrer

Leitung: Claudia Neumann und Bettina Koch

Termin: Mi., 29.05.2013 von 9.00 – 17.00 Uhr

Ort: Neudietendorf, Zinzendorfhaus

Kosten: Ehrenamtl. 20,00 €; Hauptamtl. 70,00 €

Anmeldung bis: 24.04.2013

An: Gemeindedienst der EKM, Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf,
Tel. 036202/771790, Fax 771798,
E-Mail: gemeindedienst@ekmd.de

Leiten und Entscheiden

Gesamtziel ist, die Teilnehmenden zu befähigen, ihre Aufgaben als Leitungs- und Führungskraft in Kirche, Gemeinde und Diakonie angemessen zu erfüllen. Zwischen den Kursen wird zusätzlich Coaching angeboten.

Kurs A: Ein Leitungsverständnis gewinnen

Themen: Grunddimensionen kirchlichen Leitens verstehen, mein/unser Leitungsverhalten überprüfen, Dienstaufsicht und Seelsorge unterscheiden, unterschiedliche Bedarfe der Gemeinde berücksichtigen, Qualität entwickeln

Termin: 16. – 20.09.2013

Kurs B: Mitarbeitende fördern

Themen: Gremienarbeit effektiv strukturieren, Aufgaben delegieren, mit christlichem Menschenbild führen, Ziele vereinbaren, Mitarbeitendengespräche führen

Termin: März 2014

Kurs C: Veränderungsprozesse gestalten

Themen: Haupt- und Ehrenamt miteinander ins Spiel bringen, Zukunftsmodelle entwerfen, Betroffene beteiligen, Entscheidungsprozesse moderieren, die Umsetzung planen

Termin: Herbst 2014

Zielgruppe: Pfarrerinnen und Pfarrer, leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kirchlicher und diakonischer Einrichtungen, Presbyterinnen und Presbyter

Leitung: Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, Supervisorin, GO, Düsseldorf

Referent: Karl-Heinz Knöß, Dipl.-Ing. i. R., GO-Berater, Köln,
Horst Leske, Pfr. i.R., Organisationsberater, Köln,
Sylvia Wiederspahn, Pfarrerin, GO-Beraterin, Wuppertal
Claudia Zimmer, Dipl.-Soz.-Wiss., GO, Düsseldorf

Ort: Evang. Erholungs- und Bildungsstätte Haus Bierenbach, Nümbrecht-Bierenbachtal

Kosten: € 330,-- für drei Kurswochen (Unterkunft, Verpflegung, Raummiete, Referenten und Arbeitsmaterialien)

Anmeldung: bis zum 5. August 2013

An: Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Ev. Kirche von Westfalen, Postfach 1247 – 58207 Schwerte
E-Mail: institut-afw@institut-afw.de,
Fax: 02304 / 755-157

Eine Nachwahl für den vakanten Posten im Vorstand war auf der Delegiertenversammlung vom 09.02.2012 nötig. Gerd Bauz, IPOS in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, wurde in den Vorstand und auf der Vorstandsitzung am 03.05.2012 gleich zum neuen Vorsitzenden gewählt. Wir freuen uns auf die zukünftige Zusammenarbeit.

Die Delegiertenversammlung am 09.02.2012 hat den Vorstand beauftragt, in Kooperation mit dem Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN die Fachzeitschrift „Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung" herauszugeben. Sie wird zukünftig einmal im Jahr erscheinen. Der Vorstand fordert auf, viele für ein Abonnement zu gewinnen.

Bericht des Vorstands

Seit zehn Jahren arbeiten die GB's der evangelischen Landeskirchen nach und mit den „Standards für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung", verabschiedet auf der DACH-Tagung 2002. Der Vorstand möchte die GBOE-Standards nun evaluieren und hat die einzelnen Einrichtungen dazu angefragt. Bei der nächsten Delegiertenkonferenz im Februar 2013 soll dann auswertend darüber beraten werden.

Am 7. September 2012 hat in Hannover ein Gespräch des Vorstands mit der EKD vertreten durch OKR Dr. Erhard Berneburg stattgefunden. Herr Berneburg ist Referent für missionarische Dienste und Sonderseelsorge. Zugleich vertrat er das Projektbüro Reformprozess „Kirche im Aufbruch". Ziel war es, die Arbeit der GBOE's vorzustellen. Vereinbart wurden daraus ein wechselseitiger Informationsaustausch und ein jährliches Gespräch. Das Projektbüro wird bei seinen Planungen bei Bedarf auf die GBOE's zugehen.

Fortgesetzt wird der enge Kontakt zu den katholischen Gemeindeberatungen, die sich in der „BUKO" organisiert haben.

Die nächste Delegiertenversammlung findet am 21. Februar 2013 im Anschluss an die D.A.CH.-Tagung in Breklum statt

IMPRESSUM

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung

Herausgeber:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD und

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN

Redaktion: Dr. Ernst-Georg Gäde

Anschrift der Redaktion:
Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN,
Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-162970

E-Mail: ipos@ekhn-net.de

Grafik: Raphael Schreiner, Seeheim-Jugenheim

Druck: RehaWerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Friedberg, 2012

ISSN 1864-8649

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

Landeskirche	Ansprechpartner/in	Dienstadresse
		Ländervorwahl: **Deutschland: 0049-** **Schweiz: 0041-**
Evangelische Landeskirche in Baden	Ralph Hartmann	Evangelischer Oberkirchenrat Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Baden Geschäftsstelle Karlsruhe Blumenstr. 1–7, 76133 Karlsruhe Tel. 0721/9175-108, Mobil: 0173/3593272 Fax 0721/9175-25-108 E-Mail: gemeindeberatung@ekiba.de www.aggb.de
Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern	Christian Kopp	die gemeindeakademie Gemeindeberatung Rummelsberg 19, 90592 Schwarzenbruck Tel. 09128/91220 (Sekretariat), Tel. 09128/912225 Fax 09128/91 22 20 E-Mail: gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de
Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig	Ute Ermerling	Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig Frankfurter Str. 9, 38122 Braunschweig Tel. 0531 / 280 12 13, Fax 0531 / 280 12 12 E-Mail: ute.ermerling@lk-bs.de www.landeskirche-braunschweig.de/Gemeindeberatung
Bremische Evangelische Kirche	Gert Dalgas	Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung Sandstraße 14, 28195 Bremen Tel. 0421/33 79 79-0/-1, Fax 0421/32 03 33 E-Mail: Gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung im Haus kirchlicher Dienste Archivstraße 3, 30165 Hannover Tel. 0511/12 41-310, Fax 0511/12 41-766 E-Mail: gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.gemeindeberatung-hannover.de
Evangelische Kirche in Hessen und Nassau und Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck	Gerd Bauz	Evangelische Kirche in Hessen und Nassau Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg Tel. 06031/16 29 70, Fax 06031/16 29 71 E-Mail: gerd.bauz.ipos@ekhn-net.de www.ipos-ekhn.de

Evangelische Kirche in Mitteldeutschland (EKM)	Bettina Koch Claudia Neumann	GB/OE im Gemeindedienst der EKM Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf Tel. 036202/7717-90 oder -91(Sekretariat) Fax 036202/77 17 98 E-Mail: gemeindedienst@ekmd.de www.gemeindedienst-ekm.de Bettina Koch (Tel.: 0391/5346-370; E-Mail: bettina.koch@ekmd.de) Claudia Neumann (Tel.: 036202/7717-95; E-Mail: claudia.neumann@ekmd.de)
Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland	Uta Loheit	(a) Amt für Gemeindedienst im Zentrum Kirchlicher Dienste Alter Markt 19, 18055 Rostock Tel.: 0381/3779870, Tel. 0385-716056 (U. Loheit) E-Mail: u.loheit@afg.ellm.de www.kirche-mv.de
	Susanne Habicht	(b) GfGO Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in Nordelbien e.V. Königstraße 54, 22767 Hamburg Tel. 040/306 20 12 63, Fax 040/306 20 12 09 Mobil 0170/320 5953 E-Mail: Habicht@Institutionsberatung.de www.institutionsberatung.de www.gemeindeberatung-nordelbien.de
Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg	Bernd Rüger	Arbeitsstelle für Gemeindeberatung und Mitarbeiterfortbildung Haareneschstraße 60, 26121 Oldenburg Tel. 0441/77 01-430/431, Fax 0441/77 01-419 E-Mail: gemeindeberatung@ev-kirche-oldenburg.de www.ev-kirche-oldenburg.com
Evangelische Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	Ev. Gemeindeberatung in der Pfalz Dagmar Peterson Hasslocher Str. 24, 67459 Böhl-Iggelheim Tel. 06324/76115 www.evangelische-gemeindeberatung.de
Evangelische Kirche im Rheinland	Cornelia vom Stein Claudia Zimmer	GO – Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung Graf-Recke-Straße 209,40237 Düsseldorf Tel. 0211/36 10-241 (Sekretariat) Tel. 0211/36 10-244 (C. vom Stein) Tel.: 0211/3610-245 (C. Zimmer) Fax 0211/36 10-249 E-Mail: go@ekir.de, www.ekir.de/go
Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsen	Joachim Wilzki	Ehrenamtsakademie der Evang.-Luth. Landeskirche Sachsens Freiheit 15, 01662 Meißen Tel. 03521/4706-52, Fax 03521/4707-55 E-Mail: joachim.wilzki@evlks.de www.landeskirche-sachsen.de

Evangelische Kirche von Westfalen	Hans-Joachim Güttler	Amt für missionarische Dienste -Gemeindeberatung- Olpe 35, 44135 Dortmund Tel. 0231/54 09 54, Fax 0231/54 09 66 E-Mail: hans-joachim.guettler@amd-westfalen.de
Evangelische Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	AGGW Arbeitsgemeinschaft GB Württemberg Grüningerstr. 25, 70599 Stuttgart Tel. 0711/45804-9422 (G. Dehlinger) Tel. 0711/45804-9424 (Frau v. Lukowicz) Fax 0711/45804-9434 E-Mail: gisela.dehlinger@elk-wue.de E-Mail: gemeindeEntwicklung@elk-wue.de www.gemeindeentwicklung-und-gottesdienst.de

Assoziierte Mitglieder

Evang.-methodistische Kirche in Deutschland	Friedhelm Gutbrod	Evangelisch-methodistische Kirche Pastor Friedhelm Gutbrod Karlstr. 33, 74072 Heilbronn Tel. 07131/68 67 3 E-Mail: friedhelm.gutbrod@emk.de www.emk-bildungswerk.de
Evang.-methodistische Kirche Schweiz	Vreni Schertenleib	Fachstelle Bildung + Beratung Badenerstr. 69, 8026 Zürich Tel. 044/29930-87, Fax 044/29930-89 E-Mail: vreni.schertenleib@emk-schweiz.ch www.bildungundberatung.ch
Evangelischer Kirchenkreis Lichtenberg-Oberspree	Thomas F. Berger	Evangelischer Kirchenkreis Lichtenberg-Oberspree Beauftragter für Gemeindeberatung Thomas F. Berger Am Goldmannpark 13, 12587 Berlin-Friedrichshagen Tel. 030/74076609 E-Mail: t.berger@beraterteam-berger.de www.glauben-tut-gut.de

GBOE

Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche in Deutschland

Vorsitzender: Gerd Bauz – IPOS – Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Anschrift siehe dort)

BUKO

Bundeskonferenz Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche
Andreas Watzek (Sprecher)
E-Mail: andreas.watzek@erzbistum-paderborn.de

Mit Freude kompetent Kirche gestalten

Bundesverdienstkreuz für Heidi Rosenstock

Im März 2012 wurde die Organisationsberaterin Heidi Rosenstock für ihr jahrzehntelanges ehrenamtliches Engagement auf vielen Ebenen der Kirche mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet.

Heidi Rosenstocks persönliches Engagement ist durch ihre Ausbildung zur Gemeinde- und Organisationsberaterin geprägt. Über 25 Jahre hat sie Kirchenvorstände und Pfarrteams beraten und fortgebildet und sie in schwierigen Situationen begleitet. Ein besonderes Anliegen ist ihr, dass Frauen in den Gemeinden sprachfähig werden und ihre Sicht der Dinge einbringen.

Als Mitglied des Kirchenvorstandes in ihrer Gemeinde in Schwalbach im Taunus sorgte sie 18 Jahre lang dafür, dass viele Menschen sich dort einbringen und ihre geistige Heimat finden konnten. Sie ließ sich zur Prädikantin ausbilden und gestaltete mit Freude lebendige Gottesdienste.

In der Synode der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) hat Heidi Rosenstock viele Jahre Anliegen der Feministischen Theologie vertreten, ist für gerechte Sprache eingetreten. Im Theologischen Ausschuss der Synode hat sie an der Erweiterung des Grundartikels der EKHN mitgearbeitet (Bekenntnis zur Schuld gegen über dem Judentum und zur bleibenden Erwählung Israels) sowie an der Entwicklung der Leitbilder der Kirche.

Fünf Jahre arbeitete sie als engagiertes Mitglied in der Kirchenleitung der EKHN mit.

Auch als Autorin ist Heidi Rosenstock bekannt, z.B. durch die Veröffentlichung von Gottesdienstmaterialien sowie durch das Buch „Du Gott, Freundin der Menschen“ (4. Auflage 1998). In Projektgruppen, bei Kirchentagen, durch Lehraufträge, Predigtstudien, im Kirchenfunk und in vielen Veranstaltungen hat sie feministische Theologie gelehrt und gerechte Sprache befördert. Für die Bibel in gerechter Sprache war sie als Geschäftsführerin des Beirats tätig, der diese Bibelübersetzung begleitet hat, die zum Bestseller wurde.

Heidi Rosenstock ist Mutter von vier Töchtern, sie hat sieben Enkelkinder und eine Urenkelin, die halten sie in Schwung, wenn sie dieses Jahr 80 Jahre alt wird. Sie lebt in Schwalbach im Taunus und ist auch heute immer noch an unterschiedlichen Orten in der Kirche aktiv.

Dr. Rudolf Kriszeleit, Staatssekretär im hessischen Justizministerium, überreicht Heidi Rosenstock das Bundesverdienstkreuz

„Kirche braucht Außenperspektive“

Ein Interview mit Cornelia vom Stein

Seit dem 1. August 2012 ist Cornelia vom Stein die neue Landespfarrerin für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Evangelischen Kirche im Rheinland. Sie ist damit Nachfolgerin von Dieter Pohl. Frau vom Stein ist Pfarrerin und Supervisorin.

Worauf freuen Sie sich besonders, wenn Sie an Ihre Tätigkeit bei der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (GO) denken?

Cornelia vom Stein: Auf die Zusammenarbeit mit einem mulitiprofessionellen Team und mit vielen unterschiedlichen GO-Beraterinnen und GO-Beratern aus der ganzen rheinischen Kirche.

Was sind aus Ihrer Sicht in nächster Zeit große Herausforderungen für die GO?

CvS: Die Bedingungen in den Gemeinden und Gremien unserer Kirche werden schwieriger und die zu erfüllenden Aufgaben komplexer. Was genau benötigen z.B. die Gemeinden, Kirchenkreise und Einrichtungen vor Ort und wie kann GO durch Beratungs- und Organisationsentwicklungsimpulse dazu beitragen, dass die konkrete tägliche Arbeit in den Strukturen leichter, effektiver und fröhlicher bewältigt werden kann? Hier gemeinsame Antworten zu finden, sehe ich als eine große Herausforderung. Dazu gehört für mich auch eine deutliche Hineinnahme der „Außenperspektive“, eine Diskussion darüber, was die Menschen von der Kirche brauchen, damit sie weiterhin und neu dazu gehören können und wollen.

Wenn Sie auf Ihren bisherigen beruflichen Weg blicken: Auf welche eigene Leistung sind Sie besonders stolz?

CvS: Nicht zu früh aufzugeben und so lange im Dialog zu bleiben, bis eine tragfähige Lösung gefunden ist.

Soweit ich weiß, lesen Sie gern. Welches Buch würden Sie loben?

CvS: „Klaras Haus“ von Sabine Kornbichler, weil hier in wunderbarer Weise geschildert wird, wie ein Ort der Geborgenheit die Möglichkeit gibt, sich zu finden, sich über schwere Fragen und zu gehende Wege klar zu werden und Kraft zu tanken. Und wie heilend authentische Begegnungen zwischen Menschen sein können.

Und nun noch eine persönliche Frage: Worüber können Sie besonders lachen?

CvS: Ich lache gern und viel – mit Menschen, mit denen ich mich gut verstehe, über gutes Kabarett, unfreiwillige Situationskomik, im Kontakt mit (kleinen) Kindern...

Das Interview führte Claudia Zimmer. Leicht gekürzt entnommen aus: Eckpunkte Nr. 55 – 2/2012. Hrsg: GO der EKiR.

Heft 12
NOVEMBER
2012

HERAUSGEBER:

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD

und

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN

Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg
Telefon: 06031-162970
Telefax: 06031-162971
E-Mail: ipos@ekhn-net.de
www.ipos-ekhn.de