

Thema: Variationen zu

Innen und Aussen

HEFT 4

SEPTEMBER 01

gdb
organisations
entwicklung

No

Inhalt

..... 1

Bettina Janotta	Beobachtung in der Organisationsberatung	2
Hans Georg Ruhe	Synchrone Inszenierungen in der Organisationsberatung - Beitrag zu einem Methodeninventar	11
Karin Heymann	Und sie bewegt sich doch?! Organisationsberatung als ein Beitrag zur Schulentwicklung	20
Wilhelm Borgmann	Energie im Dialog mit der Umwelt Leitbildentwicklung mit Kirchengemeinden im Rhein-Main-Gebiet	32
Matthias Kaune	Zwischen Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg	44

Bettina Janotta

Beobachtung in der Organisationsberatung

2

1. „Ich sehe was, was du nicht siehst“

Bei den ersten Überlegungen zum Thema fiel mir das Kinderspiel „Ich sehe was, was du nicht siehst“ ein. Ich erinnere mich deutlich, wie faszinierend ich das Spiel fand und dass ich den Part, in dem ich „mehr“ gesehen habe und sagen konnte „ich sehe was, was du nicht siehst“ eindeutig als den Besseren empfunden habe. Auch wenn es bei den Spielregeln keine Kunst ist, „mehr“ zu sehen, hat es etwas Faszinierendes. Deshalb sollte dieser Satz ursprünglich auch der Titel des vorliegenden Beitrages sein. Doch im Reflexionsprozess wurde mir deutlich, dass in dem Spiel „mehr“ sehen mit Dominanz und Macht verbunden ist. Genau darum sollte es in der Beratung aber nicht gehen.

Ausgangspunkt der folgenden Betrachtung ist die These von Willke, dass genaue Beobachtung Grundlage jeglicher Beratung ist, was sich auch mit meinen bisherigen Erfahrungen deckt: „Alles was Laien von Experten unterscheidet, ist die genaue Beobachtung. Die Expertin sieht ‚mehr‘.“ (Willke, 1994, S.12)

Fasziniert von diesem Satz stellt sich mir die Frage, ob genaue Beobachtung zu lernen ist und wer Expertin werden kann. Hierbei kann es m. E. nicht um Expertentum in Sinne von „alles sehen“ gehen, sondern vielmehr um die Entwicklung eines geschulten, differenzierten Wahrnehmens.

Bei Beratungen mit erfahrenen KollegInnen hatte ich oft das Gefühl, Beratung ist „mehr“ als gut angewandte Methoden. Heute würde ich dieses „Mehr“ als geübten Beraterblick, als ausgebaute Beobachtungsfähigkeit, eben als das „Mehr“ im Sinne Willkes ansehen.

Ist Beobachtung also nur eine Frage der Übung? Oder ist es eine spezifische Fertigkeit, die durch Begabung und Ausbildung determiniert wird?

Spielt Intuition eine Rolle oder ist Beobachtung nur eine Frage perfekter Technik?

2. Autorisierte Beobachtung

Beobachtung ist erst einmal etwas Alltägliches. Wir nehmen unentwegt Eindrücke wahr, beobachten die Menschen um uns, unsere Umwelt und uns selbst - ob wir wollen oder nicht, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht. Genauso beobachten wir in einer Beratungs-

situation unentwegt, vom ersten Kontakt an bis zum Abschluss.

Beobachtung setzt voraus, dass eine Person (Subjekt) etwas beobachtet (Objekt). Das, was beobachtet wird, kann eine Person, ein Gegenstand, die Umwelt oder Abläufe (z.B. Kommunikation) und Stimmungen sein. Beobachtung stellt somit Beziehung her.

„Im Anfang ist die Beziehung“, sagt Martin Buber in „Ich und Du“ und macht damit deutlich, dass alle Menschen ihrem Wesen nach Beziehung suchen und brauchen. Beobachtung trifft damit ein Grundbedürfnis des Menschens. „Die Welt ist dem Menschen zwiefältig nach seiner zwiefältigen Haltung... Wenn Du gesprochen wird, ist das Ich des Wortpaares Ich-Du mitgesprochen... Das Grundwort Ich-Du kann nur mit dem ganzen Wesen gesprochen werden... Es gibt kein Ich an sich, sondern nur das Ich des Grundworts Ich-Du.“ (Buber, S.7/8)

Diese grundsätzliche, tragende Beziehung wird m. E. durch Beobachtung möglich.

Ist sie jedoch nicht gewünscht, dann kann Beobachtung leicht zu Kontrolle, Überwachung, Grenzüberschreitung und Voyeurismus werden.

Im Beratungsprozess ist Beobachtung dagegen angefragt bzw. Teil des Kontraktes und wird vom Klientensystem eingefordert. Es handelt sich somit um eine autorisierte Beobachtung.

Eine autorisierte Beobachtung bildet die Grundlage einer Beratung, sie ist der erste Schritt, dem Weitere folgen müssen. Dieser Schritt basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, die als grundsätzliche Leitlinie für den Beobachtungsprozess von Relevanz ist.

3. Beobachtung in der Organisationsberatung

„Es erscheint deshalb unumgänglich, die Tiefenstruktur des Handelns bis hinab zur basalen Operation der Beobachtung aufzuklären, will man die Formen, Muster und Strategien verstehen, die das Handeln von Systemen annimmt. Ohne die Fähigkeit und Möglichkeit der Beobachtung erhebt sich kein System aus der Athamasia [das Sich-nicht-Wundern, Verwunderungslosigkeit – d. Red.] trivialer Mechanik, d.h. ohne das Registrieren und Auswerten von relevanten Unterschieden wäre *Indifferenz* der Modus operandi der Welt. Erst mit der Beobachtung kommen Differenzen in die Welt, die einen Unterschied machen; und erst mit der

Möglichkeit der Beobachtung stellt sich mithin die Frage nach Zielen und Absichten möglicher Veränderung.” (Willke, 1994, S. 19)

Diese Sätze machen die grundlegende Bedeutung von Beobachtung deutlich.

Bevor ich jedoch im Einzelnen auf die Beobachtung in der Beratung eingehe, möchte ich kurz den Kontext abstecken:

Wenn ich von Beobachtung in Organisationsberatung spreche, gehe ich von systemischer Beratung in Organisationen aus, die als nicht-triviale Systeme verstanden werden.

3.1 Organisationen als nicht-triviale Systeme

Organisationen sind soziale Systeme und gehören damit zur Gruppe der nicht-trivialen Systeme. Zur Unterscheidung: ein Hammer, eine Schreibmaschine und ein gut abgerichteter Papagei sind triviale Systeme. Sie funktionieren nach dem einfachen Input-output-Schema. Wir wissen, was passieren wird, wie die Reaktionen sein werden, was wir erwarten können. Sie reagieren auf unsere Aktionen immer auf die gleiche Weise. Sie folgen der simplen Kausaltechnik und egal, wie lange ich einen Hammer vor der Benutzung beobachte, er wird immer das Gleiche tun, wenn ich aushole und auf den Nagel schlage. Beobachtung spielt hier keine Rolle. Für nicht-triviale Systeme dagegen ist Beobachtung von entscheidender Bedeutung, s. Schaubild. (nach Willke).

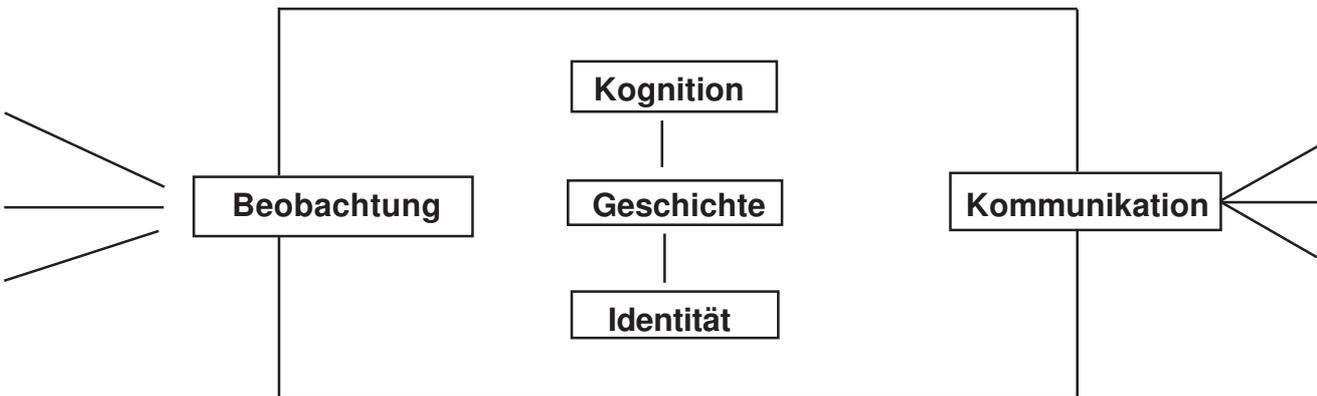
Zu diesen Systemen gehören Individuen und soziale Systeme. Sie funktionieren nicht nach dem Input-output-Schema, sie lassen sich nur schwer steuern und können den Beobachter mit ihrem Verhalten überraschen. An Stelle der linearen Kausalmechanik (“wenn-dann”, “um-zu”) bei den trivialen Systemen zeichnen sich die nicht-trivialen Systeme durch Zirkularität ihrer Vorgehensweise aus. Das bedeutet, dass wesentliche Prozesse, die die Dynamik und das Verhalten des Systems bestimmen, im Innern des Systems ablaufen und ihrer autonomen Steuerungslogik folgen. (vgl. Willke, 1994, S.30f)

Einerseits kann das bedeuten, dass sich ein System im Kreis dreht und immer wieder die gleichen Muster benutzt, andererseits gibt es hier einen Spielraum für Kommunikation und Veränderung, den es in trivialen Systemen gar nicht gibt.

Auf weitere Unterschiede zwischen diesen Systemtypen kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden (vgl. dazu Willke, 1994, S. 30ff) - mir war es wichtig aufzuzeigen, welche grundlegende Bedeutung der Beobachtung zukommt, wenn wir in nicht-trivialen, lebenden Systemen, in Organisationen beraten.

Außerdem macht diese Unterscheidung deutlich, dass ich als Beraterin nicht darauf hoffen kann, Erfolge nach dem einfachen Input-output-Schema zu erzielen, d.h., ich

muss mich von der linearen Vorstellung des Eingreifen-Könnens und Verändern-Könnens verabschieden.



Beobachtung in der Organisationsberatung

4

3.2 Systemische Beratung in Organisationen

Systemische Beratung hat nicht die Einzelperson in Organisationen im Mittelpunkt ihrer Perspektive, sondern sie versucht ein autonomes gesamtes System in den Blick zu nehmen.

Lebende Systeme sind komplex, autopoietisch und selbstreferentiell. „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element mit jedem anderen verknüpft sein kann.“ (Luhmann, S.46)

Für die Beobachtung in der Beratung bedeutet das: „Diese Systeme können weder durch sich selbst noch durch Außenbeobachter vollständig beschrieben oder modelliert, sondern nur (hoch)selektiv erfasst werden - mit allen Risiken, die das beinhaltet. Ein Mittel der Risikominimierung ist - zumindest auf Seiten der Berater - eine adäquate Organisationstheorie. Ein anderes ist arbeitsteilige Teamarbeit und Intervision der Berater zur Erzeugung und Verbindung unterschiedlicher Beobachterperspektiven hinsichtlich ein und desselben Klientensystems. Eine für Beobachter methodisch höchst bedeutsame Strategie zur Komplexitätsreduktion ist das aktive Fragestellen an Repräsentanten des Klientensystems - also kommunikative Interventionen - statt passiven Beobachtens im Alltagssinn.“ (Königswieser u.a., S. 55)

Das von den Biologen Maturana und Varela entwickelte Autopoiese-Konzept führt zu der von Willke beschriebenen Einsicht, dass soziale Systeme in ihrer Tiefenstruktur geschlossene Systeme sind. Die operative Schliessung eines sozialen Systems zu einem autopoietischen ist dann gegeben, wenn die ablaufenden Kommunikationen sich an den (vorausgegangenen) Kommunikationen dieses Systems orientieren, d.h. sich bilden als Reaktionen auf Kommunikationen, die sich im System ereignet haben. (Vgl. Willke, 1987, S. 42 ff) Nach Maturana können diese strukturdeterminierten, selbststeuernden Systeme von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt oder angestossen, nicht aber determiniert werden. Maturana nennt diese Art der Umweltbeziehung „strukturelle Kopplung.“ (Vgl. Königswieser u.a., S.55)

Für die Beobachtung bedeutet dies, dass alle Unterschiede, die ich auf Grund meiner Beobachtung feststelle, für das System neu, unbekannt und erst einmal unverständlich sind. Das muss ich berücksichtigen, wenn ich Deutungen der Beobachtungen anbiete.

„Es gibt keine einfachen, direkt ‚steuernden‘ bzw. determinierenden Interventionen von Beratern in eine von ihnen beratene Organisation. Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören.... Für Berater wird nicht nur die Problemadäquatheit, sondern auch die operative Anschlussfähigkeit und das Irritationspotential zur Voraussetzung für den Erfolg von Interventionen.“ (Königswieser u.a., 1995, S. 55)

Beim Zurückgeben von Beobachtungen an ein System ist es sinnvoll, von der „black-box“-Theorie auszugehen. Sie besagt, dass niemand wissen kann, wie der andere reagiert. Interaktionen zwischen Systemen verlaufen somit auf der Grundlage wechselseitiger Intransparenz. „Kein Bewusstsein kann die Totalität seiner Systembedingungen als Prämissen oder als Gegenstände seiner eigenen Operationen ins System wieder einführen. Alter ego heißt demnach: er ist für mich ebenso intransparent, wie ich selbst es für mich bin.“ (Luhmann, zitiert nach Willke, 1994, S.28)

Für diese Situation grundlegender Ungewissheit gibt es zwei Möglichkeiten: Beobachtung und Kommunikation. Auch wenn sie Beschränkungen unterliegen, in ihnen liegt die Chance, aus der „black-box“ heraus zu führen.

3.3 Beobachtung - Definitionsansätze

„Die Grundlage jeder Art von Wissensproduktion bilden Beobachtungen. Aber was tun Beobachter eigentlich, wenn sie beobachten? Beobachtungen operieren notwendigerweise mit Unterscheidungen.“ (Wimmer, 1994 S.72)

„Beobachtung ist die Feststellung eines bedeutsamen Unterschieds“ (Willke, 1994, S.12)

„Der Begriff der Beobachtung wird hier in einem fundamentalen Sinne verstanden als die Feststellung eines Unterschiedes, der einen Unterschied ausmacht. (Gregory Bateson).“ (Willke, 1994, S. 23)

In allen Definitionen spielt der Unterschied die entschei-

dende Rolle. Beobachter unterscheiden, vergleichen, setzen in Relationen, in Beziehung zu einander. Wichtig ist, welche Relationen hergestellt werden, welche Informationen in Beziehung zueinander gesetzt werden. Die Selbstreferentialität spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle, denn die Beobachterin setzt mit ihrer Selbstbezüglichkeit fest, was als entscheidender Unterschied zu betrachten ist. (Weitere Ausführungen zur Selbstreferentialität s. Kapitel 3.3.3.)

Der Bedeutung des Beratungsgrundsatz „Erst differenzieren, dann integrieren“ wird in diesem Kontext noch einmal sehr deutlich.

Personen und soziale Systeme orientieren sich an verschiedenen Realitätsdimensionen. Diese Dimensionen werden mit den Unterscheidungen abgetastet und überprüft. Was beobachtet wird, hängt folglich davon ab, welche Unterscheidungen ein Beobachter benutzt.

Das ständige Unterscheiden führt zu Bezeichnungen wie „heute läuft es besser als gestern“, „diesmal ist die Arbeitsatmosphäre in diesem Gremium besser als sonst“.

Mit diesen Unterscheidungen und den damit ermöglichten Bezeichnungen werden Informationen erzeugt. Diese Informationen sind auf Grund ihrer gerade beschriebenen Entstehung kein feststehendes Wissen, haben keinen dinghaften Charakter. Das hat zur Folge, dass sie nicht von einem System auf das andere übertragen werden können.

Informationen entstehen im System und bleiben dem System. Berater können sie nicht von außen in ein System rein tragen, sie können nur den Prozeß anregen, in dem das Unterscheidungsvermögen mobilisiert wird.

Beobachtung trägt also zur Informationsbildung bei, ist die Grundlage jeder Art von Wissensproduktion.

„Aus der Differenz zwischen der eigenen Sicht und der fremden Sicht kann das System Informationen ableiten, die zu Entwicklungsimpulsen führen.“ (Königswieser u.a., S.54)

Was passiert mit den Informationen im System?

„Über Beobachtung als einer besonderen Operation des Systems kann das System aber Ereignisse der Außenwelt als Anlass für interne Schlußfolgerungen und Unterstellungen nehmen. Es kann beliebig komplexe

(interne) BOTBOT-Schleifen (Beobachtung-Operation-Test-Beobachtung-Operation-Test) aufbauen - kurz: es kann in trial-and-error-Verfahren und Experimenten intern aufgebaute Annahmen auf ihre Brauchbarkeit und Umweltadäquanz bzw. Umweltverträglichkeit prüfen. Insofern wäre es sinnvoller, statt von Konstruktivismus von Experimentalismus zu sprechen, denn sowohl Organismen wie in den meisten Fällen auch psychische und soziale Systeme konstruieren nicht planvoll interne Realitäten, sondern bauen sie evolutionär und inkremental in Serien von Experimenten auf.“ (Willke, 1994, S. 16)

Es lässt sich somit an dieser Stelle zusammenfassen: soziale Systeme können als beobachtende Systeme bezeichnet werden, denn sie bauen ihr spezifisches Wirklichkeitsverständnis über Beobachtungen auf, bestätigen es auf diese Weise oder sehen sich gezwungen, es zu verändern.

Welche Organisationen wir antreffen ist das Resultat eines wechselseitigen Definitionsprozesses von Beobachtungen, der sich ständig zwischen Fremd- und Selbstbezug hin und her bewegt.

Eine wichtige Differenzierung der Beobachtung in der Beratung ist die Unterscheidung der „Beobachtung erster Ordnung“ und der „Beobachtung zweiter Ordnung“. Die Beobachtung erster Ordnung beobachtet das System, tritt mit den Menschen im System in Kontakt, bekommt Informationen und entschlüsselt sie.

Diese Ebene der Beobachtung wird von der Beobachtung zweiter Ordnung reflektiert. Sie ist somit die Meta-Ebene der Beobachtung, die Beobachtung der Beobachtung. D.h. Beobachter zweiter Ordnung beobachten den Beobachter erster Ordnung und beobachten, mit welchen Unterscheidungen der Beobachter erster Ordnung beobachtet. Sie können die Unterscheidungskriterien der Beobachter erster Ordnung in Frage stellen. Hier steht nicht das, was ein System als gegeben vorgibt im Mittelpunkt, sondern der Blick wird darauf gerichtet, wie genau dieses erzeugt wird, was als gegeben gilt.

Berater beobachten auf beiden Ebenen, ihr Schwerpunkt liegt als Experte von außen jedoch auf der Beobachtung zweiter Ordnung, einmal aufgrund ihrer Funktion und Qualifikation, zum anderen sind die Mitarbeiter eines System auf Grund ihrer Eingebundenheit immer Beobachter erster Ordnung. Das bedeutet, dass sie sich

Beobachtung in der Organisationsberatung

6

als Beobachter zweiter Ordnung teilweise selbst beobachten müssen und das Verhältnis zwischen sich und ihrer Beobachtung erster Ordnung beobachten.

Auf der ersten Ebene erhält der Beobachter Informationen über das System, auf der zweiten Ebene ermöglichen die Beobachtungen und deren Folgen weitere Informationen, die auf der ersten Ebene nicht zugänglich sind.

So stellen die Informationen einerseits und die Beobachtungen andererseits die beiden Zugänge dar, die einer Beraterin offen stehen, will sie mit einem System in Kontakt treten.

3.3.1 Unterscheidungskriterien

Denksport

Welches ist der Unterschied zwischen Hunden und Zwiebeln? Es gibt

keinen Unterschied. Die Hunde belln und die Zwiebeln.

Welches ist der Unterschied zwischen einem Krokodil? Im Wasser schwimmt es und am Lande läuft es.

Welches ist der Unterschied zwischen einem Nilpferd? Da gibt es keinen Unterschied?

Welches ist der Unterschied zwischen einem Krokodil und einem Nilpferd?

Beim Krokodil gibt es einen Unterschied, beim Nilpferd keinen.

R. Gernhardt

Je nach Perspektive kann ich verschiedene Achsen als Orientierung nehmen, um Beobachtungen in Beziehung zu setzen und damit Unterschiede zu ermöglichen.

Anhand von Beispielen möchte ich zwei Unterscheidungskriterien veranschaulichen:

a) „vorher/nachher“ und

b) „innen/außen“.

a) „Vorher/nachher“

Die zeitliche Dimension kann für das Feststellen von Unterschieden sehr nützlich sein. Bestandsaufnahmen, Rückblicke, Zwischenauswertungen und Abschlussreflexionen werden hier eingesetzt. Fragen in diesem Zusammenhang können sein:

Wie ist die Situation der Organisation im Vergleich zu früher? Was ist in Zukunft zu erwarten? Was wird ihrer Meinung nach passieren, wenn Leitung wechselt?

Ein Beispiel:

Ein Kindergartenteam (sechs Erzieherinnen) hat wegen eines Konflikts Beratung angefragt. Zwei Erzieherinnen haben einen akuten Konflikt, die Kommunikation ist beeinträchtigt, zeitweise völlig unterbrochen.

Bei einer Einstiegsübung erfahren wir, dass gerade zwei Kolleginnen in Mutterschutz gegangen sind. Sie scheinen eine wichtige Rolle gespielt zu haben. Das Team beschreibt sich rückblickend als eine gute Arbeitsgruppe mit einem großen Zusammengehörigkeitsgefühl. Jetzt, nach dem Weggang der Kolleginnen, scheint alles anders zu sein: Konflikte treten auf, das Gemeinschaftsgefühl geht verloren. Das Beraterinnenteam nimmt den Weggang der zwei Erzieherinnen als Differenzierungspunkt und verbindet die Beschreibungen des Teams unter dem vorher/nachher-Kriterium miteinander. Diese Sicht lässt sie zuerst über den Abschied der Kolleginnen sprechen, der offensichtlich nicht gestaltet wurde. Anschließend wird deutlich, dass der Verlust und der nicht gestaltete Abschied bei den Mitarbeiterinnen einen großen Anteil ihrer diffusen Angst ausmacht, die eine Frau mit den Worten umschreibt: „Wir haben Angst, dass heute das ganze Team auseinanderbricht, wegen dem Konflikt...“ Jetzt wird ihnen deutlich, dass der Konflikt nur ein Teil ist, vielleicht sogar die Folge der Gesamtsituation im Team.

Der Konflikt der zwei Frauen tritt in den Hintergrund und das Team sieht sich als Ganzes und überdenkt seinen Umgang mit Abschieden.

Der Druck auf die zwei am Konflikt Beteiligten lässt in diesem Moment nach und eine der beiden, die vorher erwägt hat, ebenfalls zu gehen, sagt deutlich, dass sie versuchen wird, sich wieder stärker in das Team einzubringen.

b) „Innen/außen“

Die räumliche Dimension kann ebenfalls als Unterscheidungskriterium nützlich sein. Das System bildet den Innenraum und hat eine Außenwelt um sich herum. Leitbildentwicklungen, Rollenspiele, Skulpturen etc. können hier eingesetzt werden.

Fragen für das Unterscheidungskriterium „innen/außen“ können sein:

Wie sehen wir uns als Organisation im Vergleich zu anderen? Wer sind wir im Vergleich zu anderen? Was ist spezifisch für uns? Welche Rückmeldungen bekommen wir von außen?“

Beispiel (Fortsetzung):

Das oben beschriebene Team bezeichnet sich selbst als aktiv, kooperativ und homogen. Sie sehen sich in der Lage, mit dem Konflikt umzugehen. Als es darum geht, Personen außerhalb des Teams zu benennen, die bei diesem Konflikt noch eine Rolle spielen, wird der Kirchenvorstandsvorsitzende erwähnt. Er scheint dem Team und auch der Leiterin die Konfliktlösung nicht zuzutrauen und ist bereits vielfach aktiv geworden. Er hat Abmahnungen verschickt und u.a. der Leiterin nahe gelegt, ihre Funktion abzugeben und soviel Erzieherinnen wie möglich auszutauschen, um mit „frischem Blut“ den Konflikt zu lösen. Das Beraterinnenteam spiegelt den Unterschied zwischen der Wahrnehmung des Teams und der Wahrnehmung des Kirchenvorstandsvorsitzenden. Diese Beobachtung löst im Team eine produktive Unruhe aus. Sie tauschen sich über Erfahrungen mit dem Vorsitzenden aus, erfahren neue Zusammenhänge und sehen deutlich, dass die Aktivitäten von ihm den Konflikt noch geschürt haben. Sie entscheiden sich, das Gespräch mit ihm zu suchen und ihn ins Team einzuladen.

3.3.2 Merkmale systemischer Beobachtung

Verbindet man Beobachtung mit den Grundsätzen systemischen Denkens, so ergeben sich ganz spezifische Merkmale für die Beobachtung. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Selbstreferentialität eines jeden Menschen. Diese hat zur Folge, dass es die „Welt da draußen“ in dieser Objektivität nicht gibt. Diese Voraussetzung bestimmt die weiteren Ausführungen. Wir können nicht objektiv beobachten, wir können die Welt nur so sehen, wie sie uns mit unseren Instrumenten der Beobachtung (vor allem Sinnesorgane und mentales System) erscheint. Beobachtungen sind immer meine Beobachtungen und ich bin als Beobachterin ein eigenes System, das alle Informationen und Bedeutungen von etwas mir Bekannten ableitet. Das Gleiche gilt auch für das System, das ich beobachte. Diese Voraussetzungen müssen der Beobachterin klar sein. Außerdem kann ich als Beobachterin jederzeit selbst beobachtet werden, d.h. alle Beteiligten beobachten und werden gleichzeitig beobachtet.

Daraus ergeben sich fünf Merkmale systemischer Beobachtung:

1. Logik der Beobachtung

Die Logik der Beobachtung ist die Logik des beobachtenden Systems und seiner kognitiven Struktur. Beobachtung wird also verstanden als Feststellung eines Unterschieds, der einen Unterschied macht (Gregory Bateson).

Die Beobachterin legt fest, was sie beobachten kann, denn das ist der Beobachtungsspielraum. Nicht der Gegenstand der Beobachtung bestimmt, um was es geht, sondern die Beobachterin.

2. Gegenstand der Beobachtung

Die Beobachterin macht sich eine beobachtbare Einheit, die sie bezeichnen und beschreiben kann. Bezeichnen heißt, den Gegenstand in Differenz zu allem anderen zu sehen. Jede Beobachterin macht sich ein sprachliches Bild eines Gegenstandes oder eines Ereignisses und somit eine eigene Beschreibung ihrer Beobachtung.

„Auffällig ist aber, dass jeder dieser Beobachter ein jeweils anderes Unternehmen ‚sieht‘, Unterschiedliches für zentral hält, sein Augenmerk auf jeweils unterschiedliche Kombinationen von Faktoren legt und somit eine je idiosynkratische Wirklichkeit ‚seines‘ Unternehmens konstruiert.“ (Willke, 1994, S. 24)

3. Referenz der Beobachtung

Aus dem bereits Dargestellten geht hervor, dass auch die Beobachterin ein nicht-triviales System darstellt, das selbstreferent gestaltet ist. Somit können alle Differenzen, die durch sie definiert werden, nur selbstbezüglichen Charakter haben. Die getroffenen Unterscheidungen der Beobachterin werden somit nicht durch den Gegenstand der Beobachtung strukturiert, sondern durch das selbstreferentielle System Beraterin. Es stellt sich die Frage, wie unter diesen Maßgaben ein fremdes System überhaupt „angemessen“ beobachtet werden kann.

4. Die Beobachtung der Beobachtung

Wird die Beobachtung beobachtet - und das erscheint als Reflexion für den Beratungsprozess und für die Beraterin eine wesentliche Möglichkeit, ihre Selbstreferentialität reflexiv einzusetzen, so erhöht sich die Komplexität des Systems. Dies kann leicht zu vermeintlichen Unüberschaubarkeiten führen, die starke Irritationen zur Folge haben können. Diese Komplexität bildet eine ergiebige Phase im Beratungsprozess.

Beobachtung in der Organisationsberatung

8

5. Die Beobachtung von Fremdbeobachtung und Selbstbeobachtung

Diese beiden Möglichkeiten stehen jedem System offen und die sich daraus ergebenden Unterschiede schaffen Probleme und sind Chance zugleich. (vgl. Willke, 1994, S.22 ff)

3.3.3 Deutungen von Beobachtungen

Maturana sagt, dass eine Beobachtung nichts über den beobachteten Bereich aussagt, sondern über den Beobachter.

Dieser Satz kann auf den ersten Blick Resignation hervorrufen: ist Beobachtung damit hinfällig als Grundelement von Beratung?

Doch verbunden mit den vorherigen Ausführungen erscheint der Satz als „mahnende“ Zuspitzung, die daran erinnert, die Merkmale von systemischer Beobachtung im Blick zu behalten.

Versucht man unter diesen Bedingungen Deutungen von Beobachtungen abzugeben, so spielen nach Willke grundsätzlich eine Rolle: „begriffliche Konstruktionen, kognitive Muster, theoretische Konzeptionen und schließlich der ‚operation called verstehen‘“ (1994, S.13), das heißt, dass jeder Mensch zur Strukturierung von Beobachtungen zentrale Kategorien bildet, aus Erlebnissen die ihn geprägt haben, aus Verhaltensmustern und Begriffen, die für ihn entscheidend sind.

In diesem Zusammenhang erläutert Willke die Bedeutung von Selbstreferenz:

bevor jemand einen Unterschied bemerkt, muss er etwas „bemerken“ können. Es ist eine Instanz nötig, die in der Lage ist zu bemerken, die ein so/anders, vorher/nachher unterscheiden kann. Hierzu braucht es „Gedächtnis“ und jedes Gedächtnis erzeugt eine Geschichte des beobachtenden Systems. „Beobachtung ist nur auf der Basis der Identität des beobachtenden Systems möglich.“ (Willke, 1994, S.14) Jede Feststellung einer Differenz braucht das Festhalten eines Identischen.

Diese Selbstbezüglichkeit ist mit der Möglichkeit der Beratung zusammen zu betrachten. Selbstbezüglichkeit schließt das System gegen seine Umwelt ab, Beobachtung öffnet das System gegenüber Differenzen.

Entscheidend sind hier die Begriffe „Gedächtnis“ und „Geschichte“, denn sie machen deutlich, dass ich nur beobachten und vergleichen kann, was in meinem Gedächtnis vorkommt und dass einerseits Gedächtnis

Geschichte erzeugt und andererseits meine Geschichte mein Gedächtnis „füllt“.

In diesem Zusammenhang spielen auch die moralischen und ethischen Grundsätze eine Rolle, die sich in jedem Menschen auf Grund seiner Lebensgeschichte ausgebildet haben. Hier ist ein selbstkritischer und bewusster Umgang für Beratung absolut notwendig. Aussagen und Bewertungen wie „Das macht man nicht!“ sind m.E. jedem Menschen zu eigen, nur hat die Beraterin die Aufgabe, sich nicht davon leiten zu lassen, sondern sie durch einen selbstkritischen und bewussten Umgang für den Prozess fruchtbar zu machen. Das Verschweigen oder Ignorieren solcher Grundsätze hätte m. E. zur Folge, dass sie aktiv im Untergrund arbeiten würden. Ein ebenfalls schwieriger, ambivalenter Aspekt in Bezug auf die Deutung von Beobachtungen ist die Suche der Beraterin nach Anschlussmöglichkeiten an das System. Bis zu einer gewissen Grenze ist es nachvollziehbar und dem Beratungsprozess zuträglich, dass Deutungsmöglichkeiten angeboten werden, die leicht vom System aufgenommen werden können. Kippt an dieser Grenze das Handeln in Richtung Gefälligkeit, so gerät das Beratungsziel aus dem Blick. Gerade für selbstständige Beraterinnen sehe ich hier eine große Schwierigkeit, weil das Verweigern von Gefälligkeiten das Ende einer Beratung bedeuten kann.

Diese komplexe Voraussetzung hat zur Folge, dass Beobachtung nur zu den oben beschriebenen BOTBOT-Schleifen führen können, dass es nicht möglich ist, allgemeingültige Aussagen aus Beobachtungen zu folgern, sondern immer nur Hypothesen.

Für Deutungen spielt der Kontext eine wichtige Rolle. „Jede Intervention, sei dies nun Therapie, Erziehung, Organisationsentwicklung oder Politik, spielt sich im Rahmen bestimmter, historisch gewachsener und permanent sich verändernder gesellschaftlicher Verhältnisse ab. ... Die Klienten.... sind in einem so hohem Maße von der sie umgebende Gesellschaft geprägt und bei aller Autonomie mit ihr verwoben, dass eine sinnvolle Intervention nur dann möglich ist, wenn dem Eingriff ein zumindest den Grundlagen angemessenes Bild der Realität moderner Gesellschaften zugrunde liegt.“ (Willke, 1994, S. 39)

Willke sagt, dass Gesellschaften mehr als die Summe ihrer Mitglieder sind. Gesellschaften sind nicht aus den

Handlungen ihrer Mitglieder zu erklären. In jedem System spielen die Individuen eine Rolle, aber es gibt auch Gesetzmäßigkeiten des Systems, denen sich die Menschen fügen.

Er bezeichnet Gesellschaften als „der umfassende Zusammenhang der aufeinander bezogenen und füreinander relevanten sozialen Kommunikationen.“ (S.41)

Agieren Berater nun auf der Basis unzutreffender Grundannahmen über die umgebende Gesellschaft als Kontext, so besteht wenig Aussicht auf Erfolg. Ausführliche, soziologische Betrachtungen über moderne Gesellschaften würden an dieser Stelle zu weit führen (mehr dazu bei Willke 1994, S.44ff).

Die italienischen Familientherapeuten um Selvini Palazzoli betonen die Bedeutung des Kontexts im Allgemeinen und sagen, „dass es gar nicht möglich ist, ein Phänomen wirklich zu verstehen, wenn das Beobachtungsfeld nicht groß genug ist, um auch den Kontext einzuschließen, in dem das Phänomen auftritt.“ (Selvini Palazzoli u.a., 1984, S.147)

Es bleibt die Frage danach, wie weit der zu beachtenden Kontext geht: wer oder was muss mit einbezogen werden und in welcher Form?

Das unter 3.3.2 genannte Beispiel macht deutlich, dass der Kontext „Kirchenvorstand“ von entscheidender Bedeutung war. Die Einbeziehung brachte den Prozess voran.

Ein weiterer Kontext kam wenig später zur Sprache: die Eltern. Das Agieren von einzelnen Elternteilen hatte bereits viel Einfluss auf den akuten Konflikt gehabt. Die Erzieherinnen hatten die Kontakte bisher nach persönlichen Neigungen gestaltet. Die eine Erzieherin hatte mit Eltern dies vereinbart, eine andere etwas anderes. Es ging soweit, dass Informationen aus den Teamsitzungen weitergetragen worden sind und großes Misstrauen auslöste.

Es fand kein Austausch darüber statt und es gab keine allgemein gültigen Absprachen, wer was mit wem besprechen darf, soll oder eben auch nicht. Misstrauen war auch das Thema des Konfliktes der zwei Erzieherinnen. Dem Team wurde klar, dass das Thema „Vertrauen und Misstrauen“ ein Thema des Teams ist und nicht nur der zwei Erzieherinnen.

Aktivitäten im Kontext finden häufig im Dunklen statt, werden nicht transparent gemacht. Das Gespräch über den Kontext „Eltern“ brachte Klarheit und machte dem Team deutlich, dass sie sich auf eine Vorgehensweise

in Bezug auf den Konflikt einigen und sich an die getroffenen Absprachen halten müssen.

3.3.4 Anforderungen an die Beobachterin

Als erstes sei an dieser Stelle noch einmal der professionelle Umgang jeder Beobachterin mit der Selbstreferentialität genannt. Diese komplexe und zugleich grundlegende Voraussetzung erfordert einen permanenten Reflexionsprozess, der etwa mit Supervision unterstützt werden kann.

Teamarbeit und Austausch von Beraterinnen über ein und dasselbe System oder ähnliche Systeme kann die eigene Perspektive erweitern.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist der theoretische Hintergrund, einerseits bezüglich der zu beratenden Systeme, andererseits bezüglich der Chancen und Grenzen von Beratungstätigkeit im Allgemeinen.

„Neben einer konsequenten Zielorientierung schaffen theoriegeleitete Annahmen über das Klientensystem sowie über Möglichkeiten und Grenzen beraterischen Tuns eine hilfreiche Disziplinierung der Beobachtung auf Beraterseite.“ (Wimmer, S.80/81)

Neben der Bereitschaft zur Reflexion und zur theoretische Auseinandersetzung fallen mir noch persönliche Eigenschaften ein, die - anlehnend an die Virtuosität als Anforderung an BeraterInnen, genannt in „Beraten mit Kontakt“ - das Beobachten erleichtern könnten, z.B.: Offenheit für Veränderungen, Lust am Entdecken, Choleratoleranz, die Fähigkeit, sich zurückzunehmen und loszulassen.

4. ... und Intuition

Die Position von Willke fasziniert mich immer noch. Aus meiner intuitiven Zustimmung zu Beginn der Arbeit ist eine differenzierte Zustimmung geworden.

Der Unterschied zwischen Beratung und dem Kinderspiel „Ich sehe was, was du nicht siehst“ ist mir (leider) im Laufe der Arbeit immer deutlicher geworden – und so musste ich wirklich auf den Titel „Ich sehe was, was du nicht siehst“ verzichten. Auch Abwandlungen wie „Ich sehe etwas anders, als du es siehst“ behalten den Wettbewerbs- und Machtcharakter bei..

Überraschend war, wie stark die theoretische Auseinandersetzung in meine letzten Beratungen hinein ge-

Beobachtung in der Organisationsberatung

10

wirkt hat. Ich habe spannende Beobachtungen gemacht und interessante Unterschiede entdeckt. Die Beratungsarbeit damit war auffällig dicht an den Themen des jeweiligen Systems, bzw. an dem, was ich für die Themen des System hielt.

Übung und Erfahrung spielen mit Sicherheit eine wichtige Rolle für die Beobachtungsfähigkeit. Zu Beginn meiner Beratungstätigkeit hatte ich gar keine Zeit für Beobachtungen, weil ich so beschäftigt war, mich in der neuen Situation zurecht zu finden.

Die Theorie, ob durch Literatur oder Ausbildung vermittelt, bilden eine ebenso wichtige Grundlage. Gute Methoden und Techniken tun dann ihr Übriges dazu.

Noch ein Gedanke zum Stichwort Intuition: in den theoretischen Überlegungen taucht sie nicht auf, aber in meiner Beratungspraxis kommt sie dennoch vor. Ich denke, eingebettet in all die Theorie ist sie ein kreativer Moment und damit Teil eines verantwortungsvollen Prozesses. Mehr sollte man lieber nicht über Intuition theoretisieren, sonst ist sie verschwunden...

Die Auseinandersetzung mit der Beobachtung hat mir die Wichtigkeit des Prozesscharakters von Beratungen erneut deutlich gemacht.

Jetzt, am Ende dieser Arbeit, bleibe ich voller Neugier und Lust auf neue Beratungen zurück.

Die genaue Beobachtung ist für mich anspornende Herausforderung und neue Beratungsqualität in einem.

Ich habe das Gefühl, spannende Beobachtungen - und damit Beratungen - vor mir zu haben.

Literatur:

Buber, Martin: Das dialogische Prinzip, Ich Und Du, Heidelberg, 1984

Gernhardt, R., Meine Psychose, mein Fahrrad und Ich, in: Simon, F.B, Heidelberg, S.109, 1990:

Hanke, F./ Glaser, K./ Herzer, M.: Ergon, S.16

Königswieser, R./ Exner, A./ Pelikan, J.: Systemische Intervention in der Beratung in: Organisationsentwicklung, 2/95

Luhmann, N.: Soziale Systeme, Frankfurt, 1984

Schmidt, E.-R./ Berg, H.-G.: Beraten mit Kontakt, Offenbach, 1995

Selvini Palazzoli, M. u.a.: Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart, 1984

Vogel, H.-C./ Bürger, B./ Nebel, G./ Kersting, H.J.: Werkbuch für Organisationsberater, Aachen, 1997

Willke, H.: Systemtheorie, Stuttgart ²1987

Ders.: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart, 1994

Wimmer, R. (Hg.): Organisationsberatung, Opladen, 1994

Hans Georg Ruhe

Synchrone Inszenierungen in der Organisationsberatung - Beitrag zu einem Methodeninventar

... Und das geht hin und eilt sich, daß es endet,
und kreist und dreht sich nur und hat kein Ziel.
Ein Rot, ein Grün, ein Grau vorbeigesendet,
ein kleines kaum begonnenes Profil.
Und manchesmal ein Lächeln hergewendet,
ein seliges, das blendet und verschwendet
an dieses atemlose blinde Spiel.
R.M.. Rilke
Das Karussell Jardin du Luxembourg

Inszenierungen in der Beratung, zumal dann, wenn sie synchron sind, haben zu tun mit innerer und äußerer Bewegung, mit Freezing und Unfreezing, mit Perspektivenfixierung und Perspektivenveränderung, mit Betrachtung und Handlung.

Der vorliegende Beitrag will sich mit einem methodischen Aspekt von Wirklichkeitserfassung in Organisationen beschäftigen und diesen einordnen in historische Bezüge und Denkansätze.

Er will ein Beitrag zu Methoden der „Synchrone Inszenierung“ sein, die helfen, Organisationen und ihr Handeln umfassender im Sinne des Ganzheitlichen darzustellen und in dieser Darstellung besser zu verstehen.

Beratung und Ordnung

Durch die Literatur der Organisationsberatung und die Konzepte von Aus- und Weiterbildung von OrganisationsentwicklerInnen zieht es sich wie ein roter Faden: Nicht die BeraterInnen haben Erkenntnis und Veränderung in der Hand, sondern allein das jeweilige Klientensystem, denn „Problemauswahl und -definition ...geschehen nicht vorrangig aus dem Kontext beraterischen Wissens, sondern entsprechend konkreten Bedürfnissen und Anforderungen des Klientensystems.“ (Schmidt/Berg). Das Beratungssystem entscheide lediglich mit. Organisationskulturen entzögen sich „exakten diagnostischen Beschreibungen“. Sie seien nicht eindeutig sondern vieldeutig (Düringer/Berg). Baumgartner u.a. weisen darauf hin, dass Berater nicht die Probleme lösen, sondern bei der Lösung helfen. Die Antworten liegen immer im System, jenseits aller Macherwünsche von BeraterInnen, jenseits aufgedrängter oder angedienter Fachkompetenz, jenseits allein rationaler Handlungs- und Verhaltenslogiken.

Organisationen entziehen sich weitgehend der Steuerbarkeit von außen und folgen ihren eigenen Logiken. Nur darin werden sie in ihrer Komplexität verständlich. Diese Logiken werden faktisch gelebt und können in Gänge nicht beschreibbar und beratbar sein. Sie sind bestenfalls in der Reduktion erfassbar und werden in eben dieser Reduktion auch nur „(be)handelbar“.

Die Logik von Beratungsprozesse folgt Planungen, die außerhalb des Systems entstanden sind und mit dem System kontextuell werden sollen. Sie erschließen nicht die Komplexität, sondern müssen sich abarbeiten an Erscheinungen, für die sie Verständnis und Entschlüsselung spiegeln.

Das Problem liegt damit auf der Hand: BeraterInnen geben tendenziell vor, das Ganze zu sehen. In Wahrheit aber sind es Erscheinungen einzelner Zustände.

BeraterInnen müssen die Erscheinung als Wirklichkeit nehmen. Beratung hat mit der stillen Übereinkunft aller zu tun, die Erscheinung sei die Wirklichkeit. Um Systeme beraten zu können, brauchen Beratende und Beratene solche Übereinkünfte. Wenn allerdings im Prozeß nicht deutlich wird, dass der Beratungsgegenstand eine „Wirklichkeitsübereinkunft“ ist und nicht die Wirklichkeit, beginnt Beratung, in die Irre zu gehen.

Beratung braucht Planung und Strategie, verrät aber gerade damit ihre Klientenorientierung. In den Köpfen der BeraterInnen sind Lösungswege gespürt, bevor das System neu gedacht hat. Beratung läuft Gefahr, diese Spürung vorzugeben, statt den Spuren der Klienten zu folgen. Es ist ein permanenter Hase-und-Igel-Wettlauf: Der Berater ist schon da - nicht mit Triumphgeschrei, sondern mit schlechtem Gewissen (Es ist eben kein Märchen). Dieses Vorlaufen widerspricht eigentlich seinem professionellen Bemühen.

Jede Beratung ist ein Ordnungsversuch. Ordnungsversuche aber grenzen aus, reduzieren und erlauben Veränderung nur innerhalb der gesetzten Vorgaben. Sie tabuisieren die Chaos-Anteile.

Wenn es gelingt, Beratung ohne Spürung bzw. mit minimalisierter Spürung und weitgehendem Verzicht auf ordnende Darstellung zu projektieren, erschließt sich Erscheinung von Wirklichkeit mit weiterem Horizont. Freilich: Es bleibt Erscheinung.

Gelingende Beratung muss mit dem Chaosanteil der Organisation, der Zufälligkeit, der Ganzheit arbeiten, um

gemeinsam mit den KlientInnen zu erkennen. So erst erhält das Ganze Vorrang vor den Teilen (Senge u.a.). Je enger ein Zaun gezogen, desto weniger Wirklichkeits- erfassung ist möglich, desto teilweiser ist Beratung.

Synchrone Inszenierungen: der Aspekt „Synchronizität“

Mit dem Begriff „Synchronizität“ beschreibt C.G. Jung ein bedeutungsvoll erscheinendes Zusammentreffen von Ereignissen, die in keinem kausalen Zusammenhang stehen oder zu stehen scheinen. Er versucht dadurch, unzusammenhängende Wirklichkeiten - in seinem Metier zum Beispiel die innere und äußere - in einen sinnvollen Bezug zueinander zu bringen.

Jung hat schon früh mit dem Begriff der Ganzheit operiert und am Beispiel der Naturwissenschaften dargestellt, dass deren Ziel zwar die Erfassung des Ganzen sei, ihre Methoden und Erkenntnismöglichkeiten diese aber drohe auszuschließen. Das Experiment etwa bestehe aus einer bestimmten Fragestellung, die alles Störende und Nichtdazugehörige ignoriere. Das Experiment stelle Bedingungen und zwingt diese der Natur auf. Sie werde dadurch veranlaßt, eine Antwort zu geben, die auf die menschliche Ausgangs(frage) gerichtet sei. So werde verwehrt, aus der Fülle der Möglichkeiten zu antworten. „Das Walten der Natur in ihrer unbeschränkten Ganzheit ist dabei völlig ausgeschlossen.“ (Jung).

Ähnliche Prozesse vollziehen sich auch in der Beratung. Indem BeraterInnen mit ihrem jeweiligen Klientel Definitionen bzw. Beratungsaufträge fixieren, schränken sie die Antwortmöglichkeiten ein. Sie konstruieren eine Realität, die Beratungsrealität ist - nicht mehr und nicht weniger. Sie laufen Gefahr, das Ganze nicht zu erfassen und der Organisation eine Antwort „aufzuzwingen“. Beratung muss sich diesem Paradigma der begrenzten Reichweite bewußt sein und ein Methodeninventar vorhalten bzw. nutzen, dass die „andere Wirklichkeit“ auch dar- und herstellbar macht.

Synchron heißt in diesem Zusammenhang Gleichzeitigkeit oder nahe Gleichzeitigkeit von Interventionen, die das Ziel haben, Diagnosen vorzubereiten, zu erheben, darzustellen oder zielgerichtet Unfreezing zu ermöglichen. Solche Interventionen können Perspektiven-

klärung oder perspektivische Angebote sein. Synchronizität ermöglicht Erkenntnisgewinn, indem durch parallele affektive und intellektuelle Angebote die Einzelwahrnehmung zugunsten einer Gesamterscheinung aufgehoben wird. Diagnose und Intervention soll zum „Holon“ (Arthur Koestler) werden, d.h. ein Ganzes, das Teil eines größeren Ganzen ist.

Die Systemtheorie, Ausgang maßgeblicher Konzepte von Organisationsberatung, kann als eine Form des Holismus definiert werden. Sie befaßt sich im Kontext von Organisationen mit den Eigenschaften und Wirkungen von Systemen aller Komplexitätsgrade. Die frühen Anstöße zu diesem Ansatz rühren aus den Bemühungen her, Parallelen zwischen physiologischen Systemen und sozialen Systemen aufzuzeigen.

Charakteristisch für das Systemdenken ist die Metapher der sich selbst regulierenden Maschine. Dieser Denkansatz ist häufig auf Mechanistisches reduziert worden - auch in der Beratung. In dem Wunsch zu begreifen, wie Organisation funktionieren, wurde und wird reduziert auf aus dem Zusammenhang gelöste Fragestellungen, die wie Experimente wirken und nur Teilwirklichkeiten bzw. deren Erscheinung darstellen. Das bedeutet auch Verzicht auf die Wahrnehmung des Synchronen.

Diese irreleitende Reduktion wird vielfach verwechselt mit dem „Reduktionismus“, also der systemtheoretischen Annahme, dass komplexe Phänomene auf weniger komplexe zurückgeführt werden können (Sheldrake) bzw. in ihnen erscheinen.

Der Ansatz des Reduktionismus ermöglicht Erkenntnis, während die mechanistische Reduktion zur partiellen oder vollständigen Erblindung der Beteiligten führt. Organisationsentwicklung muß immer davon ausgehen, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Im Synchronen wird eine Wirklichkeit geboren oder dargestellt, die hinausgeht über Einzelfaktoren und deren Analyse.

Chaostoleranz als Gestaltungsfaktor

Beratung geht bewusst oder unbewusst von linearen Prozessen aus (auch wenn etwas anderes behauptet wird). Das Verhalten vieler BeraterInnen ist - betrachtet man ihr Agieren - vom Beherrschen geprägt, vom Machbarem, Steuerbarem.

.....

Anfang der achtziger Jahre hatten Physiker erkannt, dass viele komplizierte Probleme mittels der „nicht-linearen Dynamik“ beschrieben werden konnten. Intuitiv war dies mindestens schon ein Jahrzehnt vorher zum Beispiel in gruppodynamischen Settings vorweggenommen worden.

Die nichtlineare Dynamik als Erklärungsmuster irritiert bis heute. Lineare Erklärungen und Systeme bestimmen weiterhin unseren Alltag und verstellen den Blick auf weitergehende Erkenntnismöglichkeiten und Organisationsfähigkeit.

„Komplexe Systeme sind spontaner, ungeordneter und lebendiger... Gleichzeitig jedoch ist die ihnen eigene Dynamik auch weit von dem seltsam unvorhersehbaren Durcheinander entfernt, das wir Chaos nennen...Vielmehr haben all diese komplexen Systeme irgendwie die Fähigkeit erworben, Ordnung und Chaos in einer besonderen Art von Balance zu halten. Dieser Gleichgewichtspunkt - oft Rand des Chaos genannt - liegt eben dort, wo die Komponenten eines Systems niemals ganz genau zusammenpassen und sich doch auch nicht in Turbulenz auflösen. Der Rand des Chaos liegt dort, wo das Leben stabil genug ist, sich selbst zu erhalten, und schöpferisch genug, um Leben genannt zu werden...Der Rand des Chaos ist die sich ständig verschiebende Reibungszone zwischen Stillstand und Anarchie, der eine Ort, an dem ein komplexes System spontan, anpassungsfähig und lebendig sein kann.“ (Waldrop)

Die Konsequenz ist, dass winzige Perturbationen nicht immer winzig bleiben, sondern chaotische Konsequenzen haben können. Ein System muß so perturbiert werden, dass es sich an den Rand des Chaos führt, ohne instabil zu werden.

Beratung darf also nicht der Versuchung linearer Muster verfallen, sondern muß sich einlassen auf die Chaosanteile, das Zufällige, das Gleichzeitige einer Organisation.

Synchrone Inszenierungen: der Aspekt Inszenierung

Inszenierung meint hier die bewusste Entwicklung einer „Als-ob“-Realität. Wirklichkeit wird insgesamt oder in Facetten rekonstruiert oder prognostiziert - immer als Szene, auf der Bühne oder mit entsprechenden

methodischen Komponenten oder Vignetten. Inszenierung bedeutet bewusstes Einbeziehen intellektueller und affektiver Komponenten. Sie setzt auf das Gemeinsame und verzichtet auf die Trennung. Inszenierungen in der Beratung zielen auf Sinnlichkeit. Sinn bzw. Sinnlichkeit ist hier in seiner ursprünglichen Bedeutung gemeint: „sinnan“ althochdeutsch für „reisen“, altfriesisch für „beabsichtigen“, altenglisch für „wandeln“ oder „beachten“. Auch außerhalb des germanischen Ursprungs liegen die Bedeutungsspannen zwischen „empfinden“, „senden“ und „Weg“.

Inszenierungen versuchen, das Ganze in den Blick zu nehmen und mehr als nur Teile von etwas zu sein. Dennoch: Inszenierungen sind per se Reduzierungen und sind allein dadurch, dass sie gegebenenfalls Chaos intendieren, unchaotisch. Das Paradoxon des „geplanten Ganzen“ zeigt sich auf nahezu charmante Weise in Intention und Ausführung.

Synchrones Inszenieren kann sich auf weitläufige Traditionen beziehen. Schon im Mittelalter entwickelten sich insbesondere im Zusammenhang mit sogenannten geistlichen Spielen und später Passionsspielen Theaterformen, die dem realen Leben der Menschen nahe kamen und ihnen unmittelbar inszenierte Erfahrungen zur Verfügung stellten. Indem man den Kirchenraum mit definiertem „Bühnenort“ verließ, entwickelte man u.a. die sogenannte Wagenbühne: Die Schauplätze waren auf fahrbare Untersätze gebaut und bewegten sich an den Zuschauenden vorbei.

Die „Simultan-Raum-Bühne“, verschiedene hintereinander bespielte und von Zuschauern aufgesuchte Orte, oder die „Simultan-Flächen-Bühne“, auf der parallel Handlungen stattfanden, sind frühe Vorläufer von synchronen Inszenierungen.

In der Neuzeit entstanden Bühnenortkonzepte wie die Shakespeare-Bühne: ein offener Raum ohne illusionierende Kulissen. Die Guckkastenbühne - dieser naturalistische Stil sollte nur ein Verstehen der Inszenierung zulassen - wurde durch Theaterkonzepte des 20. Jahrhunderts endgültig infrage gestellt. Piscator und andere entwickelten dramaturgische Traditionen weiter und wandelten sie zu neuen Bühnenortkonzepten. Ihnen war gemeinsam, Wirklichkeit umfassender darstellen zu wollen, als dies die „Guckkastenkonzepte“ konnten

Bertolt Brecht füllte den Begriff des „Epischen Theaters“, bei dem sich der Zuschauer nicht allein mit Geschehen und Gestalten identifizieren, sondern in Distanz dazu zum Nachdenken über die gesellschaftlichen Verhältnisse kommen sollten. In der Inszenierung, nicht nur im Inhalt, liegt der Kern des Anliegens: die Notwendigkeit der Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse ins Bewußtsein der Beteiligten rücken. Dies bezog und bezieht sich übrigens gleichermaßen auf Darsteller wie Zuschauende.

Mittel dieser Art des Theaters sind Verfremdung der dramatischen Handlung durch Kommentierungen, Heraustreten der SchauspielerInnen aus dem Spiel, Erzähler, eingeschobene Songs, ergänzende Spruchbänder, „Demonstrationen“, ergänzende Dokumentationen oder Filmeinspielungen.

Inszenierungen leben davon, dass sich auf Bühnen mehr ereignet als intellektuell erfaßbar ist. Es weitet so Bewusstsein. Die mittelalterlichen Theaterformen und das Epische Theater nehmen Basisideen vorweg, die später in unterschiedlichen Beratungssettings griffen. Hier ragt insbesondere Jakob L. Moreno heraus, der sich dem Aktionsforschungsansatz von Kurt Lewin verpflichtet fühlte.

Inszenierung in Beratung und Therapie: Morenos Psychodrama

Psychodrama ist die dramatische Darstellung von persönlichen und allgemeinen Konflikt- und Entscheidungssituationen zu diagnostischen und therapeutischen Zwecken sowie zur Einübung ungewohnter Verhaltensweisen. (Zeintlinger).

Moreno ist gemeinsam mit seiner Frau Zerka Begründer, Inspirator und Entwickler des Psychodramas, einer Gruppentherapieform mit ungewöhnlich vielen Facetten, die für Beratung und Bildung Bedeutung bekommen haben. Auch wenn Moreno sein Verfahren manchmal überschätzt dargestellt hat („Psychodrama ist eine Möglichkeit, die Welt im Hier und Jetzt nach den Grundregeln der Imagination zu verändern, ohne in die Abgründe der Illusion, der Halluzination oder des Wahns zu fallen“), beinhaltet es auf der Basis bzw. Reformulierung von Lewin, zentrale Anregungen für die Entwicklung synchroner Inszenierungen.

Ganzheitlichkeit

Moreno hebt die elementare Bedeutung der Interdependenz von Individuen untereinander, Individuum und Gruppe, Gruppen untereinander sowie Gruppen und Gesamtgesellschaft hervor.

Demokratisierung

sei dem Ansatz immanent, da Initiative und Entscheidung, Spontaneität und Kreativität der jeweils betroffenen Menschen in einer sozialen Situation nicht nur maximiert sondern auch Maßstab für die Durchführung von Projekten sein sollen.

Aufhebung der Subjekt-Objekt-Trennung

ist insbesondere vorfindbar im Konzept der teilnehmenden Beobachtung.

Im Kontext mit Lewin betont Moreno, die dialektischen Verhältnisse von Praxis/Aktion, Wissenschaft/Forschung und Diagnose/Intervention.

Moreno spricht beim Psychodrama von der sogenannten Surplus-Realität. Die innere subjektive Realität wird erweitert und die unerfassbaren, unsichtbaren Dimensionen des Lebens des Protagonisten werden zum Ausdruck gebracht.

„Auf der Psychodrama-Bühne existiert keine objektive Realität. Die äußere Realität ist nicht Gegenstand der Psychotherapie. Der Protagonist schafft und aktualisiert in der ‘Surplus-Reality’ seine eigene Wirklichkeit.“ (Kellermann). Nach Moreno sei Psychodrama der Versuch, den Dualismus zwischen Phantasie und Realität aufzuheben und die ursprüngliche Einheit wiederherzustellen.

Vieles, was Moreno formuliert oder interpretiert hat, ist mittlerweile fester Bestandteil des Alltagswissens von PädagogInnen, TherapeutInnen oder BeraterInnen geworden.

Synchrone Inszenierungen und ihre Bedeutung

Inszenierungen in der Beratungsarbeit haben auf dem Hintergrund des Dargestellten diese Bedeutung:

1. Sie zeigen unmittelbar, dass Wirklichkeit nur erscheint und nicht ist.
2. Sie weisen wahrnehmbar auf die Komplexität von Ganzheitlichkeit hin.
3. Sie zeigen die Bedeutung von Beziehung, sind als Ganzes Repräsentant des Ganzen.
4. Sie bieten Identifikationen, Vorwegnahmen von er-

wünschten Wirklichkeiten auch im Sinne des „Surplus“-Verständnisses von Moreno.

5. Sie zeigen das „Als-ob“ und täuschen nicht über die Wirklichkeit schon auf der Erscheinungsebene (Manches tiefgründige Reflektionsgespräch würde man im Alltagssprachgebrauch als folgenloses „Theater“ bezeichnen, wenn nicht genau diese Definition Inszenierungen diffamieren würde).

6. Sie vertiefen Prozessdynamik durch das komplexe Zusammenspiel von Darstellenden und Zuschauenden. „Jede und Jeder hat sicher schon mal erlebt, dass das eigene Handeln bewusster und intensiver erlebt wird, wenn andere zugucken. Manchmal gelingt es durch Zuschauende sich selbst gleichzeitig zu erleben und von außen zu betrachten.“ (Witte)

Synchron zu inszenieren vertieft.

1. Die Vielschichtigkeit im Sinne einer vertikalen Schichtung wird deutlich.
2. Wahrnehmbar wird die Parallelität von Ereignissen und Strukturen.
3. Teilnehmende werden in die Lage versetzt, ganzheitliche Zusammenhänge herzustellen.
4. Neben der Erscheinungswahrnehmung stellt sich im Kopf des Betrachters (oder des Beratenden) eine weitere Ebene ein, die sich zu einem Gesamtbild, zu einer umfassenden Widerspiegelung oder Erscheinung formt.
5. Das Chaos als Merkmal der Wirklichkeit wird erfahrbar.

Das Wandelplenum - Ein Methoden-Beispiel*

Das „Wandelplenum“ ist eine spezifische Form der Präsentation, auf der in parallelen Sequenzen innerhalb eines festgelegten Zeitpunktes durch eine Beratergruppe und/oder ein Klientensystem dem erweiterten Klientensystem (z.B. allen MitarbeiterInnen einer Organisation) Daten vorgestellt, Situationen widergespiegelt oder Hypothesenansätze vermittelt werden.

Das Wandelplenum will zu einem festgelegten Zeitpunkt des Beratungsprozesses Ergebnisse präsentieren, die Grundlage für weitere diagnostische Schritte oder der Implementationsvorbereitung dienen. Das Wandelplenum hat die Funktion einer (Zwischen)bilanz mit dem Ziel der Erkenntniserweiterung, des Datenfeedbacks und des Unfreezing eines erweiterten Klientensystems.

Ablauf

Das Wandelplenum sollte nicht länger als 15 bis 20 Minuten dauern. Ein angemessen großer Raum muss zur Verfügung stehen, der der Größe des Klientensystems entspricht.

Der Raum wird nicht bestuhlt, die „Zuschauer“ müssen stehen und sich zu einzelnen „Bühnen“ begeben, die mit einfachen Requisiten oder durch die Art der Möbelanordnung kenntlich gemacht wurden. Diese Bühnen sind im ganzen Raum verteilt.

Der „Spielleiter“ weist darauf hin, dass es sich um eine Inszenierung handelt, in die die Zuschauenden nicht eingreifen dürfen - weder durch Erklärungen noch durch Kommentierungen oder Hilfestellungen.

Die „Darsteller“ kennzeichnen sich (z.B. durch entsprechende Namensschilder), erklären ihre Aufgabe oder Position aber nicht weiter.

Auf den Bühnen werden einzelne „Szenen“ dargestellt, die verdichtete Datensammlungen sind, Beratungssequenzen wiedergeben oder Gespräche während der Datensammlung nachstellen.

Die Darstellung erfolgt - in seltenen Fällen - durch die BeraterInnen selber. Dafür wäre eine entsprechend große Beratungsgruppe notwendig, die meistens nicht gegeben ist. In der Regel erfolgt die Darstellung durch das Klientensystem, die sie dann für ein erweitertes Klientensystem präsentiert.

Neben örtlich fixierten Bühnen ist denkbar, dass einzelne Szenen auch in der Bewegung gespielt werden, d.h. Zuschauende und Spieler mischen sich im Plenum und stellen immer wieder neue Begegnungskonstellationen her.

Das Wandelplenum bietet seine Präsentationen parallel an. Alle Szenen finden gleichzeitig statt und den Zuschauenden bleibt es überlassen, auf welche Art sie sich einen Eindruck über die Gesamtszenarie machen wollen. Sie müssen von einer Bühne zur anderen „wandeln“.

Die Szenen werden mehrfach gespielt, damit alle im Wandelplenum Gelegenheit haben, alle Darstellungen wahrzunehmen. Die leichten Veränderungen, die sich durch diese Technik in der Darstellung einschleichen, werden nicht nur in Kauf genommen, sondern sind Bereicherung.

Die Steuerung des Ablaufs erfolgt lediglich durch die Festlegung auf den Raum- und Zeitrahmen.

Nach Zeitablauf finden plenar Feedback- bzw. gegebenenfalls Sharing-Runden statt. Die weitere Bearbeitung

Synchrone Inszenierungen in der Organisationsberatung

16

hängt vom gewählten Setting und der Aufgabenstellung ab.

Varianten

- Es wird eine zentrale Bühne gewählt, auf der parallele Szenen dargestellt werden.
- Den Zuschauenden wird bei ausgewählten Szenen die Möglichkeit gegeben durch Nachfragen oder zeitweises Mitspiel mitzuwirken.
- Neben den Darstellungen werden Daten durch Plakate, Flipcharts u.ä. präsentiert.
- Es werden Fremdfiguren eingeführt: Ein Reporter interviewt einzelne Akteure, entlassene Mitarbeiter betreten die Szenerie, der „liebe Gott“ oder „Engel“ treten hinzu und kommentieren.
- Zuschauenden wird die Möglichkeit gegeben, durch Regieanweisung zeitweise in die Szenen einzugreifen.
- In reflektierten Ausnahmefällen sind auch serielle statt parallele Darstellungen denkbar. Allerdings überfordert dies Zuschauende schneller.

Aufwand

Der Aufwand für ein Wandelplenum ist gering. Raum und Zeit müssen zur Verfügung stehen, die Szenen vorab kurz eingerichtet werden, in der Beratergruppe oder im Klientensystem eine Verständigung über den Ablauf erfolgen. Um möglichst wenig Begrenzungen zu initiieren, sollten die Szenen nicht vorbesprochen werden. Lediglich die Rollenübernahme muss geklärt sein. Der „Spielleiter“ sorgt dafür, dass der Rahmen eingehalten wird, die Regeln nicht verletzt werden und die Wirklichkeit des Spiels in der Auswertung verdeutlicht wird.

Beispiel

Im Rahmen eines Ausbildungslaboratoriums wurde die Lerngruppe mit diesem Fall konfrontiert: Die Leitungsgremien eines Kirchenkreises wurden zunehmend dadurch verunsichert, dass immer mehr Trauerredner Bestattungen gestalteten, eher esoterisch orientierte Dienstleister Rituale für unterschiedliche Lebensereignisse (Geburt, Einschulung, Hochzeit) anboten. Dabei war insbesondere beunruhigend, dass zu dieser Gruppe auch ein ehemaliger Diakon zählte, der freiberuflich mit einigem Erfolg - auch in den Medien - seine Dienste anbot. Im Kirchenkreis wurde über Sanktionen, mögliche Unterlassungsklagen und Kritik an den eige-

nen Leistungen diskutiert. Zentrale Frage war: Wie wollen wir angemessen mit dieser anfänglichen Konkurrenz umgehen? Welche Bedeutung hat diese Erscheinung für die Zukunft?

Die Ausbildungsgruppe führte in unterschiedlichen Konstellationen Gespräche mit Verantwortlichen und Gremien des Kirchenkreises, sprach mit dem Leitenden, wertete Medienprodukte und Werbematerial aus, besuchte die Gemeinde, in der der Diakon sehr lange durchaus erfolgreich gewirkt hatte.

Die Ausbildungsgruppe strukturierte das Plenum aller LaboratoriumsteilnehmerInnen durch Szenen: Der Leitende wird zu seiner Position befragt; der Vorstand stellt seine Befürchtungen dar; der Diakon wird von einem Reporter interviewt; eine fiktive Gruppe von Kirchenmitgliedern diskutiert über die Dienstleistung; eine junge Pastorin hält ein kurzes Plädoyer für einen veränderten Kirchendienst, der mehr Dienstleistung sein sollte.

Während alle anderen ihre Bühne hatten, interviewt ein „Reporter“ den Diakon im *Gehen* - die Zuschauenden mussten sich mit in Bewegung setzen.

Wirkungen

Das Wandelplenum löst bei Zuschauenden eine doppelte Überraschung aus. Zunächst sind sie ungläubig, dass auf diese Weise Informationen aus oder über einen Beratungsprozeß transportiert werden kann. Dieser Unglaube mischt sich mit der Spannung, eine andere Form von Plenum zu erleben, in dem Zuschauende nicht passiv bleiben, sondern - trotz der in der Regel verordneten Enthaltung - aktiv werden: Sie wandeln zwischen den Szenen, entscheiden selbst, was sie anspricht oder abstößt, wo sie länger verweilen und auf welche Szene sie verzichten. Sie entwickeln durch Reaktion und Auswahl eigene Bilder von der Wirklichkeit. Aus vielen Eindrücken und Facetten, die sogar widersprüchlich sein können, bildet sich ein neues Bild, ein Eindruck, der jenseits ausschließlich intellektueller Analyse steht. Das Dargestellte verdichtet den Affekt und verknüpft ihn mit rationaler Analyse.

Die zweite Überraschung stellt sich in der Auswertung ein. Plötzlich wird wahrgenommen, dass die Grundfarbe des Konfliktes allen gleichermaßen deutlich wurde, obwohl sie nicht gemeinsam stringent Beteiligte waren (jeder hatte über seine „Beteiligung“ selbst entschieden). In der Zufälligkeit der Auswahl und Begegnung ist ein Bild der Wirklichkeit entstanden, das dieser Wirklichkeit offenbar sehr nahe kommt.

Hinzu tritt ein hoher Lustanteil: Das Zuschauen macht Spaß und das Darstellen der gesammelten Daten erst recht. Die (notwendige) Reduktion des Datenpools stellt sich fast zwangsläufig ein.

Im Zentrum des Wandelplenums steht die Essenz des Beratungsprozesses - wahrnehmbar und nachvollziehbar.

Weitere Methoden und Methodenkomponenten

Im Methodenfundus für (Organisations)beratungen finden sich wenig Methoden, die den Kriterien Synchroner Inszenierungen vollständig entsprechen. Viele Methoden beinhalten Komponenten synchroner Inszenierungen. Sie sollen hier ohne genauere Beschreibung, Bewertung und Relativierung als Bestandteil eines Inventars genannt werden.

Organisationstheater

Unternehmenstheater bzw. Organisationstheater meint die szenische Aufbereitung von Situationen, Problemen oder Krisen in Organisationen.

Externe Akteure, oft professionelle SchauspielerInnen, agieren in Inszenierungen, die durch die BeraterInnen entwickelt oder vorgegeben werden. Die „Aufführung“ ist nicht öffentlich, sondern lediglich für die Organisation, eine bestimmte Gruppe der Organisation oder das Klientensystem bestimmt. Die Teilnahme als Zuschauer ist im Rahmen des geschlossenen Beratungskontraktes meistens verpflichtend.

Die Aufführung kann in kurze Szenen, die durch Reflektionen unterbrochen werden, oder durch ganze Szenenfolgen geschehen. Theater dieser Form ist weniger synchron als zum Beispiel das Wandelplenum. Durch parallele Darbietungen, durch unmittelbare serielle Darstellung kann aber der Effekt des Synchronen ebenfalls genutzt werden.

Die Dramatisierungen im Organisationstheater können komödiantisch, realistisch, verfremdend oder naturalistisch sein. Organisationsberater moderieren in Reflektionsphasen das Gespräch, bündeln und spitzen die sich entwickelnden Themenkomplexe.

Ideen zu Varianten des Organisationstheaters:

- Verschiedene Spielentwicklungen werden präsentiert. Die Zuschauenden entscheiden, welche sie sehen wollen. Sie nehmen Einfluss auf die Handlung und entscheiden sich für Spiel- bzw. Lösungswege.

- Die ZuschauerInnen entwickeln eigene Vorstellungen von der Fortsetzung der Inszenierungen, die von den DarstellerInnen aus dem Stegreif umgesetzt werden. Es handelt sich hierbei um das Anknüpfen an die Tradition des „Extempores“: Das spontane Heraustreten aus der vorgegebenen Rolle mit dem Ziel, den Spielverlauf zu verändern.

- Das Spiel wird an einer markanten Stelle unterbrochen und die Zuschauenden phantasieren Fortsetzungen, ohne dass diese aufgeführt werden

- Das Prinzip der Trennung von Darstellung und Observation wird dadurch gebrochen, daß einzelne zum Mitagieren aufgefordert werden.

Newframing

Viele Organisationen haben mit einer hohen Beharrung zu tun, dies gilt insbesondere im Nonprofit-Bereich und dort vor allen Dingen bei kirchlichen Organisationen. Die Strukturen weisen eine nicht nur historisch sondern auch ideologisch bedingte Fixierung auf. Die Inhaltsveränderung bedarf langer Klärungs- und Entscheidungsprozesse und Mitarbeitende weisen eine oft überdurchschnittliche Dienstzeit an einem Arbeitsplatz auf. Die Folgen sind struktureller Konservatismus, geringes Innovationspotential und diverse Formen des „Burn-out“. Beratung hat immer wieder mit Ausgangssituationen zu tun, die nicht änderbar oder nur im geringen Umfang änderbar sind. Um einer Sichtverengung des eigenen Klientels vorzubeugen oder neue Perspektiven zu eröffnen, bieten sich zu bestimmten Anlässen „neue Rahmen“ als Intervention an.

Beispiel: Im Laufe eines Beratungsprozesses werden alle Klienten bzw. die MitarbeiterInnen des Klienten zu einer Veranstaltung gebeten, die mit anderen als den bisher bekannten Methoden und Strategien arbeitet. Statt einer Mitarbeiterversammlung, zu der eingeladen wurde, erwartet alle eine große Party mit paradoxen Interventionen und Angeboten (Rollentausch, unkonventionellen Verkehrsformen, gezielte Regelverletzungen). Durch Angebote des Blickwinkelwechsels soll der fremde Blick wieder geschult werden, soll ein anderer Zugriff auf die Wirklichkeit ermöglicht werden. Indem Mitarbeitenden nicht nur - wie in Beratungen eher üblich - Blickwinkelwechsel im Kopf angeboten wird, sondern in der Realität, verändert sich Wahrnehmung.

Rollenspiel

Hier wird der Begriff verwandt im Sinne des psychodrama-

Synchrone Inszenierungen in der Organisationsberatung

18

tischen Stegreifspiels, das meistens gekennzeichnet ist durch hohe parallele Dichte von Szenen.

Folgende Anlagen sind denkbar:

- Alle Rollen sind z.B. durch BeraterIn definiert und allen Beteiligten bekannt, die Situation vorgegeben und damit geschlossen.
- Rollenträger erhalten Definitionen, die den anderen nicht bekannt sind, die Situation ist geschlossen.
- Rollen sind definiert und allen bekannt, die Situation ist offen.
- Alle Rollen sind undefiniert, die Situation ist geschlossen.
- Das Thema wird vorgegeben, die Rollen undefiniert und die Situation offen.

Rollenspielfacetten

Zum Beispiel:

- Gedachtes Spiel: Im Beratungsprozeß wird das Spiel imaginiert.
- Eine Situation wird vorgegeben und die Beratenden um einen Satz, der ins Spiel eingebaut wird, gebeten.
- Eine Szene wird skulpturiert, das System ist das Darstellungspotential.
- Das System skulpturiert sich selbst.
- Verdecktes Theater: Innerhalb des Systems wird eine Spielszene implementiert, die als solche nicht sofort identifizierbar ist.

Magic shop

Der „Zauberladen“ ist eine Technik aus dem Umfeld des Psychodramas. Die Beratenden werden gebeten, in einem imaginierten Laden ihnen für die Entwicklung der Organisation Wichtiges zu erwerben. Bezahlen müssen sie mit eigenen Investitionen. Das Klientensystem entscheidet, ob der Handel gültig ist.

Heißer Stuhl

Diese Technik aus der Gestalttherapie bedeutet die Herausnahme eines Klienten aus seinem System, gibt ihm seine eigene Bühne (Stuhl) und den Beteiligten einen spezifischen Zugriff auf ein Mitglied ihres System mit prozesshaften oder thematischen Ausformungen je nach Entwicklungsstand.

Mittel und Materialien ändern bzw. variieren

Zum Beispiel:

- Sitzordnungsvariationen
- Kleiderwechsel (Sitzungen in Abendkleid und dunk-

lem Anzug)

- Probehandeln und Probeverhalten (z.B. Körperhaltungen vorspielen und verändern)
- (Imaginerter) Szenenwechsel (Kirchenvorstandssitzung findet auf der Titanic statt)
- Fremdrollenimplementierung (Hofnarr, Anti-Christ)

Symbolbildungen

Zum Beispiel:

- Konzentration des Prozesses auf einen Gegenstand (vgl. Gesslerhut in Schillers „Wilhelm Tell“)
- Ritualentwicklung (VW-Manager Lopez verlangte angeblich von seinem Mitarbeiterstab, den „Kriegern“, dass die Uhr immer am rechten Handgelenk getragen werden musste)

Provokatives Theater

Lösungen werden parallel gegeneinander gestellt, geschrieben, argumentiert.

Paradoxe Intervention

Vorgeschlagen wird etwas, was keiner wollen kann. Die BeraterInnen bestehen auf der Auseinandersetzung.

Körperhaltungen

Zum Beispiel:

- Die Beratungen finden grundsätzlich im Gehen statt.
- Beratende wenden die Rücken einander zu.
- Beratung findet in sehr kurzen Sequenzen statt, unterbrochen durch Bewegungspausen.

Das Meer des Ganzen

BeraterInnen müssen Methoden erproben und beherrschen, die helfen, das Ganze sichtbar zu machen, die möglichst gering beeinflusst sind durch die strategischen Beratungsvorgaben und Ordnungsideen der BeraterInnen. Beratung muss das Nichtlineare in den Blick nehmen, die Chaosanteile beachten und sich vergegenwärtigen, dass Synergien nur durch das Meer oder Mehr des Ganzen und nicht durch das Weniger des Vereinzelten entstehen.

Je ungewöhnlicher, abweichender und Blickwinkel verändernder Interventionen sind, desto eher besteht die Möglichkeit, das weite Potential einer Organisation für Veränderungen zu nutzen oder nutzbringend werden zu lassen.

Synchrone Inszenierungen ermöglichen ein „Hin- und Herschwingen, die Bewegung zwischen scheinbar entgegengesetzten Dimensionen“ (Witte) und damit das Wandeln statt des Verharrens.

Das Rilke-Zitat zu Beginn verweist auf die Buntheit dieses Prozesses, das Blendende und Blinde der Organisation und das im einzelnen kaum Wahrnehmbare der Wandlung. Das Bild des Karussells macht deutlich, wieviel des Weges bestimmt und nicht beeinflussbar ist.

Es mahnt zur BeraterInnen-Bescheidenheit.

Literatur

Irene Baumgärtner u.a.: OE-Prozesse, Bern u.a. 1998, S. 27

Bertolt Brecht: Gesammelte Werke Bd. 15, Schriften zum Theater I, Frankfurt am Main 1967 - insbesondere: „Basis der Kunst“, GW15, S. 133 und „Die Vorgänge hinter den Vorgängen“, GW 15, S. 257

Ferdinand Buer: Methoden in der Supervision - psychodramatisch angereichert, in: OSC, Jg. 3, 1/1996, S. 21-44

Sigrid Düringer und Hans Georg Berg: Organisationskultur, unveröffentlichtes Manuskript (1995)

Mario M. Ernst: Soziometrie als Aktionsforschung - auch in der Psychotherapie, in: Integrative Therapie, 13 Jg., 1/1987, S. 3-24

Carl Gustav Jung: Synchronizität, Akausalität und Okkultismus, München 1990, S. 39

Peter Felix Kellermann: Psychodrama - eine „Als-ob“-Erfahrung, in: Integrative Therapie, 8. Jg., 1-2/1982, S. 13-23

Meyers Großes Taschenlexikon in 24 Bänden, 6. neu bearbeitete Auflage 1998

Werner Mundwiler: Eine etwas unübliche Geschäftseröffnung, in: Organisationsentwicklung, X. Jg., 1/1997, S. 40-48

Jakob L. Moreno: Psychodrama - Vol.3, New York 1969

Jakob L. Moreno: Das Psychodrama, Paderborn 1982

Dorothea Rahm, Hilka Otte, Susanne Bosse, Hannelore Ruhe-Hollenbach: Einführung in die Integrative Therapie, Paderborn 1993

Hans Georg Ruhe: Anna Landmann - Mutmaßliche Szenen aus ihrem Leben, Uraufführung Hornburg 1997

Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg: Beraten mit Kontakt, Offenbach 1995, S. 52

Georg Schreyögg: Unternehmenstheater als Intervention, in: Organisationsentwicklung, X.Jg. 1/1998, S. 52-59

P.M. Senge: Das Fieldbook zur fünften Disziplin, Stuttgart 1996, S. 27

Rupert Sheldrake: Das Gedächtnis der Natur, München 1993, S. 439

M. Mitchell Waldrop: Inseln im Chaos - Die Erforschung komplexer Systeme, Reinbek beim Hamburg 1993, S. 80f

Katharina Witte: Der Weg entsteht beim Gehen, in: OSC, Jg. 4, 4/1997, S. 311-329

Karoline Erika Zeintlinger: Analyse, Präzisierung und Reformulierung der Aussagen zur Psychodramatischen Therapie nach J.L. Moreno, Salzburg 1981

*Diese Methode wurde im Rahmen des Ausbildungslaboratoriums 1999 der EKHN-Gemeindeberatung in Gelnhausen durch das Laboratorium II entwickelt.

Die Technik der parallelen Darstellung ist vom Autor im Theaterstück „Anna Landmann“ 1997 verwandt worden.

Karin Heymann

Und sie bewegt sich doch!? ¹⁾

Organisationsberatung als ein Beitrag zur Schulentwicklung

20

“Schulen sind nicht zu beraten”, erklärte einer unserer Trainer während des ersten Ausbildungslaboratoriums im Kontext des Themas “Professionelle Bürokratie”. Diese Feststellung fiel mir zu einer Anfrage an die Gemeindeberatung, eine große Berufsfachschule zu beraten, als erstes ein. Allerdings war meine Neugier, herauszufinden, wie Beratung im System Schule funktioniert, ob und wie sich dieses System von anderen Beratungssystemen unterscheidet, größer als meine Skepsis und gab den Ausschlag zur Übernahme dieser Beratung.

Bei genauerem Nachfragen stellte sich heraus, dass die Beratungserfahrung des fraglichen Trainers bereits viele Jahre zurückliegt. Und gerade in den vergangenen fünf bis zehn Jahren ist offensichtlich im System Schule vieles in Bewegung geraten. Es gilt deshalb zu untersuchen,

- woher der Anstoß für diese Wende kam,
- wie die Bildungspolitik auf gesellschaftliche Veränderungen reagiert hat,
- auf welche strukturellen Besonderheiten und Resistenzen die “Gehversuche” im System Schule stoßen,
- wie eine Einzelschule mit den aktuellen Herausforderungen umgeht und
- welche Rolle externer Beratung in diesem Kontext zukommen könnte.

Es geht hier nicht darum, ein abgeschlossenes Bild zu präsentieren, sondern darum, ausgehend von einer konkreten Beratungserfahrung, einige Hypothesen zu möglichen Beratungsansätzen zu formulieren.

Das Schulsystem im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen

Wenn auch manche Spötter meinen, dass sich die Schule – ähnlich wie die katholische Kirche – nur in Jahrhunderten verändert, machen die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen auch vor dem Schulsystem nicht Halt. Cortolezis-Schlager/Nagel (1999, S. 5) stellen fest, dass angesichts der gegenwärtigen Transformation der Industriegesellschaft in eine Wissensgesellschaft der Qualität der Bildung eine zunehmende Bedeutung zukommt. Die globale Standortkonkurrenz

bewirkt, dass sich das Bildungssystem dem ausschließlichen Diskurs unter Bildungspolitikern zunehmend entzieht und verstärkt auch unter wirtschaftlichen Perspektiven erörtert wird (Cortolezis-Schlager/Nagel). Von welcher zentraler Bedeutung die Bereitstellung von Ausbildungs- und Qualifikationsleistungen für die Entwicklungschancen einer modernen Gesellschaft insgesamt ist, wird durch die aktuelle politische Debatte um die Anwerbung ausländischer Computer-Spezialisten für den IT-Bereich unübersehbar.

Paradigmenwechsel in der Schulentwicklung

Zudem hat der weltweite Paradigmenwechsel von der Perspektive zentralistischer Schulplanung zur Entdeckung der “Einzelschule als Gestaltungseinheit” (Fend 1983, zit. nach Rolf 1998) für das heute dominierende Verständnis von Schulentwicklung eine vehemente Schubkraft entfacht. Rolf betont, dass die Einzelschule nicht nur aus pädagogischen Gründen ins Zentrum geriet, sondern aufgrund einer weltweiten “Krise der Außensteuerung”: Überall wird nach neuen Steuerungsmodellen für Schulen und Schulsysteme gesucht; denn zentrale Behörden können die je individuellen Schulen in ihrer Entwicklung nicht mehr lenken, schon weil es ihnen angesichts der Vielfalt und Differenziertheit der Schullandschaft an Steuerungswissen fehlt und pädagogisches Handeln ohnehin nicht “regierbar” ist. Weiter stellt er fest, dass die Systemtheorie auf den Punkt gebracht habe, was die meisten Schulpraktiker ahnten oder bereits wussten: “Wenn von außen interveniert wird, also z.B. von zentralen Behörden, dann entscheiden die Einzelsysteme, also die Schulen selbst, ob und wie sie diese Interventionen verarbeiten.” (Rolf 1998, S. 297). Somit erhielt die Schulentwicklung mit Blick auf die Einzelschule einen neuen Fokus. Diesen Perspektivenwechsel vollzogen Bildungspolitikern wie Bildungsforscher, Lehrerfortbildner wie Verleger und Herausgeber. Spätestens seit 1990 gilt nach Rolf die Einzelschule als “Motor der Schulentwicklung”, für dessen Wirkungsweise in erster Linie die Lehrpersonen und die Leitung selbst verantwortlich sind, und andere Instanzen eher unterstützende und ressourcensichernde Funktionen ausüben.

Allerdings werden die Steuerungsprobleme des Gesamtsystems des Schulwesens umso prekärer, desto mehr Gestaltungsspielraum die Einzelschulen erhalten. Al-

.....

lerorten wird mit neuen Steuerungsmodellen experimentiert, um

- einerseits Gefährdungen wie die Auseinanderentwicklung von Schulen und Schulformen, eine Beliebigkeit der Inhalte bei schmaler werdenden verbindlichen Kerncurricula, Möglichkeiten ungleicher Kollegiumsentwicklung etc. entgegenzuwirken, aber
- andererseits auch, um den Führungsanspruch staatlicher Instanzen und anderer Schulträger nicht aufzugeben.

Bildungspolitische Konsequenzen

Nach Rolff kommt dem Gesetzgeber die Rolle zu, klare, aber weitmaschige Rahmenvorgaben zu beschließen, für alle Schulen verbindliche Standards zu setzen und eine Gleichverteilung der Ressourcen zu sichern. Zudem verändern die neuen Steuerungsmodelle die Rolle der aufsichtsführenden Behörden, die vor allem die Qualität und die Vergleichbarkeit der schulischen Arbeit sichern, die Schule als Ganze beraten und unterstützen sowie Schulentwicklung initiieren sollen. Außerdem bringen die neuen Steuerungsmodelle auch neue Steuerungsmittel und – instrumente ins Spiel. Dabei geht es primär um Verfahren der Evaluation, aber auch um Ansätze der regionalen Vernetzung und Abgleichung der Entwicklung von Einzelschulen.

Wurde das Gesamtsystem bislang nach einem Regulierungsmodell gesteuert, „so ist jetzt Steuerung nach dem Kontextmodell angesagt, die Steuerung auf Abstand und nicht Eingriffssteuerung ist, nicht Systemplanung, sondern Systemkoordination“ (Rolff 1998, S. 298).

Das Schulprogramm

Mit der Novellierung des Hessischen Schulgesetzes vom 15. Mai 1997 hat der Hessische Kultusminister auf diesen Paradigmenwechsel reagiert und die hessischen Schulen in die relative Autonomie pädagogischer, verwaltungstechnischer und finanzieller Eigenverantwortung entlas-

sen. Hieran hat die neue Regierung festgehalten. Auch weiterhin ist das Schulprogramm das Herzstück dieser Reform. Als das interne Selbststeuerungsinstrument der einzelnen Schule sind in ihm die

- „Ziele ihrer Arbeit in Unterricht, Erziehung, Beratung und Betreuung unter Berücksichtigung ihres allgemeinen Erziehungs- und Bildungsauftrages und der Grundsätze ihrer Verwirklichung (§§2 und 3),
- die wesentlichen Mittel zum Erreichen dieser Ziele und
- die erforderlichen Formen der Zusammenarbeit der Lehrerinnen und Lehrer sowie
- Aussagen zum Beratungs- und Fortbildungsbedarf, zur Organisationsentwicklung und zur Personalentwicklung“ (§ 127b HSchG) festgelegt.

Die Erstellung eines Schulprogramms speist sich aus zwei Quellen und sie führt zu zwei Produkten (Philipp/Rolff 1999). Die erste Quelle besteht in einer gründlichen Vergewisserung des Ist-Zustandes der Schule: Wo liegen die Besonderheiten (Schulprofil) und welches sind die Stärken und Schwächen der Schule? Um dieser ersten Quelle des Realismus eine Zukunftsperspektive zu verleihen, muss sie ergänzt werden um eine Quelle

Und sie bewegt sich doch!?

Organisationsberatung als ein Beitrag zur Schulentwicklung

22

der Vision und der Phantasie. Philipp/Rolff beschreiben den Prozesscharakter der Schulprogrammerstellung sehr treffend mit dem Bild eines Stromes, bei dem der Strom der Ideen mit dem Strom der Analyse zusammenfließen muss. Schulprogrammarbeit ist eine Daueraufgabe von Schulen in turbulenten Zeiten, bei der nach und nach alle Betroffenen (LehrerInnen, SchülerInnen, Eltern) zu Beteiligten werden sollten. Aber trotz seines Prozesscharakters sollten zwei Produkte realisiert werden: Zum einen der Text des Schulprogramms, zum anderen die Erarbeitung von Entwicklungsschwerpunkten bzw. Projekten zur Realisierung. Auch wenn der Prozess der Papiererstellung schon allerlei Bewegung in die Lehrerkollegien zu bringen vermag, bleibt das Schulprogramm ohne Umsetzungsüberlegungen lediglich ein Stück Papier.

Obwohl sich die Wirklichkeit nicht an Idealmodellen orientiert und in Schulen derzeit vieles gleichzeitig oder parallel läuft, erscheint das von Philipp/Rolff (1998, S. 23) erarbeitete Grundmodell zur Orientierung hilfreich (s. S. 21).

Die Einrichtung von Steuergruppen

In gelingenden Schulentwicklungsprozessen wird dem Kollegium klar, dass es selbst der Motor für Veränderung ist und deshalb auch selbst die Verantwortung dafür trägt. Dies kann realistischerweise aber nicht heißen, dass permanent das gesamte Kollegium involviert wäre. Um Verlässlichkeit und Stabilität zu erreichen, muss über einen längeren Zeitraum von einem festen Personenkreis Verantwortung für die Arbeit am Leitbild und Schulprogramm übernommen werden. Viele Schulen haben mit der Einrichtung von sogenannten Entwicklungs- oder Steuergruppen auf diesen Bedarf reagiert. Die Steuergruppe ist innerhalb der Schulhierarchie ein ganz neues Organ und erhält ihr Mandat durch die Gesamtkonferenz. Dieses Mandat umfasst:

- einen klar definierten Auftrag
- eine klar bezeichnete Entscheidungskompetenz
- Zeithorizont und Befristung des Auftrages
- Berichtspflicht mit Aussagen über die Berichtsform

Da die Schulleitung für alle innerschulischen Entwick-

lungsprozesse eine Schlüsselrolle innehat, ist ihre Mitarbeit in der Steuergruppe unabdingbar. Für die Zusammensetzung der Gruppe sollte nach Horster (1998, S. 79) weiterhin gelten,

- "dass unterschiedliche Gruppierungen des Kollegiums sich durch Mitglieder der Steuergruppe repräsentiert sehen,
- dass die Steuergruppe die Alters- und Geschlechtsstruktur des Kollegiums abbildet,
- dass entwicklungszuversichtliche und entwicklungskeptische Personen in ihr vertreten sind."

Die Hauptaufgaben einer Steuergruppe bestehen in der Prozesssteuerung und im Management der Entwicklung von Schulentwicklungsprozessen. Einzelne Aspekte der Prozesssteuerung sind u.a.:

- "Erfahrungsaustausch innerhalb und zwischen einzelnen Arbeits- und Projektgruppen
- Einleitung und Durchführung einer Diagnose einschließlich der Auswahl der Diagnoseinstrumente
- Vorbereitung und Durchführung von Diagnose- und Feedbackkonferenzen mit dem gesamten Kollegium
- Koordinierung des durch die Schulentwicklung entstehenden Qualifizierungsbedarfs
- Unterstützung von Ansätzen zur Unterrichtsentwicklung
- Information des Kollegiums und aller übrigen am Schulentwicklungsprozess Beteiligten (vor allem Eltern, Schüler und (...) außerschulische Kooperationspartner)
- Zusammen mit der Schulleitung Einleitung und Vorbereitung der schulinternen Evaluation" (Philipp/Rolff 1998, S. 31)

Die Einrichtung eines solchen neuen Gremiums mit neuen Rollen der KollegInnen verläuft im Schulalltag nicht immer unproblematisch. Zum Beispiel könnten SchulleiterInnen das Entstehen einer Konkurrenzstruktur befürchten, müssen sie doch als Mitglieder der Steuergruppe auf Amtsautorität verzichten und durch Fachautorität überzeugen. Außerdem mögen die Mitglieder der Steuergruppe in den Augen vieler KollegInnen als "Nebenregierung" erscheinen, die die wichtigen Dinge unter sich entscheiden und am Schluss möglicherwei-

.....

se auch noch Karriere machen. Am wirkungsvollsten hilft gegen solche Vorbehalte nur eine permanente offene Information des gesamten Kollegiums.

Ingesamt bedeutet die Etablierung einer Steuergruppe bereits eine Weiterentwicklung für die jeweilige Schule. Mit Philipp/Rolff (1998, S. 41) lässt sich feststellen, dass damit "neue Formen der Kommunikation und Kooperation, der Beteiligung an Entscheidungsprozessen, der Projektentwicklung und des Projektmanagements initiiert (werden, K.H.), die eine neue Qualität schulischer Entwicklungsarbeit bedeuten kann."

Die schrittweise Einführung des Schulprogramms in Hessen

Der Gesetzgeber sah in Hessen folgende schrittweise Einführung der Schulprogrammerstellung vor:

- Ab Februar 1997 sollten ca. 30 Schulen im Rahmen von drei Pilotprojekten Erfahrungen mit Schulprogrammen und Evaluation machen, die systematisch gesammelt und ausgewertet werden sollten. Während dieser Zeit konnten sich die Unterstützungssysteme (Schulaufsicht, HeLP, Studienseminare) auf die von ihnen erwarteten Beratungsaufgaben vorbereiten und fortbilden.
- In einer zweiten Phase ab Schuljahresbeginn 1997/98, zeitgleich mit Inkrafttreten des neuen Hessischen Schulgesetzes, konnten Schulen freiwillig mit der Erstellung von Schulprogrammen und mit der Evaluation beginnen.
- Ab dem Schuljahr 1999/2000, nach gründlicher Auswertung und Bilanzierung der Ergebnisse, sollten dann alle Schulen ein Schulprogramm erarbeiten und Formen interner Evaluation entwickeln. Die externe Evaluation ist in Hessen freiwillig (Vorwort des ehemaligen hessischen Bildungsministers Holzapfel zu: Schulprogramme und Evaluation 1, S. 2)

Schulen machen sich auf den Weg oder: "Aller Anfang ist schön und schwer"³²⁾

Ausgelöst durch diese bildungspolitischen Vorgaben sind Schulen auf vielfältige Weise in Bewegung gekommen. Schulen aller Formen, Arten und Standorte nehmen die Schulentwicklung in die eigenen Hände und versuchen, sich zur professionellen Organisation zu häuten, bei der nicht nur *in* der Schule, sondern ebenso *an* der Schule gearbeitet wird. Entgegen aller Immobilitätsthesen haben sich Schulen als erstaunlich lernfähig und wandlungsfähig erwiesen, haben neue Funktionen übernommen, Integrationsaufgaben bewältigt und die internen Strukturen weiterentwickelt.

Das Spektrum des Umgangs mit der neuen Autonomie reicht bei der Schulprogrammarbeit vom Erstellen (lassen) vorzeigbarer Hochglanzbroschüren oder Fassadenpapieren bis zu langfristig angelegten Organisationsentwicklungsprozessen mit externer Begleitung.

Trotz aller Vielfalt an Ideen und Experimenten liegen Lust und Frust in diesen neu begonnenen Prozessen oft dicht beieinander. Was den einen gut gelingt, scheitert bei den anderen, wo sich auf der einen Seite Freiwilligkeit erreichen läßt und sich Motivationen entwickeln konnten, versandet der Prozess auf der anderen Seite oder kommt erst gar nicht in Gang. (Schley 1998, S. 13).

Gründe für das Scheitern

Trotz der Tatsache, dass es in vielen Beratungsprozessen gelingt, die Ressourcen von LehrerInnen zu aktivieren, zu differenzieren und zu erweitern, darf nicht übersehen werden, dass in vielen Veränderungsprozessen heftige Widerstände gegen die neuen Schulentwicklungsprozesse auftreten. Beobachtet werden Widerstände in vielfältigen Erscheinungsformen: offensiv vorgetragener Widerspruch, ungerichtete Aktivitäten wie Gerüchte und Intrigen bis hin zu passiven Widerstandsformen der inneren Kündigung oder Flucht in die Krankheit. Für die Beratungsprozesse ist es wichtig, diese Widerstände als wichtiges Diagnoseinstrument im Auge zu behalten. Gerade weil das System Schule insgesamt als besonders veränderungsresistent gilt, scheint es lohnend, die

Und sie bewegt sich doch!?

Organisationsberatung als ein Beitrag zur Schulentwicklung

24

strukturellen Besonderheiten dieser Organisation und die Bedeutung der Widerstände von LehrerInnen genauer anzuschauen.

Mintzbergs oben bereits erwähntes Organisationsmodell der "Professionellen Bürokratie" bietet plausible Erklärungen für Widerstände in Systemen wie Kirche, Schulen und ähnlichen Organisationen an. Die folgenden Auszüge aus seinem Buch beschreiben, wie dieser Organisationstyp funktioniert.

- "Am wichtigsten ist, dass die Organisation der Professionals bei der Koordinierung von der Standardisierung der Fertigkeiten abhängt, die vornehmlich über eine formale Ausbildung erreicht wird.
- Sie stellt vollausgebildete Spezialisten ein für den operativen Kern, nämlich Professionals, und überlässt ihnen die Kontrolle ihrer Arbeit.
- Kontrolle über die eigene Arbeit bedeutet, dass die Professionals relativ unabhängig von ihren Kollegen arbeiten, aber eng mit ihren Klienten." (Mintzberg 1991, S. 183)
- "Die Abneigung der Professionals gegenüber einer Kooperation untereinander und die Komplexität der kollektiven Prozesse können Widerstand gegenüber Innovationen hervorrufen. Es sind im Grunde professionelle Bürokratien, Leistungsstrukturen, die zur Perfektionierung bestehender Programme in stabilen Umwelten gestaltet wurden, keine Problemlösungsstrukturen, um neue Programme für einen unvorhergesehenen Bedarf zu entwickeln.
- Große Kunst und innovative Problemlösungen verlangen induktives Denken – d.h. die Ableitung einer neuen allgemeinen Lösung aus den speziellen Erfahrungen. (...) Es bricht eher mit alten Routinen und Standards, als dass es das Bestehende perfektioniert. Und das ist für die Organisation der Professionals ein Risiko." (Mintzberg 1991, S. 199)

Ein weiteres Strukturmerkmal dieser Organisationsform ist die extrem hohe Führungsspanne der Leitung. Eine konkrete Führungsarbeit, die über eine formale Kontrolle der Einhaltung der Dienstpflichten hinausgeht, ist de facto unmöglich. Ihre Führungsaufgaben liegen eher in der Regelung von Konflikten zwischen den Professionals, dem Schutz der Autonomie der Professionals vor Einflussnehmern von außen sowie dem Finanzmanagement. Und genau hier liegt auch ihre

Macht: Diejenigen, die zusätzliche Mittel für die Organisation beschaffen können, haben auch das Sagen darüber, wie sie verteilt werden.

Anhand dieses Modells wird auch deutlich, wie schwer es für viele LehrerInnen sein mag, vom vertrauten Einzelkämpfer- oder Einzelkünstlertum zugunsten neuer Zusammenarbeitsmodelle Abschied zu nehmen, und sich auf neue teamorientierte Modelle einzulassen, wie es für die Schulprogrammarbeit nötig wäre. Auch die häufig ambivalente Haltung vieler Kollegien "Führung als Unterstützung" versus "Einschränkung der Freiheit durch Führung" (Cortolesiz-Schlager/Nagel 1999, S. 15) gegenüber Schulleitungen macht auf dieser Grundlage viel Sinn.

Weiterhin trifft eine in anderen Organisationen zentrale Funktion der Führung, die Überlebensfähigkeit der Organisation zu sichern, auf das System Schule nicht zu. Eine Besonderheit des Bildungssystems und der einzelnen Schulen besteht ja nun auch gerade darin, dass zumindest kurzfristig keine echte Existenzbedrohung besteht. Angesichts dieser relativen Konsequenzlosigkeit bei einer Nichtauseinandersetzung mit der organisationalen Überlebensfrage, ist auch das mangelnde Engagement einiger verbeamteter LehrerInnen gegenüber Innovationsprozessen in der eigenen Schule verständlich.

Somit lassen sich Widerstände gegenüber Innovationen in Schulen einerseits mit Mintzberg strukturell erklären, andererseits spielen hier wie in den meisten anderen Veränderungsprozessen die sogenannten "weichen" Faktoren eine wichtige Rolle. Woher genau speist sich diese Opposition gegen Neuerungen bei den Betroffenen? In den meisten Fällen wird sie aus relativ starken Gefühlen gespeist, die sich als Befürchtungen, Vorbehalte und Ängste zeigen. Die Ursachen liegen mithin im verdeckten Teil des Eisbergs, was eine Bearbeitung nicht leicht macht. Wichtig scheint es deshalb in Beratungsprozessen zunächst zu sein, neben der Inhalts- die Beziehungsebene in den Blick zu nehmen. Konkreter heißt das, jeweils danach zu suchen, welche Werte verletzt, Haltungen übergangen oder Grenzen im Prozess überschritten wurden. Schley (1998, S. 33) glaubt, dass wir dann "auf Fragen der Autonomie, der Identität, (...), des Respekts, des Gefragtwerdens und Beteiligtseins" stoßen. Prozessnormen spielen bei der Analyse misslungenerer Projekte immer wieder eine

.....

Schlüsselrolle. Über den Erfolg eines Veränderungsprozesses entscheidet demnach insbesondere der Umgang mit systemeigener Emotionalität. Für einen Beratungsprozess folgt daraus die Notwendigkeit eines behutsamen, gut durchdachten und breit kommunizierten Anfangs. Wenn dieser gelingt, ein Aufwärmen des Systems möglich wurde, sich Vertrauen bilden konnte zur Leitung und den BeraterInnen, die einzelnen Zeit hatten, in ihre Rolle hinein zu wachsen, dann kann das "Storming" in verschiedenen Teams oder Projektgruppen erfolgreich sein (Schley 1998, S. 33).

Die Einführung des Schulprogramms in einer hessischen Pilotschule

Wie ein konkreter Entwicklungsprozess einer Einzelschule aussehen kann, lässt sich am Beispiel der von uns beratenen gewerblich-technischen Berufsfachschule mit ca. 120 KollegInnen beispielhaft illustrieren. Als eine der Pilotschulen des Kreises hatte sie vor ca. zwei Jahren mit der Erstellung eines Schulprogramms begonnen und in zwei aufeinanderfolgenden Jahren zwei verschiedene Beratungen der Gemeindeberatung mit unterschiedlichen Beratungsteams in Anspruch genommen.

Erster Beratungsprozess

Als ein Mitglied des ersten Beratungsteams schildert Hans-Joachim Brandes in seiner schriftlichen Abschlussarbeit "Schulprogramm in der Beratung" (1999) den ersten dieser beiden Beratungsprozesse.

Aus seiner Sicht hat die Steuergruppe

- "eine Bestandsaufnahme begonnen, ohne sich über die Zielrichtung der gewünschten Entwicklung der gesamten Arbeit Klarheit zu verschaffen. Damit verband sich die Schwierigkeit, dass die Gruppe ihr Selbstverständnis bis zum Beginn der Beratung nicht geklärt hatte."
- Außerdem "wurde die Bestandsaufnahme wesentlich von einer Person betrieben (aus sehr persönlichen Motiven heraus). Die Gruppe hat in der ersten Phase der Zusammenarbeit in einer sehr herkömmlichen Weise Auseinandersetzungen geführt und sich teilweise zerstritten. Sie kam in zunehmenden

den Legitimationsdruck gegenüber ihrem Auftraggeber (der Gesamtkonferenz), hat sich nach einem Weg umgesehen, das Scheitern abzuwenden, hat den Strohalm externe Beratung ergriffen und ist schon auf dem Weg vom Erstkontakt bis erster Beratungstermin näher zusammengerückt."

Konkret hat die Steuergruppe zur Bestandsaufnahme ihrer Aktivitäten einen Fragebogen zusammengestellt, ohne sich vorher über eine Auswertungsstrategie der Ergebnisse zu verständigen. Nach Beendigung der Umfrage stand sie plötzlich vor der Situation, über riesige Datenmengen, aber über keine Konzeption für das weitere Vorgehen zu verfügen. Der daraus entstandene Konflikt gefährdete die Weiterarbeit am Schulprogramm nachhaltig.

Das Konzept für die Beratung (drei Sitzungen zu je zwei Stunden) sah vor, "zunächst zu klären, wie der Auftrag der Gruppe lautete. Danach sollten mögliche Erwartungen unterschiedlichster Interessengruppen an die Steuergruppe geklärt werden, um sich schließlich der internen Struktur der Gruppe zuzuwenden, also eine Rollenklärung innerhalb der Gruppe zu bearbeiten. Hauptziel war es, die Komplexität der Situation deutlich zu vermindern, die Gruppe insgesamt nachhaltig zu entlasten, um sie wieder arbeitsfähig zu machen. Das Arbeitsprinzip war, von der Einzelperson auszugehen und einen Prozess anzustoßen, der Transparenz in die 'Denke' der Gruppe bringen sollte. Außerdem sollte eine hohe Durchmischung der Gruppenmitglieder erreicht werden."

Zum Abschluss der Beratung sah sich die Gruppe laut H.-J. Brandes wieder als arbeitsfähig an und hatte drei mögliche Arbeitspakete erstellt. Während der Beratungsarbeit hatte auch eine Gesamtkonferenz stattgefunden, in der der Stand der Schulprogrammarbeit präsentiert wurde und nach Aussage der Gruppe auch eine Anbindung gelungen ist.

Zweiter Beratungsprozess

Im weiteren Verlauf der Schulprogrammerstellung wurde die Steuergruppe mit der Erwartung des Kollegiums konfrontiert, nicht nur großartige Ideen und Konzepte zu produzieren, sondern endlich ein für alle relevantes

Und sie bewegt sich doch!?

Organisationsberatung als ein Beitrag zur Schulentwicklung

26

Thema in Form eines Pilotprojektes konkret in Angriff zu nehmen und Ergebnisse umzusetzen. Während eines pädagogischen Tages wurden verschiedene Projektthemen festgelegt; letztlich einigte man sich auf das Thema "Schulinterne Kommunikation".

In dieser Situation wurde die zweite externe Beratung angefragt. Irritierend daran ist, dass die Steuergruppe nicht noch einmal dasselbe Beratungsteam, sondern dieses Mal "eine fachkompetente Person zur Projektplanung, -durchführung und -evaluation" angefordert hat. In Folge eines Personalwechsels im Bereich der Projektkoordination und -vergabe innerhalb der Gemeindeberatung wurde der Teamwechsel nicht problematisiert. Die Beratungsanfrage kam vom stellvertretenden Schulleiter, dem Sprecher der Steuergruppe Schulprogramm. Die Gruppe wünschte sich Begleitung bei der Konzeption und Planung des Projektes "Schulinterne Kommunikation" und eine Einführung in die Projektmanagement(PM)-Methode.

Zentral für unsere Beratung war die knapp bemessene Zeit. Aus finanziellen Gründen blieben inklusive Erstkontakt nur drei zweistündige Beratungskontakte zur Planung des Pilotprojektes und der Know-how-Vermittlung des PM-Ansatzes. Unser Beratungskonzept sah deshalb vor, die verschiedenen Phasen der Konzepterstellung und Planung des Projektes "Schulinterne Kommunikation" mit der Vermittlung der PM-Methode zu verknüpfen. Dabei konnten die Mitglieder der Steuergruppe die nötigen Basiskenntnisse einer Projektplanung wie

- klare, überprüfbare Projektziele,
- Untergliederung in Haupt- und Teilprojekte,
- Projektablauf- und Durchführungsplanung,
- Aktivitätenplan etc.

kennenlernen und ansatzweise in Kleingruppen einüben.

Während unserer Arbeit wurde schnell deutlich, dass ihnen wichtige Arbeitstechniken und Methoden der Teamarbeit weitgehend fremd waren. In Gruppenarbeitsphasen konnten wir immer wieder ihre ausgeprägte Diskussionskultur kennenlernen. Aus Zeitgründen konnten wir leider nur mit einem fachlichen Input zu einigen Spielregeln für die Teamarbeit und der Gestaltung einzelner Arbeitstreffen (auch hier Klärung von Ziel und

Zweck, Zeit, Festlegung eines Protokollanten usw.) darauf reagieren. Außerdem lag es uns am Herzen, sie mit weiteren für das Gelingen eines Projektes wichtigen Aspekten vertraut zu machen, z.B.:

- Planung von Meilensteinen,
- Überprüfung der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes beim Start,
- Aufgaben des Projektleitungsteams (Kommunikationskonzept, Projektmarketing, regelmäßige Überprüfung des Projektverlaufs usw.).

Geplant wurden insgesamt drei Teilprojekte:

- Stundenplan und Raumnutzungskonzept
- Konferenzen, Ausschüsse, Team- und Konzeptarbeit
- Schulleitung und Außenkommunikation

Trotz unseres Hinweises auf die Doppelbelastung der Kollegen übernahmen wiederum Mitglieder der Steuergruppe die Aufgaben der Teilprojektleiter. Weitere interessierte KollegInnen konnten aber zur Mitarbeit in den verschiedenen Teilprojekten gewonnen werden. Die Projektplanung wurde dem Kollegium bei einer Gesamtkonferenz präsentiert und angenommen.

Das Feedback unserer Klienten nach drei Treffen war positiv. Einige Statements:

- Ich empfinde die Projektmanagement-Methode für uns als sehr nützlich, auch für andere Ausschüsse.
- Jetzt sieht man erst so richtig, wie dilettantisch wir bisher gearbeitet haben.
- Hätten wir diese Methode früher kennengelernt, wären wir mit unserer Schulprogrammarbeit sicher schon viel weiter.
- Ich bin begeistert.
- Jetzt haben wir ein viel größeres Bewusstsein für zielorientierte Arbeit.
- Diese Methode ist ein gutes Rüstzeug für unsere weitere Arbeit, ich sehe aber Probleme bei der Umsetzung unserer Projektergebnisse; es gibt eine große Diskrepanz zwischen Ideen und Zielen dieser Gruppe und der sonstigen Schulrealität und Schulleitung.
- Wichtig war, dass Personen von außen kamen, das erhöht die Verbindlichkeit der eigenen Arbeit.
- Ich sehe jetzt deutlicher die Notwendigkeit einer klaren Arbeitsstruktur, damit wir uns nicht immer in

.....

unseren alten Verhaltensweisen – Diskussionen ohne Ergebnis – verlieren.

- Wir brauchen Selbstdisziplin.
- Wichtig war, dass wir diese Arbeit mit Ihnen als Gruppe gemacht haben, bei diesem gemeinsamen Prozess haben wir viel gelernt.
- Wir wachsen langsam als Team zusammen.

Inwiefern es uns mit dieser Beratung bei der Erstellung dieser Pilotprojektkonzeption gelungen ist, an unser Klientensystem anzukoppeln und inwieweit sie die neue Arbeitsmethode langfristig als relevante Information in ihr System integrieren können, wissen wir nicht. Mit Königswieser/Exner/Pelikan (1995) kann aber das Einbringen eines inhaltlichen Inputs dann als systemische Intervention gesehen werden, wenn es im Verständnis einer Energiezufuhr bzw. "Verstörung" des Klientensystems erfolgt und es dem Klientensystem überlassen bleibt, was es damit macht. Ein erster wichtiger Veränderungsschritt wäre aus meiner Sicht eine teilweise Unterbrechung ihrer Diskussionskultur hin zu verbindlichen Absprachen und gemeinsamen Zielen innerhalb der Steuergruppe und sonstigen schulinternen Gruppen. Soviel zur Umsetzung unseres Auftrages.

Darüber hinaus möchte ich noch einen Eindruck schildern, der mich während dieser Beratung begleitet hat. Ausgelöst wurde mein Gefühl, dass es in diesem Klientensystem auch um andere als die genannten Themen ginge, schon in der Kontraktphase durch den Beraterwechsel zwischen der ersten und zweiten Beratung. Ein Vergleich mit Therapiepatienten fiel mir ein: So wie manche Therapiepatienten aus Angst vor zu starken schmerzhaften Gefühlen "Therapeutenhopping" betreiben, wurden in diesem Klientensystem BeraterInnen und Beratungsthemen ausgetauscht. Außerdem rief mich der stellvertretende Schulleiter zwischen unseren Terminen mehrfach an, um mir den aktuellen Stand ihrer "Hausaufgaben" mitzuteilen. Dabei deutete er wiederholt die schlechte Stimmung und geringe Motivation der Steuergruppe und seine Bedenken hinsichtlich der Umsetzung der Projektergebnisse an.

Meine – zugegebenermaßen – vage Vermutung, dass in dieser Schule ganz andere Themen virulent sind, lässt sich am ehesten mit dem Bild des organisatorischen Eisbergs verdeutlichen: Auf der Sachebene wird eine Steuergruppe gebildet, am Schulprogramm gearbeitet,

ein Pilotprojekt geplant und eine neue – ohne Frage sinnvolle - Management-Methode erlernt.

Verborgen unter der Oberfläche gären möglicherweise die wirklich wichtigen Themen. Dies könnten u.a. sein:

- ein Generationenkonflikt im Schulleitungsteam,
- ein durch zwei eher schwache Führungspersönlichkeiten entstandenes Machtvakuum, das durch einen Kollegen der Steuergruppe gefüllt wird (er legt ungefragt fertige Konzepte vor, die anderen müssen sich daran abarbeiten)
- Herrschaftswissen von wichtigen Funktionsträgern und fehlende Transparenz bei wichtigen Entscheidungen (z.B. Stundenplanerstellung)
- verdeckte Kommunikation,
- mangelnde Verbindlichkeit der KollegInnen bei der Umsetzung getroffener Entscheidungen und
- Konkurrenz zwischen den LehrerInnen der unterschiedlichen Schulformen.

Einige dieser Themen wurden bei der Beschreibung der Ausgangssituation für das Projekt "Schulinterne Kommunikation" angedeutet, aus Zeitgründen jedoch nicht weiter verfolgt. Eine ausführliche Diagnose innerhalb eines langfristig angelegten OE-Prozesses hätte hier sicher eine Klärung gebracht.

Allerdings ist dieses Eisberg-Phänomen insbesondere bei derart umfassenden Neuerungsprozessen wie der Schulprogrammentwicklung auch wieder nicht verwunderlich. Auf der einen Seite wird in der Anfangseuphorie eine Menge Energie und Ressourcen freigelegt; auf der anderen Seite macht dieser Anfangselan der alltäglichen Routine oft schnell wieder Platz, weil überspannte Erwartungen enttäuscht werden, Erfolgserlebnisse auf sich warten lassen oder andere vorher nicht antizipierte Schwierigkeiten auftreten. Geht man davon aus, dass Schulentwicklung kein gradliniger, an Idealmodellen zu orientierender, sondern ein lebendiger Prozess ist, dann machen auch die unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Programmerstellung, Gleichzeitigkeiten oder Kreisprozesse unserer Klienten einen Sinn. Außerdem könnte man auch die Hypothese wagen, dass gerade in einem männlich geprägten System wie einer berufsbildenden Schule die Beschäftigung mit logischen, zielorientierten Methoden mehr Sicherheit bietet als die Bearbeitung des verdeckten Teils des Eisbergs. Die intensive Weiterarbeit mit dem

Und sie bewegt sich doch!?

Organisationsberatung als ein Beitrag zur Schulentwicklung

28

ersten Beraterteam hätte da möglicherweise schon zu viel Irritation bedeutet. Augenscheinlich war auch der innere Druck der Gruppe, die schwierigen, verborgenen Themen anzugehen, zu diesem Zeitpunkt noch nicht hoch genug.

Meine eigene Ambivalenz zu diesen Fragen bringen die folgenden Gedanken von Fritz B. Simon (1990, S. 272) auf den Punkt:

“Die Idee, man wüsste, was gut und schlecht ist

Der Mensch entwickelt Wünsche, Ziele, Werte, an denen er sich orientiert. Sie bilden den Maßstab seiner Beurteilungen und seiner Handlungen. Nur wenn wir wüssten, welche langfristigen Folgen die alltäglichen Ereignisse (hier passte allerdings besser: unsere Interventionen - die Verf.) haben, könnten wir sagen, ob sie gut oder schlecht sind, ob wir Glück haben oder Pech. Es ist wieder die Annahme, man hätte die volle Information über das Spiel – die Welt-, die zu Freude und Trauer, zu Euphorie und Niedergeschlagenheit führen, zu dem Gefühl, man sei einen Schritt auf dem Weg zur Verwirklichung der eigenen Werte und Ziele weitergekommen. Da man nie sicher sein kann, ob sich der Vorteil langfristig nicht doch als Nachteil erweist, der Nachteil nicht doch als Vorteil, sollte man den Tag nicht vor dem Abend loben (oder schelten). Angesichts der Selbstorganisation der Welt gibt es auf die Frage nach Glück oder Pech, nach (längerfristigem) gut oder schlecht, immer nur eine angemessene Antwort: Kann sein...”

Ansätze für Organisationsberatung in Schulen

Ausgehend von meiner eigenen Beratungserfahrung und einer Reihe von Gesprächen mit LehrerInnen verschiedener Schulformen und Funktionsebenen zeichnen sich in der gegenwärtigen Phase erster Gestaltungsversuche autonomer Schulentwicklung eine Reihe von Beratungsansätzen für externe Organisationsberatung in Schulen ab. Die Erfahrung zeigt, dass Organisationen wie einzelne Individuen in der Regel in krisenhaften oder existenziell bedrohlichen Situationen zum Strohalm externer Beratung greifen. Horster (1998, S. 81) stellt fest: “Für das System Schule könnte dies der Fall sein,

- wenn in einer Schule ein Konfliktpotential existiert, das die Existenz einer neutralen Instanz als wünschenswert erscheinen läßt,
- wenn eine Schule nicht nur inhaltlich an einer bestimmten Problemlösung interessiert ist, sondern darüber hinaus auch Verfahren kennenlernen will, die ihre generelle Problemlösekapazität erhöhen oder
- wenn generell noch wenig Erfahrung mit selbstgesteuerten Entwicklungsprozessen besteht und noch wenig Klarheit über das Ziel eines möglichen Entwicklungsprozesses herrscht.”

Innerhalb der phasenweisen Einführung des Schulprogramms war vorgesehen, dass die Unterstützungssysteme wie die Schulaufsicht, das Hessische Landesinstitut für Pädagogik (HeLP) und die Studienseminare sich für diese Beratungsaufgaben vorbereiten und fortbilden. Dieser Prozess ist meines Wissens in vollem Gange. Abgesehen von der Tatsache, dass die Unterstützungssysteme bei weitem nicht über die nötigen personellen Kapazitäten verfügen, empfinden es viele LehrerInnen als Nachteil, dass sich die BeraterInnen dieser internen Beratungsinstanzen zum Teil aus ihren eigenen Reihen rekrutieren und Schulleitungen oft enge Verbindungen zu diesen Institutionen unterhalten. Gerade in dieser ersten Phasen des Experimentierens mit autonomer Schulentwicklung greifen Kollegien deshalb auch auf externe BeraterInnen zurück, weil von ihnen größere Distanz zum System vorausgesetzt werden kann. Horster (1998, S. 81) zeigt auf, welche weiteren Qualifikationen von ProzessberaterInnen erwartet werden:

- “sie arbeiten eher prozessorientiert als inhaltsorientiert,
- sie vermeiden es, der Schule ihr persönliches Wertesystem aufzudrängen,
- sie sind keine Ratgeber(=Experten für spezielle inhaltliche Fragen),
- sie haben die Aufgabe, den Prozeß der Selbststeuerung einer Schule zu unterstützen (...)
- sie helfen der Schule, ihre Probleme selbst zu lösen”.

Unter den Bildungsforschern herrscht allerdings Dissens darüber, wo Schulentwicklung und –beratung anzusetzen habe. Rolff (1998, S. 304) gibt seinen Kollegen

.....

Klippert und Meyer recht, wenn sie betonen, dass Unterricht zur Kernaktivität von LehrerInnen gehöre. Allerdings distanziert er sich von ihrer Überzeugung, dass Schulentwicklung deshalb immer bei der Unterrichtsentwicklung anzusetzen habe. Ausgehend von dem neuen Paradigma, nach dem die Einzelschule der Motor der Entwicklung ist, muss aus seiner Sicht die Einzelschule und nicht die Lehrerfortbildner entscheiden, ob sie bei der Unterrichts-, Personal- oder Organisationsentwicklung ansetzt. Denke man in Systemzusammenhängen, dann – so Rolff - führe ohnehin jeder Weg der Schulentwicklung zu den anderen. In Rolffs "Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung" (1998, S. 305) werden diese Zusammenhänge deutlich:

schulischen auch den außerschulische Systemzusammenhang mit der Umwelt des Systems Schule (Eltern, Betriebe und Universitäten, Presse, Schulträger, Schulaufsicht, etc.).

Ausblick: Wie es weitergehen könnte ...

Aus den bisherigen Überlegungen wird deutlich, wie zahlreich die möglichen Ansätze für Organisationsberatung in Schulen derzeit sind und mit welchen Widerständen innerhalb dieses Systems gerechnet werden muss. Schulprogrammarbeit ist aber noch so frisch und derart auf Lebendigkeit und Mut zum Experimentieren angewiesen, dass es in den nächsten Jahren erst einmal darum geht, Schulen auf ihrem Weg zu ermuntern und zu unterstützen. Aus dem Blickwinkel von Organisationsentwicklung erscheint deshalb eine Trennung in eine kurzfristige und eine langfristige Perspektive sinnvoll.

Kurzfristig könnten die neu einzurichtenden Projekt- oder Steuergruppen mit Prinzipien von Teamarbeit (Moderation, Sitzungs- und Projektmanagement, Phasen von Teamentwicklung, Rollen der einzelnen Mitglieder im Kräftefeld usw.) vertraut gemacht werden. Auf dem Weg zur "lernenden Schule" könnte damit das klassische "Einer-Modell" von LehrerInnen (eine Klasse, ein Fach, ein Tempo, ein Jahrgang, eine Lehrkraft) aufgebrochen und fächerübergreifende, projektübergreifende und integrative Arbeit an Schulen Wirklichkeit werden. Eine sinnvolle Unterstützung für diese neuen Herausforderungen des Schulalltags könnte die Einführung von Interventionsmethoden sein.

Denkbar wäre auch die Beratung bei der Entwicklung eines konkreten Designs für die Schulprogrammerstellung oder eine Begleitung bei der Leitbilderstellung und Visionsarbeit.

Zweifellos kommen insbesondere auf die Schulleitungen innerhalb der anstehenden Schulentwicklungsprozesse neue Rollen zu. Gerade wenn viel in Entwicklungsgruppen und Projekten gearbeitet wird, ist die Team-

Das oben skizzierte Modell bringt die Komplexität der aktuellen Fragestellungen für die Lehrerkollegien sowie für interne und externe Beratung auf den Punkt. Schulen beraten heißt deshalb zunächst für BeraterInnen auch, den Gesamtkontext dieses Systems im Blick zu haben und zwar neben dem oben beschriebenen inner-

Und sie bewegt sich doch!?

Organisationsberatung als ein Beitrag zur Schulentwicklung

30

fähigkeit der Führung unverzichtbar. Somit muss sich der Führungsstil in Richtung Spielertrainer, Moderator und Manager verändern. Coaching-Angebote von Organisationsberatern für einzelne SchulleiterInnen oder aber Coaching-Gruppen von SchulleiterInnen, die an ihren Schulen aktiv Schulprogramme entwickeln und daher ähnliche Probleme haben dürften, könnten ihnen eine professionelle Gelegenheit geben, ihre Rollenprobleme und sonstige Schwierigkeiten zu bearbeiten.

Langfristig wird allerdings in Deutschland wie bereits bei unseren europäischen Nachbarn auch über tiefgreifendere Veränderungen der Organisationsstruktur des Systems Schule nachzudenken sein. Mit der Erweiterung der pädagogischen Spielräume stellt sich die Frage nach einer angemessenen schulischen Aufbauorganisation im Rahmen eines umfassenden Reformkonzeptes. Cortolezis-Schlager/Nagel haben im Rahmen der Beraterischen Begleitung eines Modellprojektes mit 25 österreichischen Bundesschulen erarbeitet, welche Leitprinzipien bei der qualitätsvollen Umsetzung der pädagogischen Autonomie am Schulstandort zu berücksichtigen sind (ausführlicher dazu: Cortolezis-Schlager/Nagel 1999, S.5 ff). Zusammenfassend geht es um

- eine Ausdifferenzierung der Führungsrollen der Schulleitung (u.a. um Ressourcenmanagement, Organisationsentwicklung, Personalmanagement, Controlling, Pädagogische Positionierung)
- die Verlagerung von Führungsprozessen in Teams
- die Gestaltung der fachlichen Koordination in der Expertenorganisation Schule und
- die Aufgaben eines "Klassenvorstandes" als Kommunikationsdrehscheibe zu allen wichtigen Systemumwelten "rund um die Klasse".

Derart weitreichende Überlegungen sind derzeit in deutschen Schulen allerdings noch Zukunftsmusik. Hier wird es in den nächsten Jahren darum gehen, die durch die Veränderung des Schulgesetzes ausgelösten Gehversuche an Schulen zu begleiten. Es scheint im Moment so zu sein, dass die von oben vorgegebene Veränderung "einen Rahmen definiert, der dazu führt, dass Veränderungsarbeit möglich wird, die das ganze System in den Blick nimmt, aber die Eigenheiten seiner Teile nicht übergeht und mögliche Widerstände besser auffängt" (Brandes 1999, S. 10).

Allem Pessimismus zum Trotz hat sich in den vergangenen Jahren in Schulen so viel verändert, dass Beratung nicht nur möglich, sondern oft auch nötig geworden ist. Der eingangs zitierte Satz meines damaligen Trainers stimmt deshalb heute nicht mehr.

"Wenn die Gedanken groß sind, dürfen die Schritte dahin klein sein", resümiert Hartmut von Hentig (zit. nach Schratz/Steiner-Löffler 1998, S. 208) in seinem Rückblick auf Innovationen im Bildungsbereich, und das gilt natürlich auch für die gerade beginnenden Schulentwicklungsprozesse. Beratung kann zum Erfolg dieser Schritte beitragen.

1) Übernommen aus: Cortolezis-Schlager, K./Nagel, R.: „Und sie bewegt sich doch!? Steuerung und Organisation der Schulprozesse. In: Organisationsentwicklung 2/99

2) Übernommen aus: Philipp, E., Rolff, H.-G.: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln, 3. Auflage, Weinheim und Basel 1998

Literatur

Brandes, H.-J.: Schulprogramm in der Beratung, Hofheim/Ts. 1999

Cortolezis-Schlager, K., Nagel, R.: "Und sie bewegt sich doch!?" Steuerung und Organisation der Schulprozesse, in: Organisationsentwicklung 2/99

Doppler, K., Lauterburg, C.: Change Management, 8. Auflage, Frankfurt und New York 1999

Hessisches Kultusministerium und Hessisches Landesinstitut für Pädagogik (Hrsg.): Schulprogramme und Evaluation, Band 1, 2, 3, Wiesbaden 1996 und 1997

Horster, L.: Auftakt und Prozeßbegleitung in der Entwicklung einer Schule, in: Altrichter, H. (Hrsg.): Handbuch zur Schulentwicklung, Innsbruck und Wien 1998

Königswieser, R., Exner, A., Pelikan, J.: Systemische Intervention in der Beratung, in: Organisationsentwicklung 2/95

.....

Mintzberg, H.: Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden 1991

Philipp, E., Rolff, H.-G.: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln, 3. Auflage, Weinheim und Basel 1998

Rolff, H.G.: Entwicklung von Einzelschulen, in: Rolff, H.G., Bauer, K.O., Klemm, K., Pfeiffer, H. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung, Band 10, Weinheim und München 1998

Schley, W.: Change Management: Schule als lernende Organisation, in: Altrichter, H. (Hrsg.): Handbuch zur Schulentwicklung, Innsbruck und Wien 1998

Schratz, M., Steiner-Löffler, U.: Die Lernende Schule, Weinheim und Basel 1998

Simon, F. B.: Meine Psychose, mein Fahrrad und ich, 1. Auflage, Heidelberg 1990

Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung, Wiesbaden 1992

Wilhelm Borgmann

Energie im Dialog mit der Umwelt

Leitbildentwicklung mit Kirchenvorständen im Rhein-Main Gebiet

32

Veröffentlichungen zum Thema Leitbild sind derzeit rar. Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre hatte die Leitbild-diskussion im Zuge der auslaufenden Wertewandel-Debatte ihren Höhepunkt. Eine zunehmende Verunsicherung (aufgrund sich verschärfender wirtschaftlicher Rahmenbedingungen) und ein vermehrtes Orientierungsbedürfnis (aufgrund wachsender Komplexität und Umweltdynamik) der Belegschaften wurde von den damaligen Autoren ausgemacht. (1) Demzufolge sollten Leitbilder integrieren, Sinn vermitteln, auf gemeinsame Ziele ausrichten und Visionen transportieren. Knut Bleicher formulierte seiner Zeit die Herausforderung: "Wir stehen daher in allen sozialen Systemen vor einer gigantischen Kommunikationsaufgabe, die Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit von Missionen, Programmen und Aktionen der Unternehmung zu verdeutlichen. Auf der Suche nach Möglichkeiten diese Kommunikationsaufgabe zu lösen, bieten sich Leitbilder als Transfermedien zwischen Absichten und Akzeptanz, wie zwischen Prinzipien und Praxis an" (2).

Die von vielen Sozialwissenschaftlern beschriebenen Phänomene der Individualisierung und Differenzierung, die den Menschen tagtäglich Orientierungsarbeit und Entscheidungskompetenz abverlangen, werden auch im neuen Jahrtausend in die Lebenswelt der Menschen kräftig hineinwirken. Doch neben den Anstrengungen erwachsen gleichsam auch Ansprüche und Selbstbewusstsein: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die als Kunden oder als Teil des organisationalen Umfeldes auftreten, wollen den Sinn ihres Handelns erkennen und wissen, warum Sie Dinge tun oder lassen sollen. Sie verlangen nach guten Gründen und fordern Transparenz. Insbesondere die ehrenamtliche Arbeit in Vereinen, Verbänden und Gemeinden ist mit dieser Herausforderung konfrontiert. Die Menschen engagieren sich nicht mehr einfach so, sie arbeiten bei knapper Zeit nur punktuell mit und fragen nach Sinn und Effizienz der jeweiligen Vorhaben.

Die Selbstverständlichkeit des ehrenamtlichen Engagements ist verlorengegangen und die Kontinuität in der Arbeit ist bedroht. Kirchenvorstände erleben diese Veränderungen tagtäglich und beginnen, an ihrem Selbstverständnis zu zweifeln. Sie fragen ihrerseits nach Sinn, Orientierung und Visionen. Auch wenn der Anlass zu einer Leitbildentwicklung ein anderer zu sein scheint, im Hintergrund stehen oftmals die ungeklärten Fragen

der persönlichen Motivation der Mitglieder und der organisationalen Identität des Kirchenvorstands.

Was sind Leitbilder?

Leitbilder sind erst einmal nicht anderes als Leitgedanken, die organisationalem Handeln zugrunde liegen und dies Handeln beeinflussen. Leitbilder werden auch als Organisations- bzw. Unternehmensphilosophie, als Unternehmensgrundsätze oder als Unternehmensverfassung bezeichnet. Die Begriffe Grundsätze und Verfassung deuten auf etwas Festes und Starres hin, auf grundlegende Prinzipien, an die die Mitarbeiter sich halten sollen. Dieses Verständnis von Leitbild existiert vor allem in hierarchisch geprägten Organisationskulturen, die das Leitbild 'top-down', von oben nach unten vermitteln. (3) Der Begriff Unternehmensverfassung meint zum überwiegenden Teil die Gesamtheit der konstitutiven und langfristig angelegten Regelungen einer Organisation, während Organisationsleitbilder in umfassender Perspektive Zweck, Ziele und Visionen beinhalten. (4) Leitbilder markieren einen gemeinsamen Orientierungsrahmen für Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden. Sie thematisieren die Werte und Normen und werden als Teil des normativen Managements gefasst. In diesem Sinne stehen langfristig gültige Prinzipien und die dauerhafte Entwicklung der Organisation im Mittelpunkt. (5) Etwas pragmatischer bestimmt Jürgen Volz den Begriff: "Leitbilder beschreiben insbesondere Ziele und Wertvorstellungen von Organisationen und beschreiben Prinzipien für die Bestimmung der Aufgabenfelder, für die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und für den Umgang der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte sowohl miteinander als auch mit den Kunden". (6)

Die etymologische Betrachtungsweise des Begriffes Leitbild bietet eine interessante Perspektive. Der Begriff besteht aus den beiden Worten ‚leiten‘ und ‚Bild‘. Das altgermanische Wort ‚leiten‘ meint in seinem ursprünglichen Sinne "gehen oder fahren machen" (7). Die Herkunft des Wortes Bild ist unklar, auch hier wird vermutet, dass es auf germanische Wurzeln zurückzuführen ist: Die Silbe ‚bil‘ meint Wunderkraft, Wunderzeichen (8). Für Berater könnte dies frei übersetzt heißen ‚Die Organisation in Bewegung setzen – mit neuen Kräften Großes (Wunder) zu vollbringen‘. Um mit Patrick

Kavanagh zu sprechen: "Unlebendig sein heißt, nicht mehr an die Meisterwerke glauben, die wir heute in Angriff nehmen werden".

Ein Leitbild ist mehr als ein theologisches Leitbild

Von einem Kirchenvorstand wird gemeinhin erwartet, dass er ein Leitbild hat: "Es müsste doch eigentlich klar sein, an welchen Bildern sich Christen orientieren". Werte wie Nächstenliebe, Anständigkeit und Aufrichtigkeit werden als handlungsleitende Bilder vorausgesetzt. Soweit ein erster Blick von außen.

In Kirchenvorständen selbst existiert oftmals ein diffuses unausgesprochenes theologisches Leitbild: Viele persönliche und biografisch entwickelte Glaubensbilder stehen nebeneinander und werden oftmals nicht kommuniziert. Das was sie gemeinsam theologisch leitet, bleibt unklar: "Was ist die Motivation unserer ehrenamtlichen Arbeit im Leitungsgremium einer evangelischen Kirchengemeinde?" Die Sinnfrage scheint beantwortet: 'Evangelisch aus gutem Grund'! (Motto einer Kommunikationskampagne der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau) Doch welches sind die guten Gründe? Gehen wir davon aus, dass ein Kirchenvorstand an dieser Frage gearbeitet hat, ist vermutlich ein wichtiger Schritt getan: Das 'Kernprodukt' kann beschrieben werden!

Ein Leitbild ist jedoch mehr als die Beschreibung der theologischen Identität. Über das Selbstverständnis der Organisation hinaus, beschreibt es Herausforderungen, Schwerpunkte, Ziele und Profile: Welches sind unsere Handlungsfelder? Was ist das Besondere, was uns auszeichnet? Wie sehen wir die Kunden und Adressaten? Wie beziehen wir uns auf unsere Umwelt?

Leitbild - 'Kennen wir schon - kann man mal machen...'

In vielen Unternehmen und Organisationen wurden in den vergangenen Jahren Leitbilder erstellt. Mitarbeiter und MitarbeiterInnen blicken in den Portalen ihrer Institutionen auf eingerahmte Leitsätze oder nehmen diese in Broschüren oder auf bedruckten Kärtchen zur Kenntnis. Leitbilder sind bekannt.

Die Erfahrungen mit Leitbildern sind jedoch ernüchternd. Ist das Leitbild erst einmal erarbeitet, wird es ausgestellt und abgelegt – es versteinert. Die Verknüpfung des Leitbildes mit der alltäglichen Praxis, die Umsetzung der Leitsätze in die Arbeitsbeziehungen mit Kunden und Kollegen gestaltet sich schwierig. Die Leitsätze gehen im Tagesgeschäft unter. Aussagen wie „Ein Leitbild, ach ja, das haben wir auch mal gemacht“, oder „Leitbild, das ist ja ganz schön, bringt aber doch nichts“ deuten auf die negativen Erfahrungen mit Leitbildern hin.

In den Beratungsprojekten mit Kirchenvorständen existieren diese Vorurteile und Erfahrungen im Hintergrund. Verknüpfen sich diese Vorstellungen und Annahmen mit fehlender Motivation oder mangelnder Transparenz ("Warum erstellen wir eigentlich ein Leitbild") bildet sich ein Nährboden für Unzufriedenheit und Widerstandsfiguren. Im Beratungsprozess bietet dies die Chance Anlass und Sinn der Leitbilderstellung zu vergegenwärtigen.

Anlässe und Ziele - Warum erstellen Kirchenvorstände Leitbilder?

Die Anlässe, warum Organisationen Leitbilder erstellen, sind höchst unterschiedlich. Leitbilder beziehen sich auf die grundlegenden Prinzipien des Seins und des Handelns der Organisation und deren MitarbeiterInnen. Sie beinhalten Normen, Werte, Visionen und langfristige strategische Ziele. Leitbilder dienen der Ausrichtung und sind ein Orientierungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter.

In zwei Beratungsprojekten der Gemeindeberatung mit Kirchenvorständen der EKHN waren folgende Gründe ausschlaggebend, um ein Projekt zur Leitbilderstellung zu beginnen:

Kirchengemeinde A stand vor der Aufgabe, wichtige Entscheidungen hinsichtlich der Zukunft ihrer Gebäude (2 Kirchen, 2 Pfarrhäuser, 1 Gemeindehaus, 1 Diakonissenhaus) zu treffen. Bei sinkender Gemeindegliederzahl und abnehmenden Finanzmitteln wären die Gebäude nicht mehr zu unterhalten bzw. könnten nicht mehr ausgelastet werden. Beratungen, Planspiele und Berechnungen brachten keinen Fortschritt in der Entscheidungsfindung. Ein inhaltliches Konzept sollte als

Energie im Dialog mit der Umwelt Leitbildentwicklung mit Kirchenvorständen im Rhein-Main Gebiet

34

Entscheidungsgrundlage erarbeitet werden. Folgende Schritte wurden als notwendig vorgeschlagen: Umfeldbefragung, Leitbild- bzw. Visionsentwicklung, Ist-Analyse, Ressourceneinschätzung, Strategiefindung, Maßnahmenkatalog und Qualitätssicherung.

Der Kirchenvorstand bemühte sich, einen Prozessverlauf festzulegen und kam in dem Vorhaben, klare Aufträge an die bestehende Arbeitsgruppe 'Zukunft der Gebäude' zu delegieren, nicht weiter. Schließlich wandte sich der Kirchenvorstand an die Gemeindeberatung mit der Bitte um Klärungshilfe. In Vorgesprächen wurde als erstes Ziel 'Die Entwicklung eines inhaltlichen Konzeptes' benannt. Der Kirchenvorstand wollte ein klares Bild mit folgenden Kernfragen: Wer sind wir? Wo wollen wir hin? Was machen wir mit den Gebäuden? Zurückgeschreckt vor einer aufbrausenden Öffentlichkeit, die gehört hatte, dass eine Kirche verkauft werden sollte, wollte der Kirchenvorstand sein Selbstbewusstsein stärken: "Wir wollen aus unserem eigenen Willen entscheiden und diese Entscheidung der Öffentlichkeit fundiert präsentieren!"

Ausgangspunkt eines zweiten Beratungsprojektes zum Thema 'Leitbildentwicklung' war die Arbeitsüberlastung des Kirchenvorstands B. Mit der Gemeindeberatung sollte an einem Wochenende eine neue Arbeitsteilung erarbeitet werden. Dieses Vorhaben konnte zu keinem Ergebnis geführt werden, da die gemeinsamen Vorstellungen und Visionen so viele Differenzen aufwiesen, dass eine Bearbeitung des ursprünglichen Beratungswunsches nicht möglich war.

Darüber hinaus war der Kirchenvorstand seit einiger Zeit mit dem Erfolg der Nachbargemeinde konfrontiert, die mit ihren Angeboten großen Zulauf hatte und in der Öffentlichkeit sehr präsent war. Der Kirchenvorstand geriet unter Druck für den eigenen Gottesdienst und die anderen gemeindlichen Aktivitäten die entsprechende Attraktivität zu bieten.

In dieser Situation erfolgte die Anfrage an die Gemeindeberatung. Ziel der Beratung sollte die Schärfung des Profils der Gemeinde und ihrer Angebotsformen sein. Das Besondere sollte nach außen hin deutlich werden. Es sollte erkennbar sein: 'Wofür stehen wir', 'Was bieten wir', 'Was können Sie von uns erwarten'. Nachdem das Leitbild erstellt und die Außendarstellung erfolgt

ist, sollten neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch den Leitbildprozess gewonnen sein. Mit dem Produkt 'Leitbild' in der Hand, sollte der Kirchenvorstand von dem Druck "Wir machen nicht genug - wir machen nicht das Richtige" entlastet werden.

In beiden Kirchenvorständen konnten also grundlegende Arbeitsschritte nicht vollzogen werden. Es fehlte an gemeinsamen Kriterien und selbstverständlichen Anhaltspunkten, um die zu treffenden Arbeits- und Entscheidungsprozesse in eine Richtung zu bringen. Die Leitbildentwicklung sollte in beiden Kirchenvorständen zuerst einmal die Funktion der Selbstvergewisserung und Handlungssicherheit nach innen erfüllen.

Prozessplanung der Leitbildentwicklung

Nach den schriftlichen Offerten zur gesamten Leitbildentwicklung und den Antworten der Kirchenvorstände präsentierten die Gemeindeberater und -beraterinnen das Design des gesamten Leitbildentwicklungsprozesses in den Kirchenvorständen:

Phase I

- + Der Kirchenvorstand erstellt die Analyse des Ist-Zustandes und beginnt mit der Erarbeitung des Leitbildes.
- + Der Kirchenvorstand vergibt einen Auftrag zur Umfeldanalyse an eine gemischt zusammengesetzte Gruppe (der Kirchenvorstand erarbeitet den Auftrag und bestimmt die Zusammensetzung der Gruppe, die Fremdgruppe ermittelt interne Daten).
- + Die eingesetzte Gruppe beginnt mit der Arbeit unter Anleitung und arbeitet dann selbständig weiter (ohne Kirchenvorstand).

Phase II:

- + Der Kirchenvorstand nimmt die Ergebnisse der Interviewgruppe entgegen und wertet sie aus.
- + Der Kirchenvorstand konfrontiert sein vorläufiges Leitbild mit den Ergebnissen der Gruppe, klärt es daraufhin ab und bildet ein 'konzeptionelles Vorurteil'.

Phase III:

- + Der Kirchenvorstand wählt eine Runde gesellschaftlich repräsentativer 'ExpertInnen' aus, legt das Kon-

zept vor und richtet schriftlich gezielte Einladungen und Fragen an diese Personen.

- + 'ExpertInnen' und Kirchenvorstand treffen sich. Die 'ExpertInnen' werden angehört, der Kirchenvorstand wertet das Gespräch aus.

Phase IV:

- + Der Kirchenvorstand erarbeitet ein Strategieentwicklungskonzept und benennt die Umsetzungsschritte.

Phase V:

- + Parallel zu diesem Prozess sollten Informationen an Mitarbeitende, an die Gemeinde (-versammlung) und an die Öffentlichkeit in jeweils geeigneter Form gehen.
- + Anschließend informiert der Kirchenvorstand Mitarbeitende und Gemeindeversammlung.

Phase VI:

- + Das Konzept wird vom Kirchenvorstand überprüft,

Veränderungen werden, falls erforderlich, eingearbeitet.

Das Vorgehen in den genannten Phasen wurde als ein idealtypischer Weg am Anfang des Beratungsprozesses bestimmt. Im Verlauf der Beratung wurden in den verschiedenen Phasen notwendige Veränderungen vorgenommen.

Gemeindeanalyse und erste Formulierungen

Ausgangspunkt im gemeinsamen Prozess war die Erarbeitung und Erstellung einer Gemeindeanalyse. Beide Kirchengemeinden erhoben in Kleingruppen (Hausarbeit) die Daten für einen Wochenend-Workshop. An diesem Wochenende sollte in einem ersten Schritt ein gemeinsames Bild zur Ist-Situation der Gemeinde erarbeitet werden, in einem zweiten Schritt sollten erste Leitbildsätze formuliert werden. Zu folgenden Bereichen wurden Daten gesammelt:

Energie im Dialog mit der Umwelt Leitbildentwicklung mit Kirchenvorständen im Rhein-Main Gebiet

36

Die Analyse der Ist-Situation hatte vor allem zwei Ziele: Zum einen sollte der Kirchenvorstand ein möglichst umfassendes Bild seiner gegenwärtigen Situation erhalten und sich damit einen fundierten Ausgangspunkt für die strategische Arbeit im Leitbildprozess schaffen. Alle Kirchenvorstandsmitglieder sollten die wesentlichen Daten kennen und wahrnehmen. Zum zweiten sollten mit der Gemeindeanalyse sogenannte 'blinde Flecken' oder 'interessante Widersprüche' entdeckt werden. Zwei Beispiele für solche Flecken seien zum besseren Verständnis kurz benannt:

Der Kirchenvorstand stellt fest und bedauert, dass die Menschen in den Neubaugebieten sich von den kirchlichen Aktivitäten fernhalten. Betrachtet der Kirchenvorstand die Orte und Gebäude an denen sich das kirchliche Leben vollzieht, so wird unmittelbar deutlich, dass der alte Ortskern Mittelpunkt der kirchlichen Angebote ist, "weit weg" vom Lebensmittelpunkt der Menschen in den neuen Wohngebieten.

Während die kirchlichen Angebote sich vor allem an Kinder und ältere Menschen richten, melden die Daten aus der Bevölkerungsstatistik: Im Stadtgebiet leben vor allem Menschen des mittleren Lebensalters (30 - 40jährige).

Im Auswertungsprozess der Gemeindeanalyse wurden folgende Kernpunkte als Ergebnis von Kirchenvorstand B benannt:

- + Der Standort der Gebäude bestimmt den Schwerpunkt der Aktivitäten.
- + Die frühere dörfliche Struktur bestimmt auch heute noch die kirchliche Struktur in einer städtisch gewordenen Umgebung: In den Neubaugebieten leben ca. 12.000 Menschen, in den Gewerbegebieten arbeiten ca. 20.000 Menschen. Das räumliche Zentrum lebt vom Kommen, das passende Bild dazu wäre: 'Die Stadt Gottes'. Das Bild 'Wandern des Gottesvolk' deutet auf eine andere Aktivitätsstruktur.
- + Die Anzahl der hauptamtlichen MitarbeiterInnen entspricht 1% der Gemeindeglieder. Die ehrenamtlich Mitarbeitenden sind stark ausgelastet (die Gemeinde- und Ausschussarbeit wird von nur 25 ehrenamtlich Tätigen bestritten).
- + Die Lebensränder stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, es gibt nur ein geringes Angebot für die Lebensmitte.

- + Die sozialen Dienstleistungen werden angenommen, die religiösen nicht. Die Investitionen fließen überwiegend in die sozialen Einrichtungen. Als Frage steht im Raum: Was ist die Kernaufgabe: soziale oder religiöse Aktivitäten?
- + Zentrales Organ der Öffentlichkeitsarbeit ist eine Zeitschrift, die, gemäß der Einwohnerzahl, in einer hohen Zahl gedruckt wird. Die Streuverluste sind nach Einschätzung des Kirchenvorstands, hoch.
- + Die Außenkontakte werden im wesentlichen funktional, weniger inhaltlich genutzt. (Die evangelische Kirchengemeinde repräsentiert über 4.000 Bürger der Stadt.) Folgende Fragen wurden gestellt: Setzt die Gemeinde dieses Gewicht bei Ihren Außenkontakten ein, um die Interessen Ihrer Mitglieder zu artikulieren? Werden die Ressourcen (Grundstücke, Gebäude) ausreichend genutzt und wird dies nach außen hin deutlich?

Wie zu Beginn kurz skizziert, diente das Eröffnungswochenende vor allem der gemeinsamen Konstruktion der gegenwärtigen Situation und einer ersten Verständigung über die organisationalen Grundannahmen: Das, was die Organisation im Kern zusammenhält, das grundlegende theologische Verständnis. Während Kirchenvorstand B in einem intensiven und konfrontativen plenaryn Diskurs drei theologische Kernsätze entwarf, deren letzter heftig umstritten war, erarbeitete Kirchenvorstand A in Kleingruppen ein erstes vorläufiges Leitbild nach einer vorgegebenen Struktur:

- > Wo wir herkommen
- > Wer wir sind
- > Welchen Herausforderungen wir gegenüberstehen
- > Was uns wichtig ist

Unter dem Aspekt 'Wo wir herkommen' betont Kirchenvorstand A die lange evangelische Tradition (für die vor allem die beiden Kirchen prägend sind), die lange traditionelle Bedeutung der Diakonie (Gemeindekrankenpflege, Besuchsdienst, Hospizgruppe) und die besondere Bedeutung der Kirchenmusik (100 Jahre Kirchenchor, erfolgreiche Arbeit der Kantoren seit den 50er Jahren, verschiedene musikalische Gruppen).

Kirchengemeinde A versteht sich als diakonisch geprägte Gemeinde, die mit ihren vielfältigen Angeboten Offenheit und Kreativität signalisiert und auf der Suche

nach neuen Ausdrucksformen ist. Die mittlere Generation ist in der Kirchengemeinde zu schwach vertreten. Kirchenmusik, Kinder- und Jugendarbeit sowie ein vielfältiges Angebot an Gottesdiensten sind Schwerpunkte des kirchlichen Angebots. Angestoßen durch die Friedensbewegung wird der konziliare Prozess für Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung als ein wichtiges Thema gesehen.

Als zukünftige Herausforderung wird die Spannung zwischen 'der Entfremdung der Menschen von der Kirche' und 'der Suche nach religiösen Antworten und Heimat' gesehen. Dementsprechend wird die Vermittlung von christlich geprägten Werten und das entsprechende Verhalten als wichtige Aufgabe bestimmt. Als weitere Herausforderungen werden folgende Punkte genannt: Konzentration der Gemeindegliederarbeit (geringere personelle und finanzielle Mittel), Einbeziehung kirchendistanzierter GemeindegliederInnen zu einer erneuerten Kirche, Entscheidung über die Verwendung der kirchlichen Gebäude nach einem Konzept der Erneuerung.

Unter der Überschrift 'Was uns wichtig ist' wurden folgende Sätze als ein Teil eines ersten Leitbildentwurfes formuliert:

- + Der Auftrag der evangelischen Kirchengemeinde ist, den Menschen den Glauben an Gott und die Botschaft von Jesus Christus glaubwürdig, lebensnah und verständlich nahezubringen und zum Leben als Christen zu ermutigen.
- + Im Mittelpunkt unseres Gemeindelebens soll der Glaube stehen in unterschiedlichen Formen von Gottesdiensten und auf verschiedenen Wegen Spiritualität zu erfahren. Wir wollen Menschen unterschiedlichen Alters den Zugang zur Bibel und zum Glauben eröffnen.
- + Menschen sollen Hilfe finden bei der gemeinsamen und persönlichen Suche nach Lebenssinn, Orientierung und geistlicher Heimat. Wir möchten Menschen begleiten in Nöten und Krisen (Seelsorge), Hilfe und Trost anbieten (Diakonie).
- + Wir stellen uns der gesellschaftlichen Verantwortung für die Bewahrung der Schöpfung, für Gerechtigkeit und Frieden.
- + Wir möchten eine Gemeinde sein, die einladend ist für alle Menschen, die den Glauben und christli-

che Gemeinschaft suchen. Wir sind offen für den Dialog mit anderen gesellschaftlichen Gruppen.

Die Formulierung des ersten Entwurfs wurde vom Kirchenvorstand als sehr anstrengend erlebt. Im weiteren Vorgehen verzichtete er auf die Zusammenstellung einer Gruppe zur Umfelduntersuchung. Er beschloss, das vorläufig formulierte Leitbild einer Gruppe ausgewählter gesellschaftlich repräsentativer 'ExpertInnen' vorzulegen und ein Feedback von diesen Personen zu bekommen. Anstatt einer Interviewgruppe die Umfeldanalyse in Auftrag zu geben, wie gegen Ende der Phase I vorgesehen, wurde der beschriebene Arbeitsschritt der Phase III gewählt.

Feedback zum ersten Leitbildentwurf

Die Fragen, die den vom Kirchenvorstand A vorgeschlagenen acht Personen gestellt wurden, gliederten sich in drei Hauptbereiche:

- + Wie beurteilen Sie den vorliegenden Text?
- + Welche praktischen Erfahrungen machen Sie mit der Kirchengemeinde?
- + Welche Empfehlungen würden Sie geben?

In den Antworten zum ersten Bereich, dem Text, überwogen die kritischen Äußerungen. Bis auf zwei Personen wurde der Text in der Tendenz als „schwer verständlich“, „zu distanziert“ und als „wenig konkret“ bewertet. Zum überwiegenden Teil sei der Inhalt des Textes „weit weg von denen, die nicht dazugehören“, „vermittele eher wenig Freude und Lust am Leben“, es „fehle die Ansprache der Menschen“ und „der Text sei nicht lesbar für die jüngere Generation“.

Die Antworten zu den Erfahrungen mit der Gemeinde fallen sehr differenziert und z. T. widersprüchlich aus. Äußerst positiv wird die Diakonie (Altenarbeit und Krankenpflege) beschrieben. Der Gospelchor wurde von allen Altersgruppen als unbedingt erhaltenswert und als ein gutes Beispiel für die Jugendkulturarbeit genannt. Zur Jugend- und Familienarbeit, zur Ökumene - und Friedensarbeit existierten sehr widersprüchliche Meinungen, aus den Interviews lassen sich keine eindeutigen Tendenzen herauslesen. Überraschend wenig und eher Kritisches („kein roter Faden“, zu „Laissez faire“,

zu traditionell“) äußerten die Befragten zum Gottesdienst. Zu den Gebäuden wurde lediglich zweimal Stellung bezogen („es lohne sich, die zu erhalten“) und bezüglich unterschiedlicher Zielgruppen wurde angemerkt, dass „die 20 bis 50jährigen aus dem Gemeindeleben rausfallen“ und dass „die Gemeinde zu wenig neue Formen der Ansprache entwickelt“.

In den Empfehlungen kam zum Ausdruck, dass die Interviewten sich mehr Emotion und Lebendigkeit wünschen. „Die Gemeinde soll deutlicher zeigen, wo ihr Herz schlägt“, sie „brauche sich nicht zu verstecken, sondern sollte ihre Schwerpunkte deutlich nach außen vertreten“ und „evangelischer (lebendiger) werden“. „Der Text solle deutlicher vermitteln, was der Gemeinde wichtig ist, und mit wem sie in Beziehung treten will“, „sie soll klare Ziele setzen (dann ergebe sich das weitere von selbst)“ und „mehr auf Menschen zugehen (etwas Neues hat nur eine Chance wenn es konkret ist)“.

Die Ergebnisse der Interviews wurden vom Kirchenvorstand aus der Sicht der Berater sehr zurückhaltend und ruhig aufgenommen. Es wurde weder Zustimmung noch Ablehnung signalisiert, im Hintergrund deuteten sich aber Konfliktlinien zu bestimmten Themenbereichen an, diese wurden jedoch nicht offen angesprochen. An diesem Punkt des Beratungsprozesses eröffneten sich viele Organisationsentwicklungsthemen. Für die Berater bedeutete dies zu entscheiden: Sollten diese Themen von Beraterseite angesprochen werden oder sollten klare Grenzen zu anderen OE-Themen gezogen werden. Die Berater entschieden sich eng am Konzept zu bleiben und keine weiteren Themen aufzuschließen.

Es bleibt offen, ob das geringe Interesse des Kirchenvorstands an der Umfeldanalyse (an der Rückmeldung von außen) mit der hohen Aktivität der Berater korrespondiert: Bis auf die Formulierung der Fragen für die Interviews übernahmen die Berater alle weiteren Arbeiten (Organisation der Befragung, Auswertung und Präsentation) und damit die Verantwortung in diesem Prozessschritt.

Interviewer bringen Energie und Bewegung in die Arbeit

Während Kirchenvorstand A das Vorgehen (statt

Interviewgruppe repräsentative Experten) veränderte, erarbeitete Kirchenvorstand B den Auftrag zur Umfeldanalyse, formulierte die Interviewfragen und plante die Zusammensetzung der Gruppe. Auffällig war die Leichtigkeit, mit der Kirchenvorstand B InterviewerInnen benennen konnte, die nicht zum engeren Kreis der Gemeinde gehörten und dennoch sehr motiviert waren, für den Kirchenvorstand die Umfeldanalyse vorzunehmen.

Ausgehend von den zentralen Ergebnissen der Gemeindeanalyse entschied sich der Kirchenvorstand für eine Befragung in den Neubaugebieten. Die 16 InterviewerInnen sollten Personen evangelischer Konfession in den mittleren Lebensjahren (30 bis 50jährige) befragen. Insgesamt gab es ca. 80 Interviews. Die Antworten wurden dem Kirchenvorstand von den Interviewern zusammengefasst präsentiert. Der Kirchenvorstand wertete die Informationen in einem zweiten Arbeitsgang aus. Im Kern können folgende Aussagen als Ergebnis der Befragung genannt werden:

- + Die Befragten haben unterschiedliche Erfahrungen mit den vielfältigen Angeboten der Gemeinde gemacht: Das Angebot wird überwiegend als gut bewertet. Besondere Gottesdienste, Angebote für Kinder und Ältere und die Kasualien werden wahrgenommen. Insgesamt wünschen die Neubürger mehr persönlichen Kontakt.
- + Der herkömmliche Gottesdienst am Sonntagmorgen wird kritisiert. Der Gottesdienst sollte zu einer anderen Zeit angeboten werden, er sollte familienorientierter sein (Eltern und Kinder sollten nicht getrennt werden) und insgesamt lockerer, lebendiger und attraktiver gestaltet werden (aktive Beteiligung der Besucher, mehr Themengottesdienste, neuere Lieder, andere Instrumente etc).
- + Der Kirchenvorstand selbst wird wenig wahrgenommen, er „sollte mit seinen Aufgaben und Tätigkeiten“ transparenter sein (Informationen fehlen). Die Präsenz und Darstellung der Kirchenvorstandsmitglieder sollte verbessert werden. Der Wunsch nach zeitlicher Begrenzung der Mitgliedschaft im Kirchenvorstand besteht ebenso wie die Vorstellung, dass mehr Mitglieder im Kirchenvorstand auch eine Kompetenzerweiterung bedeuten.
- + Die Darstellung der Kirchengemeinde nach außen sollte insgesamt verbessert werden. Viele evangelische Gemeindeglieder in den Neubaugebieten

informieren sich über die Zeitschrift ‚Orientiert‘, diese wird aber als verbesserungswürdig angesehen. Die Austragung sollte früher (rechtzeitig) erfolgen, sie sollte an alle Haushalte gehen, Farbe, Format und Kinderseite sollten verändert werden. Ein Internet-Auftritt der Gemeinde sollte erfolgen und zusätzliche Schaukästen in den Neubaugebieten aufgestellt werden. Die Pressearbeit sollte noch mehr intensiviert werden.

Die Rückmeldung wurde von den Mitgliedern des Kirchenvorstands interessiert entgegengenommen. Die gemeinsame Arbeit mit den Interviewern wurde als spannend, informativ und ‚energiespendend‘ beschrieben. Die Atmosphäre des gemeinsamen Auswertungsprozesses erlebte der Kirchenvorstand als intensiv und konstruktiv: „Es hat Spaß gemacht.“ Der gesamte Kirchenvorstand war mit diesem Arbeitsschritt in Phase II sehr zufrieden. In einem direkt anschließenden Arbeitsgang formulierte der Kirchenvorstand ein vorläufiges Leitbild. Dieses Leitbild sollte noch einmal überarbeitet werden und in einer der folgenden Kirchenvorstandssitzungen so verabschiedet werden, dass mit Phase III des Leitbildentwicklungsprozesses (Einbeziehung ‚gesellschaftlich wichtiger Repräsentanten‘) begonnen werden konnte. Dieses Vorhaben gelang jedoch in einem ersten Schritt nicht.

Parallelitäten der Entwicklungsprozesse

Die weitere Formulierung und gemeinsame Verabschiedung der vorläufigen Leitsätze gestaltete sich in Kirchenvorstand B als anstrengender Arbeitsprozess. Bestehende Konfliktlinien und grundlegende kommunikative Schwierigkeiten wurden sichtbar. Ebenso wie in Kirchenvorstand A entschieden die Berater, diese hintergründigen Themen nicht zum Gegenstand der weiteren Beratung zu machen, sondern den Prozess auf die Leitbildentwicklung einzugrenzen.

In beiden Kirchenvorständen wurde die Formulierungsarbeit als äußerst anstrengend erlebt. Kirchenvorstand B erlitt in dieser Phase einen heftigen Bruch zur Umfeldanalyse: „Das war heftige Sezierarbeit – das Formulieren“, „das war sehr mühevoll und anstrengend, die produktive Arbeit mit den Interviewern war sehr gut – und dann das“. Die gemeinsame Formulierungsarbeit

erzeugte Unsicherheit. Eine geplante Veranstaltung mit gesellschaftlichen ‚Repräsentanten‘ kam nicht zustande. Kirchenvorstand B bat die Berater kurzfristig um eine Rückmeldung zum formulierten Leitbild.

Ebenso wie Kirchenvorstand A formulierte Kirchenvorstand B die vorläufigen Leitbildsätze sehr zurückhaltend, fast passiv. Beide Kirchengemeinden blicken auf eine lange evangelische Tradition zurück, auf diese wurde dann aber nur äußerst knapp eingegangen: Stolz und Freude hinsichtlich der vielfältigen Fähigkeiten und der erfolgreichen Arbeit ist nicht zu spüren. Es ist wenig von Personen die Rede oder anders ausgedrückt: Der lebendige Kontakt zwischen Menschen kommt in den vorläufigen Leitbildsätzen kaum vor.

Obwohl in beiden Gemeindeanalysen die mangelnde Präsenz der mittleren Generation als wichtiges zukünftiges Thema ausgemacht wurde, wurde dies in den vorläufigen Leitsätzen nicht explizit benannt. Insgesamt sind die neuen Herausforderungen eher defensiv und vorsichtig beschrieben worden. Ein visionäres und dynamisch nach vorn gerichtetes Bild war nicht zu erkennen.

Beide Kirchenvorstände informierten die Berater bei organisationalen Veränderungen und bei erarbeiteten Inhalten sehr spät oder gar nicht. Auch Unmut und Verständnisschwierigkeiten wurden nicht geäußert, obwohl an einigen Nebenbemerkungen die Sinnhaftigkeit des Leitbildprozesses durchaus zur Disposition stand. Auch im Kontakt mit den Beratern agierten die Kirchenvorstände zurückhaltend.

Die überraschende Wende

Nach einem langen Vorlauf (Phasen I und III), der ca. ein Jahr dauerte, kam Bewegung in den Prozess mit Kirchenvorstand A. Nach der Installierung einer Projektgruppe, die die weiteren Arbeitsschritte koordinierte, und der Durchführung eines sogenannten Mitarbeitertages (Präsentation der bisherigen Ergebnisse, Rückmeldung von den hauptamtlichen MitarbeiterInnen) konnte der strategische Teil des Leitbildprozesses (Phase IV der Konzeption) erfolgreich erarbeitet werden. Folgende fünf strategische Bereiche wurden in Arbeitsgruppen bearbeitet:

Energie im Dialog mit der Umwelt Leitbildentwicklung mit Kirchenvorständen im Rhein-Main Gebiet

40

- + Unsere Handlungsfelder
 - Was wollen wir tun? (Was wollen wir lassen?)
 - Wo liegen unsere Schwerpunkte?
- + Die Personen
 - Wer übernimmt welche Aufgaben?
 - Wie sind die Personen in ihren Aufgaben einander zugeordnet?
 - Wie werden MitarbeiterInnen gewonnen, motiviert, bestätigt?
- + Organisation, Räume, Finanzen
 - Wie wollen wir zusammenarbeiten?
 - Wie soll Leitung gestaltet werden?
 - Wie nutzen wir unsere räumlichen und finanziellen Ressourcen?
- + Umgang und Kultur
 - Welche Formen wollen wir gemeinsam entwickeln und verpflichtend machen?
 - Welche Spielregeln sollen gelten?
 - Wie wollen wir mit Konflikten umgehen?
- + Die Umwelt
 - Wie begegnen wir unseren Partnern?
 - Wie intensiv kommunizieren wir mit der Presse?
 - Welchen Kontakt pflegen wir mit der Kommune?
 - Wie begegnen wir Fremden und Gegnern?

Die Projektgruppe koordinierte die jeweiligen Zwischenstände der Ergebnisse der beiden Arbeitsgruppen, sorgte für die Bearbeitung von Texten und deren Einbringung zur Verabschiedung, bereitete verschiedene Treffen (Mitarbeitertag, Gemeindeversammlung) vor, sorgte für die Transparenz und hielt den Kontakt zum Beraterteam. An einem Klausurwochenende, 1 1/2 Jahre nach Beginn des Beratungsprozesses konnte der Kirchenvorstand wichtige Entscheidungen treffen und wesentliche Beschlüsse fassen, die vor dem gemeinsamen Leitbildprozess nicht getroffen wurden:

- + Beide Kirchen sollen in ihrer Tradition erhalten bleiben, aus inhaltlichen und ökonomischen Gründen wird ein neues Gemeindezentrum errichtet, es soll dem 'Nebeneinander der Gemeindeteile' entgegenwirken und den Zusammenhalt stärken. Das bisherige

Gemeindehaus wird aufgegeben, andere Gebäude werden veräußert.

- + Der Weiterentwicklung traditioneller Gottesdienste wird Priorität eingeräumt. Neue Formen von Gottesdiensten, insbesondere Familiengottesdienste werden entwickelt.

Zur Umsetzung werden vier Arbeitsgruppen (neues Zentrum, Gottesdienst und Spiritualität, Kinder und Familien, Öffentlichkeitsarbeit) gebildet, die von einer Steuergruppe begleitet werden. Aufgabe der Steuergruppe ist das Controlling der Umsetzung, die Sicherung der Kommunikation zum Kirchenvorstand und zwischen den Arbeitsgruppen sowie die Umsetzung der Leitbildgedanken in den Arbeitsgruppen.

Im vierten Abschnitt des verabschiedeten Leitbildes wird die Strategie in vier Kernbereichen beschrieben.

- „Unsere vier Schwerpunkte liegen in Zukunft:
1. in der Feier lebendiger Gottesdienste und der Verwirklichung des Glaubens unter konkreten Lebensbedingungen (= "Spiritualität") der Menschen.
 2. Von dieser Grundlage aus wollen wir Kontakt zu möglichst vielen Mitgliedern pflegen. Unsere Angebote in Seelsorge und Lebenshilfe (z.B. durch Besuchsdienste) orientieren sich daran, dass Menschen Gesprächspartner und Deutungshilfen finden für die Erfahrungen, die sie in unterschiedlichen Lebensphasen machen. Wir wollen zu einem bewusst christlichen Lebensstil ermutigen.
 3. Kindern, Jugendlichen und Familien wollen wir im Besonderen Raum geben, damit sie in der Gemeinschaft von Christen vor Ort zum Glauben und verantwortlichen Leben ermutigt werden.
 4. Aktives Singen und Musizieren oder Musik zu hören, berührt Menschen tief in ihrer Seele. Wir sehen in der Kirchenmusik vielfältige Möglichkeiten, Menschen einen emotionalen Zugang zu sich selbst, zur Gemeinschaft mit anderen und zu Gott zu eröffnen.“

Eine wesentliche Voraussetzung für die produktive Umsetzung dieser vier Kernfelder ist die vom Kirchenvorstand getroffene Entscheidung zur Zukunft der Gebäude. Mit dieser grundlegenden Richtungsentscheidung kann sich der Kirchenvorstand auf die inhaltlichen Schwerpunkte konzentrieren. Die Entscheidung für die

räumliche Konzentration beinhaltet die Chance, die gemeinsame Identität zu fundieren. Eine wichtige Funktion des Leitbildes, die Selbstvergewisserung nach innen, ist damit erreicht.

Diesen Prozess hat Kirchenvorstand B noch vor sich. Mit der gewonnenen Energie in der Zusammenarbeit mit den Interviewern und einer damit einhergehenden Vernetzung mit dem Umfeld, hat sich der Kirchenvorstand eine Ausgangsposition geschaffen, in der er einerseits Interesse und Engagement seines Umfeldes erfahren hat und in der er sich andererseits einer Erwartungshaltung der Öffentlichkeit gegenüber sieht. Mit diesem Druck und der weiteren Bereitschaft in den Dialog mit der Öffentlichkeit zu treten, wird Kirchenvorstand B Klarheit hinsichtlich seiner Kernaktivitäten, möglicher Veränderungen und seiner zukünftigen Ausrichtung gewinnen.

Ziele, Funktionen und Ergebnisse

Ausgangspunkt und Anlass der Leitbildentwicklung war in beiden Kirchenvorständen die Unklarheit über die zukünftige Entwicklung der Gemeinden. Die Unsicherheit, Entscheidungen zu treffen und Veränderungen in der Arbeitsorganisation herbeizuführen führte zu grundlegenden Fragen hinsichtlich der eigenen Organisationsidentität. Neben diesen internen Anlässen ist die Kommunikation mit der Umwelt ein wesentlicher Aspekt der Leitbildentwicklung. Das Leitbild kann als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit dienen und mit der Kommunikation der eigenen Werte, Ziele und Vorhaben, die neue Ausrichtung und Positionierung nach außen verdeutlichen. Eine der grundlegenden Funktionen des Leitbildes richtet sich damit auf die Umwelt: Das Ansehen, die Transparenz der eigenen Aktivitäten und die Attraktivität der Gemeinde soll erhöht werden.

Kirchenvorstand B ging in seiner Zielformulierung einen Schritt weiter: „Nachdem das Leitbild erstellt und die Außendarstellung erfolgt ist, sollten neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewonnen sein“. Mit diesem Ziel wird die Leitbildentwicklung zu einem Beteiligungsprozess. Das Werben um Interviewer, deren Ansprache, die Vorbereitung und gemeinsame Auswertung der Interviews hat sich gelohnt: Der Kirchenvorstand hat sich Unterstützung im Leitbildprozess or-

ganisiert und gleichzeitig eine kritische externe Gruppe geschaffen, die diesen Beratungsprozess mit Aufmerksamkeit verfolgt und weiter in die Gemeinde kommuniziert.

Kirchenvorstand B wird daher Stellung beziehen müssen: Welche strategischen Schwerpunkte werden festgelegt und wie wird die Umsetzung dieser Kernaktivitäten in Angriff genommen? Die Vernetzung mit der Öffentlichkeit wird vom Kirchenvorstand weiter dynamisiert. Als kritische Öffentlichkeit werden im nächsten Prozessschritt Personen aus den Neubaugebieten als sogenannte 'gesellschaftliche Repräsentanten' eingeladen, um ein erstes Feedback zu den bisher formulierten Leitsätzen einzuholen. Auch diese Externen werden eine Erwartungshaltung aufbauen und auf die Weiterentwicklung der Gemeinde schauen.

Die Ziele der Leitbildentwicklung von Kirchenvorstand A richteten sich vor allem auf die Organisation selbst. Ein inhaltliches Konzept sollte erarbeitet werden, um grundlegende richtungsweisende Entscheidungen zu treffen. Mit der Formulierung der vier Schwerpunkte und der konsequenten Planung und Arbeitsteilung wird die Umsetzung erfolgreich vorangetrieben. Die wesentlichen Beschlüsse wurden intern kommuniziert, demnächst wird eine Mitarbeiterversammlung einberufen und die Interviewpartner ('Repräsentanten') eingeladen. Das Leitbild wird im Gemeindebrief veröffentlicht. Anschließend erfolgt die Veröffentlichung in der Presse. Auch Kirchenvorstand A nutzt das Leitbild zur Öffentlichkeitsarbeit, die in Zusammenarbeit mit einer PR-Fachkraft weiter professionalisiert werden soll.

Im Verlauf der Beratungsprozesse wurde immer wieder deutlich: Hier arbeiten vorwiegend Ehrenamtliche, die in ihrem Erleben bereits an die Grenze ihrer Arbeitskapazitäten gehen. Obwohl beide Kirchenvorstände erfolgreich mit vielen hauptamtlichen Mitarbeitern das Gemeindeleben organisieren, stellen sie sich der Aufgabe, ihre Arbeit, ihre Struktur und ihre Ziele zu überprüfen und das Profil noch einmal zu schärfen. Dies verdient Anerkennung.

Auch wenn die 'Leitbildentwicklungsprozesse' ca. 1 1/2 Jahre dauern und demzufolge Zweifel an der Stringenz der Durchführung aufkommen - die Zeit wurde genutzt, um der Komplexität des Prozesses, den Widerständen

Energie im Dialog mit der Umwelt Leitbildentwicklung mit Kirchenvorständen im Rhein-Main Gebiet

42

und Hindernissen genügend Raum zu geben. In diesem Sinne ist die Entwicklung eines Leitbildes ein intensiver Erfahrungsprozess aller Beteiligten. Das Wesen der Erfahrung ist etwas Unangenehmes, manchmal Schmerzhaftes: Es ist die Verunsicherung und Störung der Vorstellungen und Annahmen, der vertrauten Gewohnheiten und Wünsche. Über die Negation (Aufhebung) der Vorannahmen, der Erwartungen und Vorstellungen kann eine neue Qualität entstehen. Das braucht Zeit.

Anmerkungen:

(1) vgl. Grünig, Rudolf, Unternehmensleitbilder. Grundzüge eines Verfahrens zur Erarbeitung und Revision. Zeitschrift Führung und Organisation 1988, 57, S. 255 und Bleicher, Knut, Leitbilder - Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Stuttgart und Zürich 1994, S. 5.

(2) Bleicher, Knut, Leitbilder - Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Stuttgart und Zürich 1994, S. 11.

(3) Kippes, Stephan, Der Leitbilderstellungsprozess, Weichenstellung für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmensleitbildern. Zeitschrift Führung und Organisation 1993, 62, S. 185.

(4) Beyer, Heinrich (Hrsg.), Bertelsmann Stiftung, Vorteil Unternehmenskultur, Heft 1, Unternehmensleitbild und Unternehmensverfassung, Gütersloh 1996, S. 9.

(5) Belzer, Volker (Hg.), Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?, München 1998, S. 16f.

(6) Jürgen Volz in: Büscher, Helmut C. (Hg) Öffentliche Verwaltung – modern und zukunftsfähig: Leitbildentwicklung, Qualitätssicherung, Kundenorientierung, virtuelles Rathaus, Wettbewerbsfähigkeit, Frankfurt am Main 2000, S. 31.

(7) Duden, Etymologie, Mannheim, Wien, Zürich 1989, S. 414 und S.

8) Kavanagh, Patrick, Unsere Sehnsucht nach Erkenntnis, in: Hellmann, Brigitte, Mit Sokrates im Liegestuhl – Ein Lesebuch für Nachdenkliche, München 2000, S. 28,

Weiterführende Literatur:

Fenkart, Peter, CI – Corporate Identity, Zürich 1987

Herbst, Dieter, Corporate Identity, Berlin 1998

Kiessling, Waldemar F. , Corporate Identity, Alling 1996

Koerner, Martin, Leitbildentwicklung als Basis der CI
Politik, Stuttgart 1990

Schaeublin, Christoph, Leitbild-Gedankensplitter, Ber-
ner Rektoratsreden, Bern 1997

Matthias Kaune

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben

Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

44

Viele engagierte Christen sind stark verunsichert, weil sie ‚ihre‘ Kirche als bedroht erleben. Was früher als sicherer Rahmen für eine breite Basis der Bevölkerung schien, verliert immer mehr an gesellschaftlicher Relevanz - wenigstens in den europäischen Ländern. Die Kirchen leeren sich; sich wandelnde Formen der Beteiligung an Kirche erscheinen befremdlich („distanzierte Kirchlichkeit“, „Passagechristen“, „Kundenmentalität“) und provozieren die Frage, wie Gemeinden auf Menschen reagieren können, die nicht mehr ‚ganz‘ dabei sein wollen. Nachwuchs für die traditionellen Gemeinschaften bleibt aus; Einflussmöglichkeiten der Kirche im gesellschaftlichen Umfeld schwinden. Hinzu kommt seit einigen Jahren eine wachsende Finanznot, die zu Haushaltslöchern und Einsparmaßnahmen führt. Eine Besserung scheint nicht in Sicht - im Gegenteil: die finanzielle Basis der Kirche verschlechtert sich von Jahr zu Jahr, ihre ‚Relevanzkrise‘ (zusammengesetzt aus *Identitätsverlust*: „Was heißt heute noch ‚christlich‘?“, *Akzeptanzverlust*: „Wozu brauche ich heute noch Kirche?“ und *Plausibilitätsverlust*: „Was hat Kirche, was andere nicht haben?“) verschärft sich von Jahrzehnt zu Jahrzehnt.

Als eine Möglichkeit, auf diese Phänomene zu reagieren, wird die Zusammenarbeit benachbarter Gemeinden gesehen. Kooperation bietet die Chance, sich in einer größeren Gemeinschaft der eigenen Wurzeln zu versichern und solidarisch nach Konzepten und Handlungsmöglichkeiten zu suchen. Kooperation über die parochialen Gemeindegrenzen hinaus wird aber auch als Möglichkeit begriffen, Synergieeffekte zu erreichen und Ressourcen zu konzentrieren, um Mitteleinsparungen zu bewirken und den Haushalt zu sanieren.

Im Folgenden will ich am Beispiel des Prozesses *„Vertraut den neuen Wegen - und ich gestalte sie mit“* in den Kirchenkreisen Lüchow und Dannenberg Chancen und Schwierigkeiten eines Regionalisierungsprozesses beschreiben, der beide Ziele verbinden will: inhaltliche Neuorientierung und die Suche nach Mittelkonzentration und Einsparungen.

Kirche im Wendland - Bodenhaftung und Konsensfähigkeit

Die Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg haben in ost-westlicher Richtung eine räumliche Ausdehnung von ca. 60 km, in nord-südlicher Richtung von ca. 45 km. Es gibt sehr viele kleine Ortschaften, die durch weite

Wald- und Anbauflächen voneinander getrennt sind; die durchschnittliche Einwohnerzahl pro km² liegt bei ungefähr 17.

Zum Kirchenkreis Lüchow gehören 19 Gemeinden (davon sieben mit anderen verbunden) und zehn Kapellengemeinden, zum Kirchenkreis Dannenberg 14 Kirchengemeinden (davon drei mit anderen verbunden) und fünf Kapellengemeinden. Insgesamt zählen beide Kirchenkreise zusammen ca. 36.000 Gemeindeglieder. Die Kirchengemeinde Dannenberg ist mit ca. 6.300 Mitgliedern die Größte; es folgen Lüchow mit ca. 6.100 und Hitzacker mit ca. 4.100 Mitgliedern. Die nächst kleinere Kirchengemeinde ist schon Wustrow mit knapp 2.000 Mitgliedern; 10 Kirchengemeinden haben jeweils zum Teil deutlich unter 1.000 Mitgliedern. Die durchschnittliche Gemeindegröße liegt bei ca. 1.600. Insgesamt gibt es 25 Pfarr- und vier Diakonenstellen. Auf Grund des Wegfalls der Sonderförderung als strukturell schwieriges Gebiet und der allgemeinen Mittelkürzungen müssen im aktuellen Planungszeitraum bis zum Jahre 2002 insgesamt 721.000 DM eingespart werden. Rechnerisch bedeutet das neben den schon geplanten Reduzierungen von drei Pfarr-, eine Diakonenstelle und anderen Maßnahmen aus dem Rahmenplan 1996 die Reduzierung um weitere drei Pfarrstellen.

Die Kirchenkreise liegen im ehemaligen Zonenrandgebiet, das immer noch als strukturschwach gilt. Sehr unterschiedliche Menschen wohnen nebeneinander – von den ‚Ureinwohnern‘ bis zu zugereisten Intellektuellen aus Berlin. Viele verschiedene Gemeinschaften unterschiedlichster Weltanschauung stehen in Konkurrenz. Es gibt ein großes und profiliertes kulturelles Angebot und ein breit organisiertes Vereinswesen. Viele Menschen sind stark von Gorleben und der Anti-Atomkraft-Bewegung geprägt. Der solidarische Zusammenhalt ‚gegen‘ (in diesem Fall die Atomtransporte) und die damit einher gehende Mentalität erinnern an ein kleines gallisches Dorf, das in den bekannten Comic den Römern zähen Widerstand leistet. Das ganze Gebiet ist deutlich ländlich geprägt. Dauerhaftigkeit geht vor schnellebige Wegwerfmentalität. Graffiti finden sich nur wenige; Sprüche sind in mehrere hundert Jahre alte Balken der Fachwerkhäuser geschnitzt. Es gibt so etwas wie ein ‚langsames Lebensgefühl‘.¹

Die Verbundenheit mit Kirche ist bei ihren Mitgliedern sehr hoch (Kirchenvorstandswahlen mit einer Beteili-

gung von manchmal über 60%). Das Amt des Kirchenvorstehers genießt hohes Prestige; sie stehen zu ihrer Gemeinde und leben in hoher Identifikation mit ihr. Das Engagement der Kirchenvorsteher scheint recht hoch zu sein; gleichzeitig "nicken viele dem Pastor nur zu",² d.h. sie sind ohne kritische Distanz.

Das hat für einen Entwicklungsprozess natürlich Konsequenzen. Wertschätzung und Einbeziehung des Vorhandenen und seiner Traditionen braucht noch mehr Aufmerksamkeit. Die starke ‚Bodenhaftung‘ unter dem Leitbild *"Es war schon immer so"* macht Veränderungsprozesse zäher; gleichzeitig kann die Langsamkeit auch ‚konstruktiv‘ sein, weil nur wirklich sinnvolle Veränderungen vom System integriert werden. Der starke Zusammenhalt im ‚gegen‘ bringt eine relativ hohe Konsensfähigkeit mit sich. "Die liebenswerte Bockigkeit führt ... dazu, dass man mit den ‚Wendländern‘ Pferde stehlen kann."³ - wenn man sich erst mal zusammengetan und geeinigt hat.

Vieles scheint in einer solchen ländlichen Region nicht mehr kontinuierlich durchführbar, weil es an Professionalität mangelt oder die Kräfte nicht mehr ausreichen. Manches ist auch längst an die Stadt abgegeben worden. "Damit ergibt sich schnell die Frage nach der Kooperation im nachbarschaftlichen Bereich. Wenn man eine Christengemeinde als ein tendenziell offenes System versteht, d.h. dass ... ihre Botschaft über ihre eigenen Grenzen hinaus drängt und die Lebensfragen der Umwelt in ihr eigenes Deutungsmuster mit einbezogen werden -, dann liegt in dieser Selbsttranszendierung auch eine organisatorische Konsequenz. Fixierung auf die einzelne Gemeinde wird aufgehoben in die Frage nach dem nachbarschaftlichen und funktionstüchtigen Raum (Parochieverbund) und den gemeinsamen personellen Ressourcen (Vernetzung von kirchlichen MitarbeiterInnen und Arbeitsstellen)."⁴ Damit ist allerdings nicht die Auflösung gemeindlicher Strukturen gemeint. Im Gegenteil: "Das Kennzeichen für alle begleitende, beratende und lebensdeutende Funktion der Kirche in der ländlichen Region ist . die Kirche im Dorf und ihre Symbolfigur Pfarrerinnen und Pfarrer."⁵

Der Startschuss: Beschluss der Kirchenkreistage

Am 11.Mai des Jahres 1998 beschließen die beiden Kirchenkreistage der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg auf einer gemeinsamen Sitzung die Durchführung eines zweijährigen Planungsprojektes, um ge-

meinsam nach Zielen der kirchlichen Arbeit für die nächsten zehn Jahre zu suchen. Sie "wollen mit dem Planungsprojekt zu verbindlichen Vereinbarungen darüber kommen, wie . die vorhandenen und zukünftigen Möglichkeiten (ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen, Räume, Finanzen, ...) miteinander am effektivsten im Sinne unserer verabredeten Ziele" genutzt werden können.⁶ Dieser Prozess solle in den kommenden zwei Jahren Vorrang haben.

In sogenannten Gemeinderegionen, die in den zurückliegenden Jahren als mögliche Strukturgröße für eine Zusammenarbeit gebildet worden sind, sollen zwischen Herbst 1998 und Frühsommer 2000 Regional Konferenzen stattfinden. Die Idee ist, dass Delegierte aus den verschiedenen Gemeinden der jeweiligen Region miteinander bilanzieren, Ziele für die gemeindliche Arbeit der kommenden Jahre entwerfen und konkrete Kooperationsmöglichkeiten absprechen. Als besonders wichtig für dieses Vorgehen beschreibt der Beschluss Menschen, die nicht hauptamtliche MitarbeiterInnen sind; ehrenamtliche Delegierte sollen den Prozess in erster Linie tragen. Die funktionalen und diakonischen Dienste sowie die Dienste der kirchlichen Verwaltung sind ebenfalls im Blick; auch sie werden in eigenen Regionalkonferenzen zusammenarbeiten. Neben den Delegierten sollen möglichst viele verschiedene Menschen in den Gemeinden und Einrichtungen an den Überlegungen beteiligt werden.

Beide Kirchenkreise haben seit Beginn der 80'er Jahre Erfahrung in der Zusammenarbeit, so dass der Prozess *"Vertraut den neuen Wegen..."* nicht aus der hohlen Hand beginnt. Eine Vereinbarung aus dem Jahre 1983⁷ sieht unter anderem gemeinsame Sitzungen von Organen und Ausschüssen vor (z.B. Ausschüsse für Stellen- und Strukturplanung, Pfarrkonvente, Fachausschüsse der Kirchenkreistage etc.). Es gibt ein gemeinsames Kirchenkreisamt und nur einen Kreisjugenddienst; beide Kirchenkreise bilden einen Planungsbereich im Sinne der Stellenplanungsverordnung und verpflichten sich, den Einsatz von Pastoren und hauptberuflichen kirchlichen MitarbeiterInnen gemeinsam zu planen. Als besonderes Organ sieht die Genehmigung einen ‚gemeinsamen Ausschuß‘ aus den beiden Kirchenkreisvorständen vor. In verschiedensten Sachgebiete ist eine Zusammenarbeit verabredet und beide Kirchenkreise haben sich zur Erarbeitung gemeinsamer Grundsätze zur Erfüllung dieser Aufgaben verpflichtet. Mittel-

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben

Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

46

fristig ist die Zusammenlegung zu einem Kirchenkreis angedacht.

Strukturelemente des Regionalisierungsprozesses

Zielbeschreibung

Als Ziel des Regionalisierungsprozesses beschreibt die Vorlage zum Kirchenkreistagsbeschluss, "verbindliche Absprachen über Inhalte und Struktur der kirchlichen Arbeit in unseren Gemeinden, Regionen und Kirchenkreisen ab dem Jahr 2000" ⁸ treffen zu wollen. Dazu gehört die Erarbeitung von Konzepten, die unter Einbeziehung der schrumpfenden finanziellen Ressourcen die jeweiligen Stärken der Gemeinde zu nutzen versuchen und Arbeitsteilung und Zusammenarbeit mit den Pfarrgemeinden der jeweiligen Region ermöglichen. Regionalisierung führt also nicht zur Aufgabe der Eigenständigkeit und zum Verlust des eigenen Profils; sie soll Profilierungen ermöglichen.

Steuerungsgruppe

Im Anschluss an den Beschluss des Kirchenkreistages stellen die Kirchenkreise ein Team zusammen, das diesen Prozess im Einzelnen vorbereiten und organisatorisch sichern soll; diese Gruppe erhält den Titel "Steuerungsgruppe". Sie setzt sich zusammen aus Superintendent bzw. Propst der jeweiligen Kirchenkreise, dem Leiter des Kirchenkreisamtes, den beiden Vorsitzenden des gemeinsamen Ausschusses für Stellen- und Strukturplanung, zwei weiteren Mitgliedern des Ausschusses für Struktur- und Stellenplanung und zwei zusätzlich berufenen Mitgliedern, darunter ein Arbeitswissenschaftler.

Die Steuerungsgruppe sorgt nicht nur für den Fortgang des Prozesses. Sie hat auch die Aufgabe, die Information der Regionalkonferenzen und verschiedener interner Gremien zu gewährleisten, ist Ansprechpartner für Fragen und Bedenken verschiedenster Art im Blick auf die Prozessgestaltung und organisiert die Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist kein Entscheidungsgremium für inhaltliche Fragen.

Auftaktveranstaltung

Am 08. November 1998 findet eine große zentrale Auftaktveranstaltung in festlichem Rahmen statt, um über den Prozess zu informieren und ‚Lust‘ zu machen auf

die kommende Arbeit. Alle Gemeinden und kirchlichen Dienste der beiden Kirchenkreise sind zur Teilnahme eingeladen; über 250 Personen nehmen teil. Wichtigste Elemente dieses Nachmittags sind ein Auftaktreferat einer erfahrenen externen Gemeindeberaterin, eine ausführliche Information zum geplanten Regionalisierungsprozess und eine ausgedehnte Gruppenarbeitsphase im Kreis der Teilnehmenden aus den jeweiligen Regionen. Mit Hilfe von moderierender Leitung gelingt es, viele Fragen, Befürchtungen und Erwartungen zum Thema Regionalisierung zu besprechen.

Regionalkonferenzen

Zwischen Frühjahr 1999 und Frühsommer 2000 ist die Arbeit in insgesamt acht verschiedenen Regionalkonferenzen vorgesehen. Diese Regionalkonferenzen sind das zentrale Element des Prozesses. Sechs Regionalkonferenzen setzen sich aus Delegierten der in einer Region zusammengefaßten Kirchengemeinden zusammen; daneben gibt es die Konferenz der Kirchenkreisdienste und die Konferenz Verwaltung. Für jede Konferenz sind wenigstens fünf Arbeitstreffen von ca. drei Stunden Dauer vorgesehen, die im Abstand von ca. drei Monaten stattfinden. Jede Gemeinde entsendet dazu in der Regel neben der Pastorin bzw. dem Pastor zwei Delegierte, die ehrenamtlich tätig sein sollen (ein/e KirchenvorsteherIn und ein Gemeindeglied); das Grundprinzip heißt 2/3 Ehrenamtliche und 1/3 Hauptberufliche. Die konkrete Zahl ist je nach Situation der Gemeinde veränderbar (z.B. durch angeschlossene Kapellengemeinden); die Mitgliederzahl der Kirchengemeinden ist dabei kein Kriterium. Die Kirchenkreisdienste stellen ihre VertreterInnen analog zusammen, wenn das möglich ist. In der Konferenz Verwaltung sollen VertreterInnen des Kirchenkreisamtes und der direkt zuständigen Gremien (Kirchenkreistag, Gemeinsamer Ausschuß) zusammenarbeiten. Kontinuität der Teilnahme über den gesamten Zeitraum ist erwünscht, um durch Konstanz die Vertrautheit in der Gruppe zu erhöhen und die Arbeitsfähigkeit zu fördern. Die Konferenzen erreichen so eine Größe von elf bis 18 Personen; eine Gruppe besteht aus 26 Mitgliedern. Der Arbeitsprozess soll zwischen Regionalkonferenzen und Kirchengemeinden ‚swingen‘. Die Delegierten arbeiten zu den jeweiligen Themenschwerpunkten zusammen; zwischen den Konferenzen finden verschiedenste Gemeindeveranstaltungen statt, in denen Überlegungen aus den Regionalkonferenzen überdacht und weiterent-

wickelt werden können, aus denen aber auch Anregungen und Ergebnisse in die Regionalkonferenzen zurückfließen. Die Regionalkonferenz ist damit als Delegiertenversammlung ein eigenständiges Arbeitsgremium; sie ist aber auch MultiplikatorInnenversammlung zum Transport von inhaltlichen Ideen und methodischen Anregungen in die Kirchengemeinden. Die Regionalkonferenz hat keine Entscheidungskompetenz in Fragen der Stellenplanung; diese verbleibt bei den Kirchenkreistagen.

ModeratorInnen

Jede Regionalkonferenz wird von einem Team aus zwei ModeratorInnen begleitet; ihre Aufgabe ist es, den Arbeitsprozess zu strukturieren und zu begleiten. Die ModeratorInnen kommen in der Regel aus anderen Regionen der Kirchenkreise, um ihre Arbeitsfähigkeit mittels stärkerer Neutralität zu verbessern. Sie sind nicht eingebunden in die ungeschriebenen Loyalitäten innerhalb einer Pfarrgemeinde oder eines Nachbarschaftsverbands ‚ihrer‘ Regionalkonferenz. Sie sind prinzipiell frei von der Begrenzung durch ‚alte Geschichten‘, traditionelle Beziehungsgefüge und unausgesprochene Gesetzmäßigkeiten. Sie können offener agieren, systeminterne Selbstverständlichkeiten ansprechen und nach Hintergründen oder Absichten fragen. Trotzdem besitzen sie Feldkompetenz und genießen relativ hohe Akzeptanz, weil sie ‚den Laden‘ Kirchenkreis kennen und in der Regel in ihrer Heimatgemeinde außerhalb der Region kirchlich verwurzelt sind.

Für ihre Aufgabe werden sie in einer Schulung vorbereitet; ein externer Trainer des Pastoralsoziologischen Instituts Hannover und die beiden begleitenden Gemeindeberater führen diese Schulung durch (Informationstreffen und zwei jeweils zweitägige Veranstaltungen). Im Mit-

telpunkt stehen Arbeitsprinzipien und Techniken der Moderation.

Die ModeratorInnen treffen sich regelmäßig zwischen den Regionalkonferenzen. Dabei werden sie von den beiden Gemeindeberatern unterstützt. Wegen der Vielfalt und Komplexität der Themen und der sich entwickelnden Unterschiedlichkeit der einzelnen Konferenzen sind zwischen den Regionalkonferenzen je ein Treffen zur Nachbereitung bzw. zum Erfahrungsaustausch und ein eigenes Treffen zur Vorbereitung der kommenden Konferenz vorgesehen.

Beratung von außen

Im Frühsommer 1998 bitten die beiden Kirchenkreise das Pastoralsoziologische Institut Hannover/Gemeindeberatung um Unterstützung in dem geplanten Prozess.

Zu diesem Zweck wird nach intensiven Vorgesprächen im Sommer eine Vereinbarung geschlossen; Dr. Peter Engel und ich übernehmen die Beratung. Folgende Aufgaben nehmen wir während des Prozesses wahr:

- + Beratung der Steuerungsgruppe während des ganzen Prozesses.
- + Mitarbeit bei Vorbereitung und Durchführung der Auftaktveranstaltung bzw. der Abschlussveranstaltungen.
- + Ausbildung und Begleitung der ModeratorInnen.

Schon in dieser Aufgabenbeschreibung wird deutlich, wie unterschiedlich die Rollen der Berater während des Prozesses angelegt sind. Um nur einige zu nennen: Wir sind zu unterschiedlichen Zeitpunkten Prozessbegleiter, Problemlöser, Moderatoren, Coach, Ausbilder, Advokaten und vieles mehr.⁹

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben

Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

48

Geschäftsführung

Viel handwerkliche Tätigkeit ist notwendig, um den Prozess zu organisieren. Hunderte von Einladungen sind zu verschicken. Protokolle müssen verteilt, Wandzeitungen aus den Regionalkonferenzen abgeschrieben bzw. verschickt und Adressenlisten geführt werden. Material muss verteilt bzw. die Weitergabe von Ort zu Ort organisiert werden (z.B. Moderationswände). Dazu wird eine Geschäftsstelle eingerichtet, für die die Kirchenkreise eine Diakonin auf der Basis des 630,- DM Gesetzes anstellen. Sie ist zu regelmäßigen Zeiten ansprechbar und wird damit zentrale Anlaufstelle für organisatorische Probleme und die Erledigung von Büroarbeit im Rahmen des Prozesses. Direkter Vorgesetzter ist der Leiter der Steuerungsgruppe.

Abschlussveranstaltungen

Natürlich sollen die Ergebnisse der Regionalkonferenzen Folgerungen haben für die weitere Arbeit und evtl. die Struktur innerhalb der Kirchenkreise. Dazu ist eine gemeinsame Sitzung der Kirchenkreistage vorgesehen, auf der dem ‚Auftraggeber‘ die Ergebnisse aus dem Prozess präsentiert werden. Vertreter aus den einzelnen Regionalkonferenzen stellen dazu in einem kurzen Statement dar,

- + was die Ergebnisse sind,
- + was von den Kirchenkreistagen erwartet wird,
- + welches die Erfahrungen sind, die in dem Beratungsprozess gemacht wurden.

Die Kirchenkreistage haben dann über einen möglichen weiteren Verlauf der Beratungen zu entscheiden und gegebenenfalls Verabredungen zu treffen.

Neben dieser abschließenden Arbeitssitzung ist natürlich ein gesondertes Abschlussfest zu planen, zu dem alle mittelbar und unmittelbar Beteiligten eingeladen werden. In einem solchen Abschlussfest mit Buffet und Bier vom Fass kann z.B. kabarettistisch all das zum

Ende kommen und ‚rund werden‘, was an konstruktiver Arbeit, zähem Ringen und Streit geleistet und gemeinsam erlebt wurde. Rückschau und Statistik, Lob und Dank, Manöverkritik und Ausblick auf weitere Möglichkeiten haben hier ihren Platz.

Inhaltliche Leitlinie der Regionalkonferenzen

Für den Arbeitsprozess in den Regionalkonferenzen (RK) gibt es folgende inhaltliche Leitlinie.¹⁰

1. RK: Information / Bestandsaufnahme

Ein Mitglied der Steuerungsgruppe gibt einen Überblick über den geplanten Verlauf des Prozesses. Viele Fragen werden geklärt, Vorbehalte und Befürchtungen bewusst angesprochen. Danach versuchen die Delegierten eine erste Bestandsaufnahme.

Grundlage jeder realitätsangemessenen Planung ist eine ehrliche Bilanzierung. Ohne offene Wahrnehmung des Ist-Zustands bekommen Zielsetzungen schnell individuelle Züge; die Arbeit wird ‚beliebig‘. Eine solche Bestandsaufnahme muss durch Beteiligung möglichst vieler abgesichert werden. Daher wird sie in den kommenden Monaten Gegenstand der Kirchengemeinden. Sie nimmt zwei wichtige Bereiche in den Blick:

- + Das „Außen“ der Organisation, ihr Umfeld: Kommunale und geschichtliche Bedingungen, soziale und wirtschaftliche Situation, Konkurrenten und Kooperationspartner, Lebensweise und Erwartungen der ‚Kunden‘, etc.
- + Das „Innen“ der Organisation, ihr Profil und ihre Arbeitsbedingungen: Leitbild, Ziele, Traditionen, Kräfte und Schwächen, Beteiligte, Leitung, Ressourcen wie Personal, Geld, Zeit etc.

Gemeinsame Arbeit an der Analyse - sowohl in der Regionalkonferenz als auch in der Gemeinde - trägt zur Identifikation mit dem Prozess bei und mobilisiert En-

ergien. Außerdem fördert sie Solidarisierung und Gruppenbildung, was den späteren Arbeitsprozess mit seinen latenten Konflikten (Zielvereinbarungen, evtl. Abschied von Liebgewordenem, Risiko von Neuerungen) erleichtert und ihm eine tragfähigere Basis gibt.

2. RK: Regionale Wahrnehmung / Perspektiven entwerfen

Die Ergebnisse der Bilanzierung können zu einer ‚Visitenkarte‘ der Kirchengemeinde werden, die sie von anderen unterscheidbar macht. Gegenseitige Wahrnehmung in der Region macht es möglich, Probleme zu erkennen und sich zu solidarisieren. Die Angehörigen der Regionalkonferenzen können zu einer handlungsfähigen Gemeinschaft zusammenwachsen, die ihre regionale Situation und ihre Perspektiven realistisch einschätzen kann. Erste Ideen können entwickelt werden, um einen Zukunftsentwurf zu gestalten. Die Frage nach zentralen Herausforderungen und Chancen steht im Vordergrund. Besonders wichtig ist dabei der Blick auf die eigenen Potentiale und die gemeinsame Suche nach einer Vision. ¹¹

3. RK: Zielentwicklung / Zielvereinbarung

Verschiedene Teilziele der Kirchengemeinden und die Ressourcen der Region werden zusammengestellt. Daraus versucht die Regionalkonferenz ein gemeinsames Bild der Zukunft zu entwerfen. Konkrete Zielgruppen können benannt und Arbeitsvorhaben angedacht werden. Möglicherweise ergeben sich gemeinsame ‚Zielcluster‘ (Sammlung verschiedener Teilziele innerhalb eines Themenschwerpunkts), in denen die Zusammenarbeit eine Konzentration finden kann.

4. RK: Konzeptentwurf / Operationalisierung

Die nahe Zukunft kommt stärker in den Blick. Arbeitsvorhaben werden konkreter definiert und Zusammenarbeit verabredet. Ein Arbeitsplan kann entstehen; verschiedene Projekte sollen näherhin definiert werden, indem ein Zeitplan erstellt wird, Verantwortliche und MitarbeiterInnen gesucht, erforderliche Ressourcen zusammengestellt werden etc.

5. RK: Ergebnissicherung / weitere Vereinbarungen

Die letzte Regionalkonferenz dient schließlich der Sicherung des Erreichten. Vereinbarungen werden getroffen und Ergebnisse formuliert. Wünsche bezüglich der Stellenplanung können endgültig abgestimmt und zur

Vorlage auf dem folgenden Kirchenkreistag vorbereitet werden.

Das besondere Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen ¹²

Kirchengemeinden sind in besonderer Weise von der Tätigkeit sogenannter ‚Ehrenamtlicher‘ geprägt. Diese Ehrenamtlichen spielen auch im Regionalisierungsprozess der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg erklärtermaßen eine wichtige Rolle. Daher lohnt sich der genauere Blick auf Bedingungen ihrer Arbeit, das Zusammenspiel mit Hauptberuflichen und die Konsequenzen für einen Entwicklungsprozess.

Ehrenamtliche verrichten in den Kirchengemeinden freiwillig, meist völlig unentgeltlich (in seltenen Fällen gibt es eine Aufwandsentschädigung) und mit hohem zeitlichem und persönlichem Engagement Aufgaben, für die sonst Hauptberufliche bezahlt werden müssten oder die überhaupt nicht wahrgenommen werden könnten. Ihre Motivation ist in der Regel entweder sehr altruistisch („helfen wollen“) oder durch das Bedürfnis geprägt, eine sinnvolle Nebenbeschäftigung auszuüben, in der eigene Fähigkeiten und Vorstellungen eingebracht werden können. Im Prinzip können die Ehrenamtlichen kommen und wieder fernbleiben, wann immer sie wollen.

Ein besonderer Typus des Ehrenamtlichen befindet sich im Grenzbereich zur hauptberuflichen Tätigkeit: Der ehrenamtliche Mandatsträger. Nicht kirchlich angestellt nehmen Ehrenamtliche oft über Jahre oder sogar Jahrzehnte hinweg Aufgaben wahr, die zum Leitungsgeschäft Hauptberuflicher zählen. Mit innerem Engagement und oft semiprofessionell werden sie zu einem nicht wegzudenkenden Bestandteil ihrer Gemeinde oder ihres Verbands, haben großen Einfluß und genießen verbreitet Ansehen. Nicht zuletzt kommen sie in die Situation, Dienstvorgesetzte zu sein von bezahlten kirchlichen MitarbeiterInnen und damit Verantwortung zu übernehmen in Dienst- oder Fachaufsicht. Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher stehen in einem besonderen Verantwortungs- und Dienstverhältnis zu kirchlich Angestellten, das sicher einer ganz besonderen Betrachtung bedürfte, die hier aber nicht geleistet werden kann.

Hauptamtliche sind von der Kirche angestellt und werden von dieser bezahlt; sie sind für ihre Tätigkeit ausgebildet und verpflichtet, in dem dienstvertraglich vereinbarten Zeitrahmen zu arbeiten. Viele Hauptberufli-

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

50

che engagieren sich allerdings deutlich über dieses Maß hinaus; sie verbinden damit Beruf und Berufung. Oft fühlen sie sich in besonderer Weise belastet und ausgelastet - und sind es unzweifelhaft auch (vergleiche die einführenden Bemerkungen dieses Artikels).

Das fördert die Tendenz, die Ehrenamtlichen als eine ‚Hilfstruppe‘ der Hauptberuflichen zu beschäftigen. Freiwillig Tätige werden zu ‚Mit-Arbeitern‘ in dem Sinne, dass sie den von bezahlten Professionellen gesetzten Zielen und ihrer Arbeitsstruktur relativ blind folgen (*„Wir müssen dem Pfarrer doch helfen!“*). Ein besonderes Konfliktpotential entsteht dann, wenn auf Seiten der Ehrenamtlichen eine Professionalität entwickelt wird, die der von Hauptamtlichen nahekommst oder diese in speziellen Arbeitsbereichen sogar übertrifft - was nicht selten der Fall ist.

Die meisten Hauptberuflichen im pastoralen Dienst sind ehemals angetreten, um im direkten Kontakt mit Menschen zu arbeiten. Im beruflichen Alltag fressen aber organisatorische und verwaltungstechnische Aufgaben einen großen Teil der Zeit auf. Strukturelle Planungen anzustellen oder sich eine Auszeit für Überprüfung und Veränderung von Zielen und Arbeitsbedingungen zu gönnen gehört nicht zum eigentlich sinnstiftenden Bereich ihrer beruflichen Identität. Zudem sind nur wenige qualifiziert für Management und Organisation. Das läßt zusätzlich die Befürchtung wachsen, noch stärker Sinnverlust zu erleben in einem Prozess von Bilanzierung, Perspektivbildung und Umstrukturierung. Zugleich resultiert aus der Unzufriedenheit über schlecht gelingende Steuerung ein Gefühl von Ohnmacht und Überforderung. Als scheinbar beste und effektivste Lösung erscheint da oft der Weg des ‚Machers‘, der für alles am besten allein sorgt, weil Delegation ja Überlegung, Absprachen und Kontrolle erfordert - sprich, zusätzliche Zeit kostet. Ein Teufelskreis ist geboren: Das Gefühl von Überlastung steigt und führt zu neuer Unzufriedenheit.

Eine subtile Folge dieses Zirkels ist die Stabilisierung von Macht. Wer alles allein macht, kann auch alleine entscheiden, was er macht und wie er es macht. Dieser Machterhaltungszirkel wird von Ehrenamtlichen fatalerweise oft noch gestärkt. Die Erwartung an den Pfarrer (manchmal auch den ehrenamtlichen Mandatsträger), er solle sagen, wo es langgeht, und er sei als zentrale Figur doch für alles verantwortlich, scheint zudem hohe Plausibilität zu haben: *„Es war schon immer so.“* - *„Er*

wird schließlich dafür bezahlt!“ - *„Der Pfarrer hat doch den ganzen Tag Zeit dafür.“* - *„Er ist schließlich dafür ausgebildet.“* etc.

Verhaltensmuster und Verhaltenserwartungen stabilisieren sich gegenseitig. Dabei werden oft Rollen gefestigt, die innovative Prozesse sehr erschweren und zur Lähmung der Entwicklungspotentiale der gesamten ‚Organisation Kirchengemeinde‘ führen können.

Die Kommunikation im Arbeitsverhältnis zwischen Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen läßt sich nur schwer eindeutig beschreiben. Es gibt keine klare hierarchische Gliederung zwischen beiden. Insofern sind die Hauptamtlichen darauf angewiesen, symmetrisch - das heißt auf gleicher Ebene - mit den Ehrenamtlichen zu kommunizieren.¹³ Die Ehrenamtlichen müssen motiviert und unterstützt werden, da ihr Engagement ja freiwillig ist und sie jederzeit gehen könnten. Wenn zusätzlich Ehrenamtliche latent als ‚ausführende Organe‘ oder ‚Mit-Arbeiter‘ im oben beschriebenen Sinne gesehen werden (was sicher in den wenigsten Fällen bewusst geschieht!) oder dazu da sind, die Arbeitsbelastung der Hauptberuflichen zu reduzieren, kann es zu einer *Abhängigkeitsumkehr* kommen: Ehrenamtliche haben die Hauptberuflichen ‚in der Hand‘, weil sie ja jederzeit mit ihrem Abschied drohen können. Und wenn sie sich verabschiedeten, dann würde das die Arbeitsbelastung der Hauptberuflichen natürlich erhöhen, was im geschilderten Zusammenhang ein immenses Angstpotential erzeugen kann. Die Folge kann sein, dass Sinn und Ziel der Tätigkeit von freiwillig Engagierten uninteressant werden. Es kommt dann nur noch darauf an, dass sie *überhaupt* mitarbeiten (und dass *irgend etwas* getan wird).

Gleichzeitig gibt es eine strukturelle Vorrangigkeit der Hauptberuflichen: Sie sind für ihre Aufgabe angestellt, ausgebildet und werden dafür bezahlt; sie haben in der Regel einen Informationsvorsprung innerhalb des Systems Gemeinde bzw. Kirche und größere Ressourcen zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung (Zeit, Geld, Material, ...). Das kann durch die größere Macht, die damit verbunden ist, zu eher komplementärer Kommunikation entsprechend eines Verhältnisses von Vorgesetzten und Untergebenen verleiten. Die Hauptberuflichen können ‚unliebsame‘ Ehrenamtliche oder Gruppen, die nicht in das eigene Konzept von Gemeinde passen, quasi ‚entlassen‘ (als Analogie aus dem Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen), indem ih-

nen z.B. die Schlüssel für die Gemeinderäume vorenthalten werden (ein beliebtes Machtinstrument) oder es ihnen wiederholt massiv erschwert wird, andere wichtige Arbeitsmittel (Geld, Materialien) zu erlangen. Die dauernden Konflikte, die damit natürlich verbunden sind, führen dazu, dass sich diese Gruppen über kurz oder lang aus der Gemeinde verabschieden (sie sind ‚entlassen‘ worden).

Im Blick auf einen Prozess von Bilanzierung und Planung gibt es noch ein Problem, das mit der Schwierigkeit zusammenhängt, ein Erfolgsmaß für die Arbeit in der Kirchengemeinde zu finden. Im Grunde tut man immer zu wenig. Irgend etwas liegt immer brach; irgendeine Zielgruppe ist immer zu finden, der noch Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Und in den Bereichen, in denen engagiert und kompetent gearbeitet wird, lässt sich kaum verlässlich sagen, wann ein Ziel – und welches Ziel? – tatsächlich erreicht ist. Qualität von pastoraler Arbeit bleibt meist sehr unbestimmt. Das kann die Arbeit beliebig machen. Zudem entwickelt sich bei helfenden Tätigkeiten eine eigenartige Paradoxie: Man *darf* eigentlich gar nicht erfolgreich sein, weil man dann niemand mehr hätte, dem man helfen kann. Und damit verlöre man das Sinn stiftende Motiv der eigenen Tätigkeit, die ja darin besteht, überhaupt ein Ehrenamt inne zu haben.

An dieser Stelle ist das Gefahrenpotential sicher überspitzt; trotzdem werden bei mancher Leserin oder manchem Leser Erlebnisse aus der eigenen Geschichte mit Kirchengemeinden anklingen.

Ein funktionierendes Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen kann nur durch ständige Reflexion, gegenseitige Wertschätzung und Klarheit der Absprachen erreicht werden. Während eines Beratungsprozesses können Ehrenamtliche wie Hauptberufliche durch Reflexion darin unterstützt werden, einen gegenseitigen Depotenzierungszirkel langsam aufzuschließen. Genaue Vereinbarungen über Tätigkeitsbereiche, Übertragen von Verantwortung, die gemeinsame Suche nach Handlungsalternativen, Bereitstellung von Mitteln (wie Geld, Material, Schlüssel etc.) und konkrete Absprachen über ihren Einsatz, Absprachen über Anfangs- und Endzeiten eines ehrenamtlichen Engagements, qualifizierte Begleitung und Fortbildungsangebote, formalisierte und ritualisierte Übergabe von Aufgaben (durch Urkunde, Einführungsgottesdienst, Feierlichkeit ...) - all das kann die Entfaltung von Charismen fördern und da-

mit Vielfalt und Qualität des gemeindlichen Handelns.

Das Bemühen um Verbindlichkeit erfordert mit Ehrenamtlichen wesentlich mehr Konsensarbeit als bei Abhängigen. Das kann zur Folge haben, dass die Arbeit verschiedener Gremien sehr schwerfällig wird, weil die Suche nach Übereinstimmung überbetont wird. Allerdings muß ein solches Vorgehen nicht zwingend nachteilig sein, da ein wirklicher Konsens (der eben manchmal nur durch eine längere Verhandlungsdauer erreicht werden kann) tragfähiger ist als eine übereilte oder ‚faule‘ Vereinbarung.

Eine Konsequenz der dargestellten Phänomene ist, dass die Vereinbarungen zwischen Beratern und ehrenamtlich geprägten Systemen instabiler sind. Vertragspartner sind zwar in der Regel Hauptberufliche; ein ehrenamtlicher Meinungsführer kann die Entwicklung in einer Gemeinde aber nachhaltig blockieren, wenn er ‚keine Lust‘ hat. Genaue Klärung von Arbeitsbeziehungen und Zielen ist nur bedingt möglich. Um so deutlicher müssen die Berater z.B. ihre Rollen klären. Um so öfter müssen ‚Meilensteine‘ eingelegt werden, um Ziele und Absprachen neu zu überprüfen. Wenn es in Kirchengemeinden schwer ist, den Erfolg von Arbeit zu bestimmen, dann ist es um so wichtiger, möglichst konkrete und überprüfbare Zielvereinbarungen zu treffen – und das immer wieder neu. Erfolge und eintretende Entwicklungsschritte müssen wahrgenommen und im System ‚gefeiert‘ werden, um die Motivation für prozesshaften Fortschritt zu erhöhen.

Struktur - Prozess - Vertrauen ¹⁴

Den Fortgang von „*Vertraut den Neuen Wegen - und ich gestalte sie mit*“ als Struktur sauber zu planen ist noch längst keine Erfolgsgarantie. Die inhaltliche Leitlinie der Regionalkonferenzen kann ein Orientierungsrahmen sein und dient dazu, organisiertes Nachdenken und Arbeiten zu fördern. Der Prozess in den einzelnen Kirchengemeinden und Regionalkonferenzen verläuft allerdings unterschiedlich. Schleifen sind möglich, die von der inhaltlichen Grundorientierung abweichen und wieder zurückfließen. Einzelne Arbeitsschritte können vor Ort intensiviert werden; Wiederholungen sind erlaubt, - weil *Menschen* eine Rolle spielen. „*Kann ich - will ich - muss ich mitmachen?*“ Mit dieser Frage steht und fällt ein Großteil des Projekts. Den Ablauf so anzulegen, dass der einzelne konkrete Perspektiven und Entwicklungsschritte sehen kann - ein solches Vorgehen motiviert

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

52

und stärkt die Arbeitsfähigkeit. Vertrauen muss wachsen durch ein wachsendes Bewußtsein darüber, dass es keinen doppelten Boden gibt und dass sowohl die einzelnen Teilnehmenden als auch ihre Heimatorganisation (die Kirchengemeinde) nicht angegriffen, sondern wertgeschätzt werden. So kann die Lust wachsen, sich *für* etwas einsetzen, *nicht gegen* jemand oder etwas. Es soll erkennbar werden, dass es um die Sache geht und nicht um die Abwicklung alter Rechnungen.

Alle drei Faktoren stehen in einem balancierenden Verhältnis zueinander. Ohne Vertrauen bleibt die Struktur eine hohle Form. Wenn der Prozess aus dem Blick gerät, wird die Struktur zur Zwangsjacke. Ohne Struktur gibt es keine Orientierung und das Vertrauen schwindet.

Arbeitsprinzipien des Regionalisierungsprozesses

Der Einstieg in den Entwicklungsprozess "*Vertraut den neuen Wegen - und ich gestalte sie mit*" fand für uns als Berater zu einem Zeitpunkt statt, zu dem der ganze Prozess schon ins Rollen gekommen war und wesentliche Eckdaten feststanden. Wichtigstes Ziel der Beratung war zu Anfang, zur *Verflüssigung* beizutragen, d.h. möglichst offene Kommunikationsprozesse ermöglichen zu helfen. So konnte zum Beispiel ein Vortrag aus der Gestaltung der Auftaktveranstaltung herausgenommen werden zu Gunsten einer langen Gruppenarbeitsphase.

In der Startphase ab September 1998 traf sich die Steuerungsgruppe alle zwei Wochen für drei bis vier Zeitstunden. Wir vereinbarten die inhaltliche Zweiteilung dieser Sitzungen, um neben dem ‚Tagesgeschäft‘ grundsätzliche Fragen behandeln zu können (Ziele konkretisieren, Beteiligte und Betroffene in den Blick nehmen, Rahmendaten bedenken etc.) und Arbeitsprinzipien für die Gestaltung des Prozesses zu erarbeiten.

Folgende Arbeitsprinzipien sind für den Prozess konstitutiv:

Arbeitsprinzip "Partizipation"

Möglichst viele Menschen in den Gemeinden sollen sich am Diskussionsprozess beteiligen. Dazu ist es notwendig, dass die Arbeit nicht nur in den Regionalkonferenzen

stattfindet. Vielmehr tragen die jeweiligen Delegierten Überlegungen und Fragen in die Gemeinde hinein. Hier finden verschiedenste Veranstaltungen statt wie Gemeindeversammlungen, Initiativkreise, Befragungen, Podiumsdiskussionen, Bildungsveranstaltungen, Sonder-sitzungen der Gremien etc. - je nach der Situation vor Ort unterschiedlich. Aus diesen Überlegungen heraus speist sich wiederum der weitere Fortgang der Regionalkonferenzen.

Der ernstgemeinte Versuch, viele zu beteiligen, kann allerdings nur gelingen, wenn mit der Anfrage nach Beteiligung gleichzeitig deutlich wird, dass nicht alles ‚bedient‘ werden kann, was an Wünschen und Vorstellungen kommt. Insofern gehört zu der ernstgemeinten Anfrage auch die Möglichkeit, Menschen enttäuschen zu müssen.

Das Prinzip Partizipation reicht über die Kirchengemeinden hinaus. So hat sich die Zusammensetzung einzelner Regionalkonferenzen zum Teil erweitert oder verändert (z.B. durch die Anfrage eines Patron's nach Beteiligung); auch die Steuerungsgruppe hat sich erweitert, nachdem jetzt regelmäßig eine Mitarbeitervertreterin teilnimmt.

Arbeitsprinzip "Transparenz"

Ziel dieses Prinzips ist es, Misstrauen abzubauen und alle umfassend zu informieren. Zur Transparenz gehört z.B. ein offener und ehrlicher Umgang mit den finanziellen Planungszahlen. Dabei war durchaus umstritten, zu welchem Zeitpunkt diese Daten günstigerweise zu veröffentlichen seien. Strukturelle Rahmendaten offenzulegen kann dabei helfen, konkrete und realistische Ziele zu formulieren. Es kann aber unter Umständen auch zu Blockaden führen, wenn der Eindruck entsteht, die Planungszahlen seien schon beschlossen und ein sich entwickelnder Planungsprozess vor Ort damit überflüssig. Wichtig ist die Balance zwischen klaren Rahmenvorgaben (finanzieller Spielraum) und der Öffnung von Möglichkeiten, innerhalb dieses Rahmens zu gestalten. Eine Information in diesem Sinne sollte möglichst frühzeitig geschehen.

Öffentlichkeitsarbeit in der regionalen Presse oder durch das regelmäßig erscheinende Info-Blatt "*Auf dem Wege ...*" unterstützen den Informationsfluß und können dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden.

Zum Prinzip *Transparenz* gehört auch die Vertretung der Steuerungsgruppe in den Kirchenkreistagen. Erst im Verlauf der Startphase des Prozesses konnte gesichert werden, dass der Vorsitzende der Steuerungsgruppe während eines regelmäßig wiederkehrenden Tagesordnungspunktes über den Stand des Prozesses berichtet. Wenn es von den einzelnen Regionalkonferenzen gewünscht ist, nimmt auch hier ein Mitglied der Steuerungsgruppe teil.

Die Delegierten in den Regionalkonferenzen werden regelmäßig über die Arbeitsschritte und -ergebnisse der anderen Regionalkonferenzen informiert. Dazu dienen z.B. Abschriften von Wandtafeln oder ein Konzentrationsbogen, in dem jede Gemeinde die wichtigsten Ergebnisse ihres Bilanzierungsprozesses festhält.

In jedem Planungsprozess - insbesondere wenn er dieses Ausmaß hat - fällt eine Vielzahl von Daten an. Dabei entsteht das Problem des "Data-Overflow" ¹⁵ : Die Masse an Daten nimmt immens schnell zu und führt zu Unübersichtlichkeit oder Arbeitsüberlastung. Konzentration und Auswahl sind notwendig, um den Überblick nicht zu verlieren und die Daten handhabbar und nachvollziehbar zu machen. Als eine mögliche Abwehrmaßnahme gegen die ,Datenüberschwemmung, hat sich in der Steuerungsgruppe die Vereinbarung bewährt, "Grundsätzliches" und "Tagesgeschäft" im Sitzungsverlauf zu trennen und beiden Teilen jeweils 50% der Arbeitszeit zu widmen. Um trotzdem ,Liegen gelassenes' nicht zu verlieren, hat ein Mitglied der Steuerungsgruppe die Funktion übernommen, diese Kleinigkeiten aufzuschreiben und an sie zu erinnern. ,Auszeiten' und ,Meilensteine' dienen ebenfalls dazu, die grundsätzliche Linie zu überprüfen und die wirklich wichtigen Daten im Auge zu behalten.

Arbeitsprinzip "Ergebnisoffenheit"

"Kooperation (ist) kein fertiges Schema, das einer Kirchengemeinde, einer Region bzw. einem Kirchenkreis übergestülpt werden könnte. Kooperation muß jeweils vor Ort entwickelt werden." ¹⁶ und ist damit zwingend angewiesen auf einen ergebnisoffenen Prozess. Es darf nicht von vornherein klar sein, welche Pfarrstelle halbiert oder welcher Haushaltstitel gestrichen wird. Der Arbeitsprozess auf der Suche nach Zusammenarbeit in regionaler Struktur muß prozessorientiert angelegt sein. Wer mit wem und auf welchem Gebiet zusammenar-

beiten wird, ist offen und von sehr vielen verschiedenen Faktoren abhängig.

Arbeitsschritte können geplant, müssen aber im Verlauf der Arbeit immer wieder modifiziert und angepasst werden. Auch die Einteilung der Regionen muß im Verlauf des Prozesses auf dem Prüfstand stehen.

Das heißt nicht, dass Ergebnisse beliebig verworfen werden könnten oder sich die Zusammensetzung der Region ständig ändern würde; das würde zu gravierender Planungsunsicherheit und Demotivation führen. ,Meilensteine' sollen zur Überprüfung des Erreichten dienen. Man kann sich der Ergebnisse versichern, Folgen überprüfen und gegebenenfalls deutliche Fehlschritte korrigieren.

Arbeitsprinzip "Selbstorganisation"

Die Arbeitsformen in den Gemeinden können nicht vorgeschrieben werden, da die Traditionen zum Teil sehr unterschiedlich sind. Jede Gemeinde bestimmt den Grad ihrer Beteiligung und die Art ihres Engagements selbst. Das erhöht die Motivation und Verantwortlichkeit vor Ort; Ressourcen der kleineren Lebensräumen können genutzt werden. Zentralistische Lenkung soll vermieden, Beteiligte und Betroffene zu Mitverantwortlichen gemacht werden. Die Steuerungsgruppe unterstützt die Regionen und Gemeinden dabei nach ihren Möglichkeiten. Das Prinzip ,Selbstorganisation' vertraut darauf, dass durch die Anregungen des Gesamtprozesses Strukturen entstehen, die nicht die Folge der Lenkungs- und Eingriffsversuche von außen sind. Denn "mit der Einsicht in die Komplexität selbst kleiner Systeme ist zunehmend klar geworden, dass Organisationen viel zu komplex sind, um bis ins Detail geführt, gestaltet und beherrscht werden zu können." ¹⁷

Die Verantwortung für das Gelingen und Misslingen des Prozesses bleibt bei den Betroffenen; weder der Steuerungsgruppe noch jemand anders kann dann die Schuld zugeschoben werden, wenn die Sache misslingt. Das hat allerdings zur Folge, dass manches gar nicht erst anläuft oder wenigstens nicht so läuft, wie die Steuerungsgruppe es sich vorgestellt hatte. Das auszuhalten ist gar nicht so einfach.

Arbeitsprinzip "konstruktive Verunsicherung"

Innerhalb des Arbeitsprozesses ist es hilfreich, frei von eingefahrenen Wegen Spinnereien zu wagen und Un-

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

54

denkbares auszusprechen. Etwas Neues und Fremdes weckt Widerstand und verunsichert. Gleichzeitig beflügelt es, macht Lust und weckt Interesse. Es können neue Bedürfnisse entstehen und Perspektiven am Horizont auftauchen, an die bisher noch niemand dachte. Neugierde kann Energien freisetzen, mit denen niemand rechnete. Allerdings wird ein konstruktiver Prozess nur gefördert, wenn das durch die Verunsicherung erzeugte Maß an Angst nicht zu hoch wird.

Ein gutes Beispiel für eine positive Umsetzung dieses Prinzips war das Treffen zwischen Insidern und Gemeindefremden, das eine Gemeinde im Rahmen der Bestandsaufnahme initiiert hatte. Für alle Teilnehmenden war es sehr bereichernd, sich von Vorurteilen und gegenseitigen Erwartungen zu berichten.

Arbeitsprinzip "Effizienz"

Die Diskussionsprozesse in den Regionalkonferenzen werden möglichst auf Ergebnisse hin konzentriert. Es ist wichtig, ‚mal darüber zu reden‘; noch wichtiger aber ist es, konkrete und handhabbare Vereinbarungen zu treffen. Dazu gehört es, überschaubare und nachvollziehbare Ziele zu vereinbaren. Kleine Schritte, die erreicht werden, vermitteln das Gefühl des Erfolgs und motivieren zur Weiterarbeit.

Arbeitsmittel werden von den Kirchenkreisen zur Verfügung gestellt (Moderationswände, Materialkoffer); für Dienstleistungen (Einladungen und Abschriften verschicken, Organisation) steht die Geschäftsstelle zur Verfügung.

Arbeitsprinzip "Kommunikation"

Kommunikation scheint *als solche* schon einen positiven Einfluß auf Kooperation zu haben und besitzt somit einen Selbstwert.¹⁸ So scheint allein das Gespräch in den Regionalkonferenzen die Einschätzung über das wahrscheinliche Verhalten der anderen Gemeinden zu verbessern und damit Orientierungshilfe zu sein. Je besser man sich kennt, je mehr man voneinander weiß, desto ‚humaner‘ scheinen die anderen Parteien zu sein und desto kleiner wird das Angstpotential. Die Trennung zwischen Eigeninteresse (‚Unsere Gemeinde‘) und kollektivem Interesse (‚Unsere Kirche‘) verliert an Schärfe. Gespräche bringen Beziehungen hervor, die Kooperation nahelegen. Probleme, die gemeinsam besprochen worden sind, erhöhen den Grad der Bindung an diese Problemsituation und damit auch den Grad der

Bindung an die Ideen und Entwürfe zur Bewältigung dieser Probleme.

Besondere Problemstellungen

Auch der Kooperationsprozess in Lüchow und Dannenberg hat mit spezifischen Problemen zu tun, die typisch sind für solch komplexe Entwicklungsprozesse im kirchlichen Raum.

Das Problem "Rollenvielfalt"

Kirchliche Mitarbeiter (und natürlich nicht nur diese) sind in der Regel in mehrere verschiedene Rollen verstrickt. Vor Ort ergeben sich dadurch die unterschiedlichsten Konstellationen, die mehr oder weniger problematisch sind. Eine für den Kooperationsprozess sehr wichtige Rollenproblematik will ich kurz beschreiben.

Auf Beschluss der Kirchenkreistage wurde die Steuerungsgruppe im Wesentlichen aus dem gemeinsamen Ausschuß für Struktur- und Stellenplanung (SUSA) zusammengestellt; nur zwei externe Personen kamen hinzu.

Das scheint *einerseits* Vorteile zu haben: Menschen übernehmen die Prozesssteuerung, die mit der Arbeit in den Kirchenkreisen vertraut sind und ihr Insiderwissen nutzen können. Sie haben Erfahrung mit der Leitung größerer Organisationszusammenhänge, sind vielen Gemeindegliedern und Hauptberuflichen vertraut und genießen Respekt und Vertrauen. Sitzungen können zusammengelegt werden, Informationen zwischen Tür und Angel unkompliziert fließen. Das lässt Synergieeffekte erwarten.

Diese Personalentscheidung führt aber *andererseits* auch zu gravierenden Problemen: Sie kann dazu beitragen, die Transparenz und die Verbindlichkeit zu verringern: Was zwischen Tür und Angel besprochen wird, wissen eben nur wenige. Es entsteht eine ‚informationelle Nachrangigkeit‘ derjenigen, die nur auf den Sitzungen anwesend sind. Außerdem haben die Mitglieder der Steuerungsgruppe, die gleichzeitig Mitglieder im SUSA sind, einen massiven Rollenkonflikt zwischen ‚Prozesssteuerern‘ und ‚Entscheidern‘. Auf der einen Seite wollen sie einen prinzipiell ergebnisoffenen Prozess lenken; auf der anderen Seite haben sie sehr reale Interessen in Bezug auf die Stellenplanung, indem sie die entsprechenden Beschlüsse für die Kirchen-

.....

kreistage inhaltlich vorbereiten. So geraten sie in den Geruch, doch nur dahin zu steuern, wohin sie als Stellenplaner wollen. Sehr real wurden diese Vorwürfe in Verdächtigungen von Prozessbeteiligten aus den Gemeinden (insbesondere Hauptberufliche) unter dem Tenor *“Wozu noch so ein aufwendiger Prozess. Ihr wißt doch sowieso schon, wo gekürzt wird.”*

Dieses grundsätzliche Problem hat den Prozess *“Vertraut den neuen Wegen...”* durchgängig begleitet. Als Gegenmaßnahme diene z.B. der offene Umgang mit dem Problem, die transparente Information der verschiedenen Gremien und der fortwährende Versuch, auf verschiedenen Ebenen im Gespräch zu bleiben.

Das Problem “Ewigkeitsverbundenheit der Hauptberuflichen”

Bei den hauptberuflichen Mitarbeitern der Kirche herrscht tendenziell eine Kultur der Fürsorglichkeit und des Harmonisierens. Die Konfliktbereitschaft ist wenig ausgeprägt. Es gibt ein größeres Interesse an Beziehung als an Leistung; neue Ideen sind willkommen, werden aber kaum realisiert. Viele Hauptberufliche haben die Erfahrung, dass Zusammenarbeit nicht immer problemlos funktioniert; diese erscheint daher als zusätzliche Belastung, die großen Kräfteverschleiß nach sich zieht. Jeder bleibt da lieber der Herr im eigenen Haus. Das alles erschwert Veränderung.

“Eine Ursache für diese Abwehr von Veränderungen liegt in diffusen Ängsten vieler Verantwortlicher vor Veränderung und Unordnung. Kirchliche Führungskräfte haben es oft nicht gelernt, sich in offenen Prozessen zu bewegen... Für sie ist es eine Gewissensfrage: ‚Darf ich mich und andere verunsichern lassen? Werde ich dann nicht meiner Berufung untreu? Verwässere ich dann nicht die Botschaft, zu deren treuen Verkündigung ich beauftragt bin?“¹⁹ Damit gibt es so etwas wie eine ‚Ewigkeitsverbundenheit‘, die mit Beharrung gleichgesetzt und oft auch durch theologische Argumentationen untermauert wird. Dabei hätte christliche Gemeinde das von Gottes Geist geschenkte Potential, die Vielfalt von Charismen - sprich Ressourcen - zu nutzen, ohne die Einheit zu verlieren (‘Ein Leib mit vielen Gliedern.’; Paulus).

Um Widerstände aufzunehmen, die aus der Angst vor Unordnung und der Angst vor Verlust wichtiger Werte gespeist werden, ist es sehr wichtig, gerade mit kritischen Hauptberuflichen im Gespräch zu bleiben. Ne-

ben den Entwicklungsmöglichkeiten kann auch das Erhaltenswerte besprochen werden. Möglichst konkret sollte vereinbart werden, welche Veränderungen möglich sind und was *nicht* zur Disposition steht.

Das Problem “Organisationsabwehr”

Das Phänomen der Organisationsabwehr “besteht vor allem in der Tendenz, sich in erster Linie einer Gruppe mit überschaubarer Größe emotional verbunden zu fühlen, erst in zweiter Linie einer ganzen Organisation.”²⁰ Was von ‚oben‘ kommt (hier: eine der nächsten übergeordneten institutionellen Ebenen oder Organisationseinheiten der Kirchenhierarchie), kann nur schlecht sein. Diese Wirklichkeitssicht der Ortsgemeinde hat für Veränderungsprozesse bremsende Funktion. Der Widerstand gegen die Maßnahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses “basiert meist auf einer misstrauischen Haltung ohne konkretes Wissen über die geplante Maßnahme”²¹. Beispielhaft ist hier eine Bemerkung während der Auftaktveranstaltung gegenüber uns als Beratern, es sei doch sowieso alles überflüssiger Aufwand (gemeint war der Prozess *“Vertraut den neuen Wegen...”*), da von “der Kirchenleitung” alles schon vorweg bestimmt sei.

Zukünftige Änderungen (hier: regionale Zusammenarbeit) lösen besonders dann Ängste aus, wenn nicht sicher erscheint, dass damit tatsächlich eine Verbesserung erreicht werden kann. “Man befürchtet, dass Gewohntes und Liebgewonnenes wegfällt oder dass zusätzliche, neue Arbeiten hinzukommen ... Evtl. wird sogar die eigene Existenz als bedroht wahrgenommen. Gewöhnlich offenbaren sich solche Befürchtungen in einer deutlichen Opposition... Es ist aber auch möglich, dass eine offen zur Schau getragene Motivationslosigkeit und eine mangelnde oder blockierende Mitarbeit gezeigt wird. Formen des Widerstands können aber auch verdeckt gelebt werden und nicht offen zu Tage treten; ein schwer zu fassender Unmut über den Entwicklungsprozess oder gleichgültige und zähe Passivität sind zu spüren.”²²

Ohne Patentlösungen nennen zu können scheinen zwei Dinge von zentraler Bedeutung zu sein:

- + Widerstand bedarf der Wahrnehmung und Wertschätzung. Welche Ängste drücken sich in den Widerstandsphänomenen aus? Wie können diese Ängste im Prozess berücksichtigt werden? Verweist der Widerstand auf Dinge, die bisher vielleicht nicht

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

56

beachtet wurden oder unberücksichtigt geblieben ist? Es gilt, nicht auszugrenzen, sondern den Versuch zu machen zu verstehen.

- + Betroffene müssen beteiligt werden bei Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Ein Klima des Vertrauens kann die Plausibilität des Prozesses fördern und Entwicklungsmöglichkeiten greifbar werden lassen.

Das Problem "Unfreiwilligkeit"

Unter den Sparzwängen bleibt bei vielen trotz aller Bemühungen um Transparenz und Ergebnisoffenheit der Eindruck, Kooperation sei das Mittel zum Zweck des Stellenabbaus. Kosten müssen eingespart werden und damit aller Voraussicht nach Stellen wegfallen - trotz drohender Arbeitslosigkeit für ausgebildete Theologinnen und Theologen -, wobei gleichzeitig wachsender Bedarf an differenzierter Pastoral zu konstatieren ist. Arbeit wird an Ehrenamtliche delegiert; diese fühlen sich missbraucht und in ihrem Engagement ausgenutzt.

Wandlung oder Innovation kann nur dann gelingen, wenn die bedrohlich erscheinende Entwicklung (Relevanzkrise und Finanzkrise) als *Anstoß* begriffen wird, Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Insofern geschieht der Prozess "*Vertraut den neuen Wegen...*" unter den Bedingungen der Sparmaßnahmen und ist von ihm angestoßen, die Umsetzung der Sparzwänge ist aber nicht sein Ziel. "Das Sparen ist nicht Ziel des Prozesses, der Zwang zur Einsparung ist vielmehr die Voraussetzung, unter der sich der Prozess vollzieht."²³

Das Problem "komplexe Kommunikationswege"

Pfarrgemeinden verfügen wie auch die meisten anderen Organisationen über komplexe Kommunikationswege. Eine weitverbreitete Erfahrung ist, dass der offizielle Kommunikationsweg, z.B. über das Pfarrbüro oder das Gemeindeblatt, nicht funktioniert. Oft sind Menschen der Mittelpunkt des Kommunikationsnetzes, die in die offizielle Struktur kaum eingebunden sind.

"Für einen Außenstehenden sind diese Strukturen meist kaum zu durchschauen, aber auch Angehörige der Organisationen sind manchmal ratlos, an wen sie sich mit ihren Anliegen wenden sollen."²⁴ Der einzelne hat das Bedürfnis, die Komplexität zu reduzieren, spricht nur einige wenige Kommunikationspartner zu haben. Das führte z.B. während der Bilanzierungsphase im Prozess "*Vertraut den neuen Wegen...*" zu sehr unterschiedlichen Beteiligungen in den Gruppen, die sich mit

der Bestandsaufnahme beschäftigten. Nur mit erheblichem Aufwand und unter Ausnutzung von Insiderkenntnissen ist es möglich, sowohl Meinungsführer als auch Fremde oder Randständige gleichermaßen an Konferenzen zu beteiligen, um sowohl Außen- als auch Innensicht konstruktiv ins Gespräch bringen zu können. Ohne ein großes Maß an reflektiertem Bemühen kommt es wiederholt zur Erfahrung, doch immer nur wieder die 'vertrauten Gesichter' am Tisch zu haben, die sich treu in den meisten gemeindlichen Veranstaltungen wiederfinden. Manchmal scheint der einzige Ausweg eine intensive persönliche Ansprache zu sein (Fragebögen zu Hause vorbei bringen und auch wieder abholen; zur Gemeindeversammlung mehrmals telefonisch einladen - 'nachlaufende' Kirche!).

Allerdings können solch komplexe Kommunikationswege auch vorteilhaft sein. Sie lassen eine Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten zu und bieten einen weiten Raum, unterschiedlichste Ideen und Lösungen zu kommunizieren. Wenn es gelingt, diese relativ unstrukturierte Vernetzung nutzbar zu machen und möglichst viele zu mobilisieren, steigt die Chance kreativer Lösungsansätze erheblich. Zudem scheint die Zufriedenheit in dezentralen Strukturen größer zu sein, "denn die einzelnen Gruppenmitglieder können häufiger und eigenständiger an der Realisierung des Ziels mitwirken."²⁵ Dezentrale Kommunikationsstrukturen vermitteln daher auf lange Sicht eine bessere Motivation zur Bearbeitung komplexer Aufgaben wie die der Entwicklung von Kooperationsstrukturen zwischen Kirchengemeinden.

Perspektiven der Kooperation

Als kirchlicher Organisationsentwickler möchte ich trotz des Arbeitsprinzips 'Ergebnisoffenheit' einige Entwicklungsperspektiven, die sich auch unter dem Blickwinkel struktureller Änderungen für eine zukunfts-fähige Kirche in der Region ergeben könnten, wenigstens andeuten.

Perspektive "Kirche als Karawanserei"

Die Formen, mit denen sich Menschen an Organisationen wie Kirche binden, ändern sich.; die Intensität der Bindung scheint abzunehmen. Es könnte für die Kirche daher eine Perspektive sein, stärker als bisher zeitlich befristete Begegnungsräume zu bieten für diejenigen,

die von woanders her kommen und bald schon wieder woanders hin gehen wollen (ähnlich der Oase als Rastplatz einer Karawane - einer ‚Karawanserei‘). Die Kirche als ‚Dienstleister‘ braucht nicht diskreditiert, sondern kann gezielt und verantwortet entwickelt werden. Kirche kann sich spezieller Themen annehmen, die die Menschen im regionalen Bezugsrahmen bewegen. Sie kann bestimmte Zielgruppen ins Auge fassen und stärker als bisher zeitlich befristete Angebote schaffen, die einen klaren Beginn und ein eindeutig definiertes Ende haben.

Treffpunkte könnten entstehen, in denen lockerer Kontakt und befristetes ‚Andocken‘ möglich sind. Angebote könnten ausgebaut werden, die sich deutlich unterscheiden von der Alternative ‚ganz oder gar nicht‘ - der weitverbreiteten Ideologie der Gemeinschaftszugehörigkeit mit hoher und möglichst langfristiger Bindung. Das würde vermutlich auch die Qualität kirchlichen Engagements erhöhen, weil Verantwortliche, die sich auf zeitlich befristeten Kontakt einstellen, gelassener als bisher agieren könnten.

Perspektive: „Verantwortungskirche“

C. Krause konstatiert, die Rede von Mitarbeitern verrate ein bestimmtes Kirchenverständnis, „nämlich ein Kirchenverständnis, das in hohem Maße auf den Hauptamtlichen und die Hauptamtliche zentriert ist und das Engagement für die Kirche an der Zuarbeit für die Hauptamtlichen misst bzw. vom Typus des Hauptamtlichen her andere Typen der Mitarbeit entwickelt.“²⁶ Ein solches Mitarbeiterverständnis verhindert selbständig initiierte Eigenverantwortung (z.B. in Basisinitiativen).

Kirchliche Neuansätze müssten auch strukturell dafür Sorge tragen, dass freiwillig Engagierte nicht zu Ausführungsorganen kirchenamtlicher Ideen werden. Eigeninitiative in Richtung einer selbst-sorgenden Gemeinde könnte mehr Platz greifen und den verschiedensten Charismen zur Entfaltung verhelfen.

Perspektive „zugehende Kirche“

Kirche kann Bedeutung für die Menschen behalten, wenn sie stärker auf Menschen zugeht und weniger Angebotskirche ist auf der Basis fester Gruppen. Es geht darum, sich der Verantwortung für eine menschliche Lebensgestaltung zu stellen.²⁷ Dabei ist die lokale Einbindung in eine Region von besonderem Vorteil: Man ist den Lebenszusammenhängen der Menschen nah, kann vor

Ort sein, und sich gleichzeitig die größere Mobilität, den erweiterten Lebensraum in regionaler Nachbarschaft nutzbar machen.

Perspektive „Disharmonisierung“

Das Angebotsprofil einzelner Pfarrgemeinden ist oft sehr ähnlich bis gleich. Auf regionaler Ebene ließe sich eine Disharmonisierung in dem Sinne verwirklichen, dass nicht mehr alle das Gleiche machen. Die Profile sollen eben nicht alle gleich und in diesem Sinne harmonisch sei. Unterschiede sind erwünscht. Regionalisierung kann zur Profilierung einzelner Gemeinden beitragen, wenn in Absprache miteinander einzelne Arbeitsbereiche aufgegeben und vom je anderen qualifiziert ausgestaltet werden. Dafür braucht es den Mut, sich in Trauer von manchen Dingen (vielleicht auch manchen Personen?) zu verabschieden.

Perspektive „Teilautonomisierung“

Damit sind Organisationsformen gemeint, die ihre Gruppenziele selbst bestimmen, ihre Organisationsform selbst wählen, die benötigten Mittel z.T. selbst aufbringen und in ihrer Autonomie von den Gemeinde leitenden Gremien anerkannt und geschützt werden (z.B. Selbsthilfegruppen). Die Region kann gerade für solche Gruppen der Raum zur Gruppenbildung sein. Es lassen sich leichter Gleichgesinnte finden und die soziale Kontrolle durch den engeren Zusammenhang der Gemeinde ist nicht so hoch. Delegation von verantwortlichen Teilaufgaben und Partizipation am Leitungsdienst bzw. dessen Funktionen ließen sich entwickeln. Die Verantwortung könnte auf Personen übertragen werden, die für den von ihnen übernommenen Verantwortungsbereich durch Ausbildung oder Erfahrung erworbene Sachkompetenz mitbringen.

Rechtliche Perspektiven²⁸

Neben den vielfältigen Möglichkeiten, auf freiwilliger Basis Kooperationen einzugehen, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, diese Kooperation zu institutionalisieren und rechtlich zu verankern. Diese Möglichkeiten können im Rahmen dieses Artikels jedoch ebenfalls nur angedeutet werden. Dazu zählen

- + die Arbeitsgemeinschaft durch schriftliche Vereinbarung (§§ 93 ff. KGO).
- + die Arbeitsgemeinschaft in Verbandsform (§§ 95 ff. KGO)
- + der Kirchengemeindeverband (§§ 100 ff. KGO)

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben

Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

58

- + die Verlagerung von Aufgaben und Stellen auf den Kirchenkreis (§ 4 KKO)
- + die pfarramtliche Verbindung (Art.26, 36 KVerf)
- + die Bildung von Kapellengemeinden (§§ 87 ff. KGO) und natürlich
- + die Zusammenlegung von Kirchengemeinden (Art. 28 KVerf., § 5 KGO).

Abschluss: Was spricht für, was gegen Regionalisierung?

„Ich habe noch nie erlebt, dass in der Kirche so effizient gearbeitet wurde wie heute.“ Das sagte eine Delegierte nach Abschluss der ersten Regionalkonferenz.

Doch was ist das Ziel dieser Effizienz?

Als Hoffnung benannten die Teilnehmenden der Auftaktveranstaltung die Möglichkeit,

- + neue Sichtweisen und Ideen zu entwickeln
- + ein größeres Potential an Kräften zu haben
- + regionale und persönliche Stärken besser nutzen zu können
- + sich als Kirchengemeinde und als Region zu profilieren
- + Entlastung zu erleben
- + Kirche zukunftsfähiger zu gestalten

und vieles mehr. Während des Prozesses „*Vertraut den neuen Wegen...*“ hat sich gezeigt, dass diese Hoffnung berechtigt war. Viele konkrete Projekte sind entstanden; in mancher Region gab es Absprachen über Mittel- und Personaleinsatz. Wesentlich als Erfolg zu werten sind aber insbesondere die vielen ‚Gespräche über den Tellerrand‘, die die ‚Lust an Kirche‘ und das Engagement in der kirchlichen Arbeit enorm gefördert haben.

Natürlich sahen die Teilnehmenden der Auftaktveranstaltung auch Gefahren auf sich zukommen, nämlich

- + den drohenden Verlust von Identifikationsmöglichkeiten mit einer vertrauten Gemeinde
- + Verlust von lieb gewonnenen, eingespielten und vertrauten Aufgaben
- + mehr Aufwand in der Gremienarbeit
- + drohende Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen oder verschiedenen Gruppen der zusammenarbeitenden Gemeinden

- + Verlust von persönlicher Unabhängigkeit
- + mehr Distanz und Anonymität.

Das Gegenteil von Distanz und Anonymität ist entstanden. Allerdings ist nicht zu leugnen, dass der Aufwand dafür enorm ist. Auch Scheitern ist zu konstatieren: Manches mit wehenden Fahnen angezielte Projekt kam nicht zustande; es gab viel an Unsicherheit und natürlich auch an Veränderung auszuhalten; neue Aufgaben erscheinen am Horizont und belasten die eingeschränkten Möglichkeiten zusätzlich.

Es ist offen, was sich weiter entwickeln wird. Die einzige Chance für Fortschritt in Richtung Kooperation und zukunftsfähiger Kirche besteht allerdings darin, gemeinsame Entwicklungsschritte wirklich zu gehen. Und das erfordert von allen Beteiligten viel Engagement, Vertrauen, gegenseitige Wertschätzung und - Zeit! „Die Vorteile von Kooperation müssen von den Beteiligten auf einer bisher in der Kirche nur selten gekannten breiten Basis erarbeitet werden. Dies ist nur im Rahmen eines längeren Prozesses möglich.“²⁹

Literatur

- I.Baumgartner u.a., OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende, Bern ua. 5/1998, Verlag P.Haupt
- H.G.Berg, E.R.Schmidt, Beraten mit Kontakt. Handbuch der Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach 1995, Burckhardthaus-Laetare
- G.Beule, C.Drolshagen, Grundsätzliche Aspekte zur Beratung und Weiterbildung in kirchlichen Systemen, in: Zeitschrift *Organisationsentwicklung* 2/1997, 26-34
- P.Boskamp, Das Konzept des sozialen Netzwerkes - Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von Führen und Leiten in Organisationen, in: P.Boskamp, R.Knapp Hg., Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied u.a. 1996, Luchterhand, 161-193
- Brücken Bauen* als Kirchenentwicklung, Eine Initiative der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hrsg.: Projektbüro Brücken bauen beim Gemeinschaftswerk der evangelischen Publizistik e.V. (GEP), Postfach 500550, 60394 Frankfurt

- C. Dassler, Regionale Kooperation in der Kirche. Zukunftsvision oder notwendiges Übel?, in: K. Fechtner u. a. Hg., Religion wahrnehmen, Marburg 1996, Diagonal Verlag, 331-340
- Den Wandel gestalten* - aber wie? Dokumentation des Workshop des Pastoralsoziologischen Instituts der Evangelischen Fachhochschule Hannover zu Themen der Organisationsentwicklung innerhalb der Kirche am 5. Dezember 1998, hrsg.v. Pastoralsoziologischen Institut, Blumhardtstr.2a, 30625 Hannover
- Gemeinde leiten*. Arbeitsmaterial für Kirchenvorstände, Heft 3/99 zum Thema „Veränderungen gestalten“, hrsg.v. der Gemeindeberatung in der EKHN in Zusammenarbeit mit dem Medienhaus Frankfurt, Bezug: Spener Verlag GmbH, Rechnergrabenstr.10, 60311 Frankfurt
- P. Graeff, Kommunikation und Kooperation in sozialen Organisationen, in: P. Boskamp, R. Knapp Hg., Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied u. a. 1996, Luchterhand, 109-140
- N. Hinkel, P. Ryser, Macht - das tabuisierte Thema in Non-Profit-Organisationen, in: Organisationsentwicklung Spezial 2, Veränderungsstrategien im Non-Profit-Bereich
- E. E. Krainz, R. Simsa, Gute Menschen. Zur Beratung von Freiwilligen-Organisationen, in: Grossmann, Krainz, Oswald Hg., Veränderung in Organisationen. Management und Beratung, Wiesbaden 1995, Gabler
- C. Krause, D. Rammler, Kooperationsmodelle. Eine Dokumentation und ein Diskussionsbeitrag zur Kirchenreform in der Braunschweiger Landeskirche, Hannover 1995, Lutherisches Verlagshaus GmbH
- B. Maelicke Hg., Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen, Baden Baden 1994, Nomos Verlagsgesellschaft, Edition Socialmanagement
- Netzwerk der Ermutigung* - Das 1x1 des Planens, Internetangebot des Ev-Landeskirchenamtes Hannover, <http://www.evlka.de/extern/hannover/dw/netzwerk>

- Neue Wege* sucht die Kirche: Regionalisierung, MAGOK Materialien zur Arbeit der Gruppe Offene Kirche 3/98, hrsg.v. Vorstand der Gruppe Offene Kirche, Bezug: Geschäftsstelle MAGOK, Albrecht Bungeroth, Haferweg 5, 38518 Gifhorn
- E. Spieß, Kooperatives Handeln in Organisationen, München 1996, Hampp
- Zukunftsimpulse* für die Arbeit in Kirchengemeinden und Kirchenkreis. Das 1x1 des Planens, hrsg.v. Landeskirchenamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers auf Initiative der 22. Landessynode in Zusammenarbeit mit der Pastoralsoziologischen Arbeitsstelle/ Gemeindeberatung und den Missionarischen Diensten, Hannover 1998

Anmerkungen

- ¹ vgl. Berg, 42 ff.
- ² Zitat aus persönlichen Gesprächen mit Kirchenvorstehern
- ³ ebd.
- ⁴ Berg, 48
- ⁵ ebd.
- ⁶ Brief der Kirchenkreisvorstände an alle Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher in den Kirchenkreisen Lüchow und Dannenberg vom 14. Juli 1998
- ⁷ Kirchliches Amtsblatt Hannover Nr.3/1983
- ⁸ Vorlage der Ausschüsse für Struktur- und Stellenplanung für den gemeinsamen Kirchenkreistag am 11. Mai 1998 in Lüchow. Ein Brief an künftige ModeratorInnen beschreibt das Ziel näherhin so: "Unter Beteiligung vieler ... sollen in einem gemeinsamen verbindlichen Meinungsbildungsprozess Ziele und Formen kirchlicher Arbeit in den nächsten zehn Jahren erarbeitet und festgelegt werden. Eine Verständigung darüber also, was unsere Kirche in den kommenden Jahren tun soll, wie sie es tun soll und mit welchen Mitteln und Personen sie es tun soll." Brief von Pastor M. Gierow vom 03. Oktober 1998
- ⁹ vgl. Berg, 29ff.

Zwischen zwei Kirchtürmen liegt immer ein tiefer Graben Die Entwicklung regionaler Zusammenarbeit von Kirchengemeinden am Beispiel der Kirchenkreise Lüchow und Dannenberg

60

¹⁰ vgl. Zukunftsimpulse; Berg, 182ff.; Referat zur Auftaktveranstaltung von Pastor M. Gierow vom 08. November 1998

¹¹ Als besonders hilfreich für einen solchen Prozess haben sich z.B. die Zukunftswerkstatt oder die sogenannte Visionsarbeit herausgestellt. Vgl. dazu z.B. Brücken Bauen, 26ff.; Berg, 182ff.; M. Weisbord, Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik, und ders. Im Gespräch mit Joe Flower, Zukunftskonferenzen 2: Ein wirkungsvolles Werkzeug für die Entwicklung gesunder Gemeinden, in: Zeitschrift *Organisationsentwicklung*, 1/1996, 4-23

¹² vgl. Berg, 210ff., und Krainz

¹³ nach Watzlawick; vgl. Graeff, 115f.

¹⁴ aus der TZI-Tradition

¹⁵ Brücken bauen, 13

¹⁶ Dassler, 335

¹⁷ Baumgartner, 29

¹⁸ vgl. zu folgenden Ausführungen Graef, 122 ff.

¹⁹ Beule, 30

²⁰ Krainz, 121

²¹ Graeff, 220

²² ebd.; vgl. auch Baumgarten, 156ff.

²³ Pastor M. Gierow, Vorsitzender der Steuerungsgruppe, Bericht an den Kirchenkreisvorstand des Kirchenkreises Dannenberg vom 22. April 1999

²⁴ Graef, 117

²⁵ ebd., 119

²⁶ Krause, 14

²⁷ vgl. Krause, 12

²⁸ vgl. Zukunftsimpulse, 21f.

²⁹ Dassler, 340