

# Inhaltsübersicht

Geleitwort von Oberkirchenrat Helmut Spengler, Darmstadt	5
Geleitwort von Professor Dr. Ferdinand Klostermann, Wien	7
Vorwort der Herausgeber	9

---

## TEIL 1

### **Begründung und Beschreibung der Gemeindeberatung** 11

#### **1.1 Berichte und Reflexionen aus den USA** 13

In den USA wurde damit begonnen, Strategien der Organisationsentwicklung — für Betriebe und Verwaltungen konzipiert — auf die Belange und Bedürfnisse von Kirchengemeinden zu übertragen. Die Anfänge der Gemeindeberatung in der Bundesrepublik bauen auf die amerikanischen Erfahrungen auf. Diese werden deshalb in Fallberichten und bilanzierenden Reflexionen vorgestellt.

##### 1.1.1 Aus den Anfängen der Gemeindeberatung 13 Loren B. Mead

##### 1.1.2 Bericht: Eine traditionsreiche Gemeinde entscheidet sich für die Gegenwart 17 Elisa L. DesPortes

##### 1.1.3 Bericht: Ein Wechsel im Pfarramt wird als Chance genutzt 29 Loren B. Mead/Celia A. Hahn

##### 1.1.4 Was man aus der Gemeindeberatung lernen kann — Eine Bilanz 34 Loren B. Mead

##### 1.1.5 Was ein Berater lernen sollte 46 Norman Paris

#### **1.2 Zur Übertragbarkeit auf Kirchengemeinden in der Bundesrepublik** 49

Zur Diskussion steht sowohl, ob es legitim ist, Strategien der Organisationsentwicklung auf Kirchengemeinden zu übertragen, als auch, ob möglich ist, in einer Volkskirche zu praktizieren, was sich in Freiwilligkeitskirchen bewährte. In der Diskussion beider Fragen greifen theologische und sozialwissenschaftliche Reflexion ineinander.

1.2.1	Gemeindeberatung in der Bundesrepublik Was kann sie leisten? (50) Wie geschieht sie? (50) Bedingungen und Widerstände (51)	49
1.2.2	Veränderung als Auftrag der Kirche und Gemeindeberatung als Strategie organischer Entwicklung	53
1.2.3	Kirchengemeinde als Organisation Zum Begriff Organisation (58) Problembereiche der Kir- chengemeinde als Organisation (60) Theologisches und sozialwissenschaftliches Gemeindeverständnis (65) Uwe-Helmut Winter	58
<b>1.3</b>	<b>Erste Erfahrungen in der Bundesrepublik</b>	<b>69</b>
	Die in deutschen Gemeinden gelaufenen Beratungen sind noch zu neu, um sie abschließend dokumentieren zu können. Mitgeteilt werden deshalb zunächst persönliche Reflexionen von Gemeindepfarrern, die sich als Beratene und Berater auf Gemeindeberatung eingelassen haben.	
1.3.1	Organisationsentwicklung auf theologisch Wolfgang Lück	69
1.3.2	Ausbildung in Gemeindeberatung — Was habe ich davon? Peter Soeder	73
1.3.3	Ein Fehlschlag — Seine Voraussetzungen und Aus- wirkungen	76

## TEIL 2

	<b>Die fünf Phasen einer Gemeindeberatung</b>	<b>83</b>
	<b>2.1 Schilderung des Phasenablaufs</b>	<b>85</b>
	Organisationsentwicklung — und ebenso deren Spezialfall Gemeinde- beratung — ist ein mehrgliedriger Prozeß. Gemeindeberatung läßt sich nur als Prozeßablauf sachgemäß darstellen.	
(k*)	2.1.1 Verlauf einer Gemeindeberatung	86
	2.1.2 Die fünf Phasen der Organisationsentwicklung	91

(k\*) bedeutet, daß das entsprechende Kapitel oder Teile daraus zur Benut-  
zung in Beratungsprozessen oder Arbeitsgruppen kopiert werden können.  
Vgl. den Hinweis der Verlage auf Seite 4.

2.1.3	<b>Schlüsselfragen, Funktionen des Beraters und Strategien im Prozeß der Organisationsentwicklung</b> Billie T. Alban	95
<b>2.2</b>	<b>Der Vertrag</b>	99
	Ein — wenn auch veränderbares — Kontinuum im Beratungsprozeß ist der „Vertrag“, eine klare, schriftlich oder mündlich fixierte Vereinbarung zwischen Berater und Klienten.	
(k*) 2.2.1	<b>Der Vertrag</b> Warum, wann, wie, worüber? in Zusammenarbeit mit Werner Müller	99
2.2.2	<b>Formblatt für einen Beratervertrag</b> Michael Pannwitz, Agnes von Walther	101
2.2.3	<b>Der Vertrag im Prozeß der Organisationsentwicklung</b> Marvin Weisbord	103
<b>2.3</b>	<b>Zu den einzelnen Phasen der Gemeindeberatung</b>	113
	Die fünf Phasen werden nicht in gleicher Ausführlichkeit behandelt. Es werden vor allem die Phasen mit konkreten Hinweisen behandelt, in denen der Berater eine relativ aktive Rolle einnimmt.	
2.3.1	<b>Die erste Zusammenkunft</b> Ziel und Beraterverhalten in Zusammenarbeit mit Ton Hogema	113
2.3.2	<b>Datensammlung in der Organisationsentwicklung</b> Werner Müller	115
(k*) 2.3.3	<b>Interventionen</b> Ebenen, auf denen der Berater interveniert; Problembereiche, auf die hin er interveniert	123
2.3.4	<b>Dokumentation</b> Was wird wozu und von wem dokumentiert? Einführung — Schema — Muster	129
2.3.5	<b>Auswertung</b> Was wird wozu und von wem ausgewertet?	135
(k*) 2.3.6	<b>Wer berät die Berater?</b> Formblätter und Muster zur Dokumentation, Selbstkontrolle und Supervision	138

---

## TEIL 3

### Themen von Gemeindeberatung

147

Es gibt zahlreiche Probleme, derentwegen eine Gemeinde Beratung in Anspruch nehmen kann. In der Vielfalt der aktuellen Problemstellungen treten einige Grundprobleme häufig wiederkehrend auf, von denen hier zwei behandelt werden: Konflikte und Identität.

Die Vakanz und Neubesetzung einer Pfarrstelle stellt eine Gemeinde vor schwere Aufgaben. Vakanzberatung soll helfen, diese belastende Situation konstruktiv zu nutzen, indem die Gemeinde ihre eigenen Möglichkeiten entdeckt.

Im Leben der Kirchengemeinden spielen die Gruppen eine große Rolle, wenn sie auch — außer dem Kirchenvorstand — in der Organisation der Kirchengemeinde keine formal anerkannte Position haben. Die Prozeßberatung von Gruppen nimmt in der Gemeindeberatung deshalb einen breiten Raum ein. Sie wird entsprechend als eigenes Thema erörtert.

<b>3.1 Konflikte</b>	149
3.1.1 Konflikte	149
Ebene von Konflikten und Strategien im Umgang mit Konflikten	
3.1.2 Hinweise für den Berater in einer Konfliktberatung	153
<b>3.2 Identität und Geschichte einer Gemeinde</b>	155
3.2.1 Identitätskrisen und Anlässe zu ihrer Bearbeitung	155
3.2.2 Metaphernassoziation in einem Kirchenvorstand	159
<b>3.3 Vakanzberatung</b>	161
3.3.1 Vakanzberatung — Situation und Bearbeitung	161
3.3.2 Metaphernassoziation in einem Kirchenvorstand	169
3.3.3 Phasen der Vakanzberatung	170
Wolfgang Herrmann	
<b>3.4 Beratung von Gruppen</b>	173
3.4.1 Was man an Gruppen beobachten kann	173
Phil Hanson	
(k*) 3.4.2 Zusammenfassung der Kriterien zur Gruppenbeobachtung	179
3.4.3 Anleitung zur Prozeßberatung von Gruppen	180

---

## TEIL 4

### Methoden der Gemeindeberatung

185

Die vorgestellten Übungen und Verfahren sind in der Beraterausbildung und in Beratungsprozessen entstanden und erprobt. Sie werden hier gegliedert nach den Phasen im Beratungsprozeß und den Themen von Beratung, zu denen sie jeweils den direktesten Bezug haben. Sie können jedoch teilweise auch in anderen Zusammenhängen eingesetzt werden. Ein großer Teil dieser Methoden kann auch losgelöst von langfristigen Beratungsprozessen zur Selbstreflexion von Gruppen und Gremien eingesetzt werden. Einzelne Methoden haben eine mehrstufige Entwicklungsgeschichte. Möglicherweise sind deshalb nicht immer alle an der Entwicklung Beteiligten genannt.

#### 4.1 Materialien zur Datensammlung

187

(Zur Bedeutung der Datensammlung vgl. 2.3.2)

- |      |       |  |     |
|------|-------|--|-----|
| (k*) | 4.1.1 | Fragen für ein Interview mit Gemeindegliedern  | 187 |
| (k*) | 4.1.2 | Fragen für ein Interview mit Mitarbeitern  | 190 |
| (k*) | 4.1.3 | Zur Diagnose der Organisation Gemeinde:<br>Merkmale einer „gesunden“ Organisation            | 192 |
| (k*) | 4.1.4 | Fragen zur Bestimmung von Arbeitsschwerpunkten der<br>Gemeinden                              | 195 |
|      | 4.1.5 | Probleme gewichten   | 198 |
|      | 4.1.6 | Metaphern-Meditation   | 201 |
|      | 4.1.7 | Kräftefeld-Analyse   | 202 |
| (k*) | 4.1.8 | Übungen zum Kennenlernen der Verhaltensstile in<br>Gruppen                                   | 206 |
| (k*) | 4.1.9 | Bewertungsskala für die Team-Entwicklung und Frage-<br>bogen zum Klima in einer Organisation | 215 |

#### 4.2 Materialien zur Auswertung

219

(Zur Bedeutung von Auswertungen vgl. 2.3.5)

- |      |       |  |     |
|------|-------|--|-----|
|      | 4.2.1 | Besprechung eines Gottesdienstes oder einer Predigt  | 219 |
| (k*) | 4.2.2 | Vier Auswertungsskalen für Mitarbeitergruppen        | 222 |
| (k*) | 4.2.3 | Auswertungsfragen am Ende einer Sitzung/eines Kurses | 233 |
| (k*) | 4.2.4 | Auswertungsformular zur Arbeitsatmosphäre            | 236 |
| (k*) | 4.2.5 | Auswertungsformular zum Gruppenverhalten             | 238 |
|      | 4.2.6 | Kurzauswertung einer Arbeitseinheit                  | 241 |
| (k*) | 4.2.7 | Formular zur Auswertung einer Gemeindeberatung       | 243 |

<b>4.3 Materialien zum Thema Konflikt</b>	247
(Zum Thema vgl. 3.1 und die Berichte 1.1.3 und 1.3.3)	
4.3.1 Direkte Konfrontationssitzung	247
4.3.2 Daten-Feedback	249
4.3.3 Meinungsbild einer Gruppe bei Entscheidungsschwierigkeiten	251
(k*) 4.3.4 Entscheidungsübung am Beispiel der Kirchenmitgliedschaft	255
4.3.5 Gruppenlinie	262
4.3.6 Übung zum Bearbeiten von Phantasien über andere	264
4.3.7 Aquarium	268
4.3.8 Fairer Streit	270
<b>4.4 Materialien zum Thema Identität und Geschichte einer Gemeinde</b>	273
(Zum Thema vgl. 3.2 und den Bericht 1.1.2)	
4.4.1 Verfahren zur Selbstdiagnose einer Gemeinde	273
4.4.2 Lebenslinie	276
4.4.3 Identität und Kooperationsbereitschaft von Gemeinden	278
4.4.4 „Ein Schiff, das sich Gemeinde nennt“ Wochenend-Rüstzeit mit einem Kirchenvorstand	280

## TEIL 5

### **Essays und Informationen** 283

Die hier gesammelten theoretischen und praktischen Hintergrundinformationen sind vorrangig für Berater gedacht. Sie können z. T. aber auch als Informationen in einem Beratungsprozeß direkt vermittelt werden.

Die teilweise grundsätzlichen und gravierenden Probleme, die in den Essays angesprochen werden, können im gegebenen Rahmen und im derzeitigen Stadium der Theoriebildung von Gemeindeberatung keineswegs abschließend gelöst werden. Dieser Teil will den Leser vielmehr in einen offenen Diskussionsprozeß einbeziehen.

### **5.1 Einige anthropologische Grundannahmen** 285

In hierarchischen Organisationsformen drückt sich ein spezifisches Verständnis des Menschen aus. Andere Grundannahmen über den Menschen machen auch andere Organisationsstrukturen erforderlich. Dies wird am Beispiel der „therapeutischen Gemeinschaft“ in der Psychiatrie verdeutlicht.

5.1.1	Die anthropologischen Grundannahmen der Bürokratie und ihre Folgen Jan Foudraine	285
(k*) 5.1.2	Zusammenfassung der X-Y-Theorie nach McGregor Antithetische anthropologische Grundannahmen in Organisationen	289
5.1.3	Maslows Bedürfnishierarchie	290
<b>5.2 Zum Verhalten in Gruppen und Organisationen</b>		<b>293</b>
Hintergrundinformationen zu zwei der in Teil 4 vorgestellten Methoden sollen der Handhabung und die Auswertung der Ergebnisse verbessern helfen. Parallel zum viel diskutierten „heimlichen Lehrplan“ in der Pädagogik, gibt es in Entscheidungsgremien häufig eine in mehr oder minder großem Kontrast zur offiziellen Tagesordnung stehende „heimliche Tagesordnung“. Auf dieses nicht beseitigbare, aber bearbeitbare Problem macht 5.2.3 aufmerksam.		
5.2.1	Informationen zur Übung 4.1.8, Verhaltensstile in Gruppen	293
(k*) 5.2.2	Instruktionen zum Konsens-Versuch, 4.3.4	298
5.2.3	Heimliche Tagesordnungen	299
<b>5.3 Entscheidungs- und Veränderungsprozesse</b>		<b>301</b>
In diesen Essays werden verschiedene Wege dargestellt, auf denen Entscheidungen und Veränderungen zustande kommen können. Keiner davon ist von sich aus richtig oder falsch; es handelt sich um Alternativen, bei denen Situation und Ziel über die Angemessenheit entscheiden.		
5.3.1	Neun Wege, Entscheidungen zu treffen	301
(k*) 5.3.2	Stufen der Delegation von Entscheidungen	303
5.3.3	Veränderungsstrategien	305
5.3.4	Energie und Macht in sozialen Systemen Alternativen und Veränderungsprozesse Barry Oshry	308
<b>5.4 Gemeindeberatung zwischen Stabilität und Veränderung</b>		<b>317</b>
Stabilisierung und Veränderung gelten in der Gemeindeberatung nicht als Gegensätze. Beide Tendenzen sind für eine Organisation erforderlich. Stabilisierung verlangt Unterstützungssysteme und eine starke Beachtung der Prozesse in der Beratung. Inwieweit bei dieser Akzentsetzung der Aspekt der innovatorischen Organisationsentwicklung in der Gemeindeberatung zu kurz kommt, vielleicht kommen muß, ist eine der offenen Kontroversen.		

(k*) 5.4.1	Unterstützungssysteme	317
	Bedürfnisse nach Unterstützung und Angebot zur Unterstützung im beruflichen Handeln in der Kirche	
5.4.2	Prozeßberatung als entscheidender Schritt zur Organisationsentwicklung nach Edgar H. Schein	320
5.4.3	Zur Abgrenzung von Fachberatung und Prozeßberatung	332
<b>5.5</b>	<b>Informationen zur Entwicklung von Gemeindeberatung</b>	<b>335</b>
5.5.1	Faktoren-Modell zur Entwicklung von Gemeindeberatung Wolfgang Herrmann	335
5.5.2	Informationen zur Ausbildung in Gemeindeberatung	339