



Bundeskonferenz Gemeindeberatung

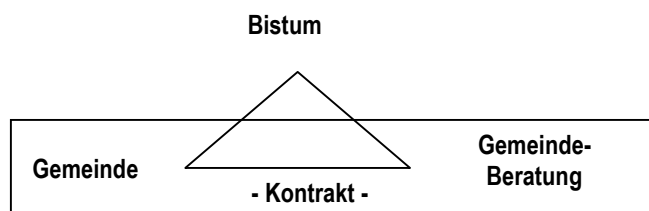
Fachtagung „Zukunft offen halten und Wandel gestalten –
Strategisches Denken und Handeln in der Kirche“

Forum A 4 „Interne Organisationsentwicklung und –beratung“

Der Beitrag des Unterstützungssystems „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung“ zu strategischen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen und daraus folgenden Anforderungen an die Zusammenarbeit mit anderen Teilsystemen und an die eigene fachliche Ausrichtung und Entwicklung

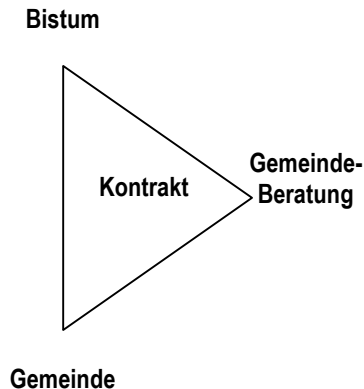
1. Geschichtliche Entwicklung der Gemeindeberatung

- Vor 35 Jahren entsteht GB in den Evangelischen Landeskirchen als emanzipatorische Reformbewegung, um Kirchengemeinden (die Basis) zu stärken, auch gegenüber den Landeskirchen
- Seit den 90er Jahren kommt es zu einem Boom in der Gründung weiterer Gemeindeberatungen, auch in den deutschen Bistümern. GB wird häufig als „Feuerwehr“ der Bistumsleitung verstanden, wenn es darum geht vor Ort schwierige Situationen und Konflikte zu lösen. Bald kommen Aufträge hinzu, die in den Diözesen Pastorale Entwicklungen und Programme transportieren sollen
- Das Beratungsverständnis ist stark aus der Supervision geprägt, Verschwiegenheit in der Beratung wird stark betont, Transparenz eher gering eingeschätzt.



- Gemeindeberatung wird in den Diözesen unterschiedlich implementiert
 - Als Bewegung von der Basis kommend lose an die Pastoralabteilung angekoppelt, Selbstorganisation der Berater in einer AG mit einem Sprecher (vor allem in den bayrischen Diözesen).
 - Von den Generalvikaren und Seelsorgeamtsleitern gewollt und implementiert mit eigener Leitung/ Geschäftsführung, Büro und Budget ausgestattet.
 - Als Stabstelle der Leitung Pastorale Dienste
 - Als eigene Fachstelle für Pastorale Beratung und Begleitung zusammen mit Supervision und Geistliche Begleitung) unter der Leitung eines Bischofsvikars
 - Als Dienst / Service von Fortbildungsinstituten (Rottenburg, Freising, Hildesheim)
 - Als Stabstelle im Strategiebereich „Ziele und Entwicklung“ (Trier)

- Gegenwärtig wird in verlässlichen Kommunikationsverfahren über Beratungsprozesse Transparenz hergestellt und die Ergebnisse in Feedbackschleifen zurückgemeldet.
- Dreiecksverträge geschehen heute eher so:



- Dreiecksverträge und Feedbacksysteme werden für die Beratungsprozesse verbindlich. Steuerungsgruppen und Clearingstellen entscheiden über Beratungsprozesse, nehmen die Ergebnisse wahr und beziehen die Themen in ihr Leitungshandeln ein.

Entwicklungen:

- Über die Jahre entsteht in den Bistümern eine zahlenmäßig starke Kompetenz in Sachen Organisationsentwicklung, strategischem und systemischen Denkens.
 - Trauen sich Gemeindeberater und Organisationsentwickler aus ihrer „Nische“ heraus, gehen hinein ins System, wollen sich einmischen, weg von der operativen Ebene auf eine Leitungsebene?
 - Wird GB als kompetentes Beratungssystem mit kompetenten internen Beratern von der Bistumsleitung wahrgenommen, ernst genommen, wertgeschätzt und in Veränderungsprozessen auf mittlerer und oberster Ebene genutzt und eingebunden ?
- Grundsatzfrage:
 - Kann und will sich die Leitungsebene (EGV-HA) von Mitarbeitern beraten lassen, und wenn ja, wie kann das gehen, bei welchen Fragen und Themen. Wo sind Grenzen. Welche Themen können nur von externen Beratern bearbeitet werden?

Strategische Veränderungsprozesse in den Diözesen in unterschiedlichen Spielarten:

- Diözesen und Generalvikariate entwickeln sich evolutionär, nach Bedarf wird im herkömmlichen Organigramm verändert
- Externe Beratungsunternehmen (Mc Kinsey's) werden beauftragt harte Einschnitte und Veränderungen zu analysieren und vorzuschlagen. In der Frage der Umsetzung bleibt die Diözese oft sich selbst überlassen
- Organisationsveränderung als Leitungshandeln mit und ohne externe oder mit und ohne interne Beratung
- Leitungsebene lässt sich im Veränderungsprozess coachen
- Verknüpfung von externer und interner Beratung in Subprozessen

Beobachtbare Rollen und Funktionen der Gemeindeberatung in Veränderungsprozessen:

- Der Gemeindeberater wird mit seiner OE-Kompetenz erkannt und wird in die Strategieabteilung / die Line berufen

- Einzelne Personen aus dem Pool der Gemeindeberater werden als Fachleute wahrgenommen und partiell mit Aufgaben in der internen Organisationsentwicklung beauftragt
- Die Gemeindeberatung wechselt als Ganzes in die Strategieabteilung
- Gemeindeberatung als Fachleute für Change Management werden nicht einbezogen
- Gemeindeberatung wird ausschließlich in der Umsetzung angefragt, zum Abfedern unangenehmer Botschaften.

Thesen zum zukünftigen Beitrag der GB/OE in Veränderungsprozessen der Diözesen:

- Interne Beratung bracht klare Rahmenbedingungen und beraterischen Freiraum, der in klaren Dreieckskontrakten ermöglicht wird. Transparenz in Beratungsprozessen ist allen Beteiligten klar und wird gewollt.
- Es hängt von der Veränderungsbereitschaft der Leitungsebene und der Bereitschaft zur Beratung ab, ob interne oder externe Beratung möglich wird.
- Je qualifizierter und erfolgreicher Beratungsprozesse gestaltet und „vermarktet“ werden, um so eher wird die Kompetenz des internen Beratungssystems wahrgenommen
- Gemeindeberatung und Gemeindeberater müssen sich selbstbewusst in Entwicklungsprozesse einbringen, sich als Fachleute für Veränderungsmanagement anbieten
- Gemeindeberater müssen der doppelten Logik des Systems folgen: zum einen als Organisations- und Projektentwickler bei „Top-Down Prozessen“ mitarbeiten und zum anderen als Gemeindeberater bei innovativen „Bottom-Up“ Projekte und Initiativen von Gemeinden vor Ort unterstützen.
- Gemeindeberater müssen ein „Coaching- Verständnis“ entwickeln, das Führungskräfte und der deren Leitungssysteme bei ihrem Auftrag die „Organisation zu entwickeln“ zu unterstützen.
- Dabei müssen unterschiedliche Rollen gespielt werden können (Prozessberatung, Projektmanagement, Moderation, Fachberatung...)
- Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung muss sich mit anderen Beratungsformaten vernetzen, zusammenarbeiten,
 - Als „Fachbereich für pastorale Beratung“, in dem alle Beratungsdienste (GB, SV und Geistliche Begleitung) zusammengefasst sind, die Anfragen in einer Clearingstelle prüfen und angemessene Beratungsangebote und Berater anbieten. (Modell Köln, Paderborn)
 - Als offenes Netzwerk: Egal wo die Anfrage andockt, wird bei Bedarf das passende Beratungsformat entwickelt und fachliche Kompetenzen ins Boot geholt (Modell Hildesheim)
- Gemeinde- und Organisationsberater müssen sich betriebswirtschaftliches Know-how aneignen.
- Die Gemeinde- und Organisationsberater öffnen sich für Fachleute (Betriebswirte) in der Behörde, nehmen sie mit auf in die Beraterkonferenz und führen später gemeinsame Beratungsprozesse durch.

- „Komplementärberatung“ nach Königswieser wird eine Möglichkeit sein, um schneller und gezielter zu Lösungen zu kommen.
- Wir haben kleine – mittlere – große Diözesen.
 - In kleinen Diözesen sind es einige Personen, die verschiedene Professionen und Beratungsformate bedienen können müssen
 - In mittleren Diözesen arbeiten Beraterteams und decken unterschiedliche Anforderungen ab
 - Große Diözesen werden auch in absehbarer Zukunft Beraterpools vorhalten und vielfältige Angebote machen können.
 - Im Dilemma befinden sich kleine Diözesen mit großer Flächenausdehnung (Hamburg, Hildesheim, Magdeburg, ...)
- **Was nicht geht:**
 - Als interne Berater die Bistumsleitung wie „externe Mc Kinsey´s“ beraten wollen
 - Als interne Berater die übergeordneten Führungskräfte „coachen“ wollen und damit Hierarchieebenen überspringen
- **Was gehen kann:**
 - Steuerungsgruppen für Planung, Durchführung und Auswertung von Beratungsprozessen installieren, in den Leitungsinstanzen einbezogen sind.
 - Erfahrungen aus internen Beratungsprozessen bündeln und Empfehlungen an die Leitungsebene formulieren
 - Szenarien entwickeln, mögliche Zukünfte und Alternativen durchspielen, eine Kosten-Nutzen Analyse und Folgenabschätzung für die Führungsebene erstellen
 - Realistische Einschätzungen der Veränderungspotentiale und –grenzen von Haupt- und Ehrenamtlichen abgeben
 - Fachliches Know-how frühzeitig in offenen Prozessen und Konsultationen einbringen.
 - Modellprojekte und Experimentierfelder der Leitungsebene des Bistums anbieten.

Das bedeutet alles in allem, einen ständigen und vertrauensvollen Dialog mit den Verantwortlichen und Führungskräften im Bistum zu pflegen

Andreas Watzek, Paderborn

Dipl. Supervisor, Lehrsupervisor, systemischer Organisationsberater

- Leiter der „Gemeindeberatung und pastorale Organisationsentwicklung“ im Erzbistum Paderborn
- Sprecher der Bundeskonferenz Gemeindeberatung