

Pastoraltheologie

SCHMIDT, Eva Renate/BERG, Hans Georg, Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche. Ein Handbuch, Burckhardthaus-Laetare Verlag, Gelnhausen 1995, 488 p., Geb. 128,- DM; ISBN 3-7664-9307-8

Am Institut für Pastoraltheologie an der Theologischen Fakultät der Universität Salzburg ist seit 1993 das Projekt „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“ (im folgenden GB) in gemeinsamer Kooperation mit dem Bildungshaus St. Virgil/Salzburg und den österreichischen Seelsorgeämtern angesiedelt. Es ist damit maßgeblich mitbeteiligt an der Konzeption, Durchführung und Evaluation von Ausbildungskursen, die Männer und Frauen, ausgestattet mit theologischem Grundwissen, aber auch mit den vielfältigsten Erfahrungen in kirchlichen Gruppierungen und Gemeindefarbeit, dazu befähigen soll, als OrganisationsberaterInnen in kirchlichen Kontexten arbeiten zu können. Insofern ist es angebracht, an diesem Ort ein Standardwerk für GB vorzustellen, dessen AutorInnen, Schmidt und Berg, durchaus als Pioniere der GB im deutschsprachigen Raum bezeichnet werden können. Sie haben einen 20-jährigen Erfahrungsschatz in kirchlichen Beratungsprozessen systematisiert und mit zahlreichen methodischen Anregungen und Beispielen gefüllt. Eva Renate Schmidt, Pfarrerin und langjährige Leiterin der GB-Ausbildung in der evangelischen Kirche Frankfurt-Hessen-Nassau, hatte in Anlehnung an das amerikanische Modell der „Parish Consultation“ gemeinsam mit anderen Theologen und Theologinnen eine Beratungsform entwickelt, mit dem Ziel, kirchliche Gemeinden, Teams und andere pfarrlichen Einrichtungen und Institutionen so zu unterstützen, dass sie die anstehenden Erneuerungs- und Entwicklungsprozesse selbsttragend durchführen können. Mittlerweile ist „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung“ im Beratungssektor der beiden großen Kirchen eine feste Größe, es haben sich vielfältige aber auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen herauskristallisiert. Wurden in den frühen 80er Jahren etwa von Hermann Steinkamp noch erhebliche Theoriedefizite konstatiert, so hat nun auch auf theologisch wissenschaftlicher Ebene eine breite Diskussion eingesetzt. Dies nicht zuletzt auch deswegen, weil der Dialog mit Sozial- und Humanwissenschaften - im Fall der GB z.B. mit Modellen aus der Organisationsentwicklung, den systemischen Beratungsansätzen oder der Gruppen- und Konfliktpsychologie - eine große Herausforderung für theologische und ekklesiologische Grundannahmen darstellt.

Die Bedeutung des vorliegenden Handbuches liegt jedoch in seiner ausgesprochenen Praxishnähe und Erfahrungsbezogenheit. Von daher werden beraterische Spielräume geöffnet, deren Rahmen gekennzeichnet ist durch die (sehr wohl theologische) Option, dass Gemeinde Subjekt ihres Handelns und deshalb der Beratungsprozess selber immer auf Mündigkeit und Emanzipation ausgerichtet ist.

Insofern will GB dem Klientensystem bestimmte Lösungen nie als von außen kommende „Rezepte“ überstülpen, etwa im Sinne eines Expertenwissens oder einer bestimmten Machtstrategie. Die betreffende Organisation wird bei der Suche nach Lösungen ihrer Probleme mit dem Ziel begleitet, für ihre spezifische und unverwechselbare Situation die ihr gemäßen Lösungen zu finden. Kernfrage dabei ist: Wie verändern und entwickeln sich (kirchliche) Organisationen und die Menschen in ihnen so weiter, dass sie den Anforderungen der Gesellschaft aber auch den kirchlichen Realitäten gerecht werden können? GB ist dabei, und das wird im gesamten Handbuch spürbar, ein Such- und Lernprozess, in dem beide wechselwirkend mitbeteiligt sind: das Beratungssystem ebenso wie das Klientensystem.

Insofern ist „Beraten mit Kontakt“ nicht ausschließlich ein Handbuch für BeraterInnen, sondern auch dazu geeignet, dem einen oder der anderen Hauptamtlichen einen praktikablen Handwerkskoffer zur Verfügung zu stellen, mit dessen Hilfe Schritte in Richtung Gemeindeentwicklung in Angriff genommen werden können. - Ggliedert ist das vorliegende Buch in drei Teile:

Teil 1, *Kirche und Gemeindeberatung* (11- 48), bringt einen Überblick über die wesentlichen theoretischen Grundannahmen. Religionssoziologische Erkenntnisse werden umrissen und in Beziehung gesetzt zur kirchlichen Arbeit vor Ort. Kirche wird als Organisation gesehen, d. h., ihre empirisch strukturelle Seite wird in den Blick genommen. GB bedient sich dabei „systemtheoretischer Modelle, um Kirche als Organisation bzw. als Ensemble von Organisationen zu beschreiben“ (16). Mit Blick auf die Pastoralpsychologie war GB damit eine der ersten Beratungsansätze in der Kirche, die Impulse der (hier sozialwissenschaftlich verstandenen) Systemtheorie aufgenommen und damit gearbeitet haben. Kurz und vor allem sehr verständlich, bieten Schmidt/Berg in diesem ersten Teil einen Einblick in die Komplexität wechselseitiger Systembedingungen. Das Hauptaugenmerk in einer so verstandenen Organisationsberatung und - analyse liegt deshalb auch auf den Kommunikations- bzw. Interaktionsstrukturen und nicht auf den einzelnen Personen. Demgemäß formulieren sie: „Gemeindeberatung ist eine Folge von Aktivitäten, die - in einer Phase unzureichender Selbstregulierung - das Klientensystem, d.h. eine Gemeinde oder eine kirchliche Einrichtung, (wieder) in die Lage versetzen sollen, seine Umwelt und seine interne Verfassung genauer wahrzunehmen, seine Aufgaben und Leistungen klarer zu fassen und entsprechend wirkungsvoller zu handeln.“ (26)

In einem weiteren Abschnitt erkunden die AutorInnen das Leistungsangebot von GB (22ff). Es reicht von Konfliktmanagement lernen, personalentwicklerische Maßnahmen setzen, Teamentwicklung fördern, Profil und Effektivität gewinnen mit Hilfe von Ziel- und Prioritätenfokussierung bis hin zur Begleitung von organisationalen Übergangs- und Sterbeprozessen oder der Entwicklung und Förderung neuer Organisationsgestalten.

Der zweite Teil, *Beratung als Prozeß* (49-180), stellt ausschnittsweise Modelle und Konzepte vor, mit denen organisationsentwicklerisch gearbeitet werden

kann. Dabei kommen systemische Beratungsansätze ebenso zu tragen wie gruppendynamische Einsichten, Themenzentrierte Interaktion, oder gestalttherapeutische Arbeit. Die Basis bildet dabei die Aktionsforschung in Anlehnung an Kurt Lewin, sowie eine ausführliche Darstellung des Organisationsentwicklungs-Zyklus. Der ausgesprochene Werkbuch-Charakter zeigt sich hier darin, dass jeder einzelne der sieben Schritte im Laufe eines OE-Zyklus mit zahlreichen methodischen Anregungen aufbereitet wird, die nahezu eins zu eins in die beraterische Arbeit übernommen werden können.

Der umfangreichste Abschnitt des Buches hat spezielle *Einzelthemen* (181-475) zum Inhalt. Schmidt/Berg behandeln dabei die „klassischen“ Organisationsberatungs-Themen wie: Konfliktregelung, Teamentwicklung, Organisationskultur, Leitungsfragen oder Visions- und Zielarbeit. Jedem Bereich wird ein Theorie- und Informationsteil vorangestellt, gefolgt von einer Fülle direkt in die Praxis anzuwendender Übungen. Den Abschluss bilden spezielle auf das jeweilige Unterkapitel bezogene Literaturhinweise. Beachtenswert ist aber auch die Hereinnahme kirchlicher Sonderthemen, nämlich die Auseinandersetzung mit Macht und Geld, mit Haupt- und Ehrenamt, sowie die Relevanz der Geschlechtlichkeit im System Kirche. Besonders die scharfe Analyse im Hinblick auf Frauen-Identität und ihre katalysatorische Relevanz für Organisationsentwicklung ist ihrer Zeit voraus (die Textarbeit wurde laut Vorwort 1992 beendet), bedenkt man, dass geschlechtsspezifische Fragestellungen im OE-Bereich erst in den letzten beiden Jahren eine Rolle zu spielen beginnen.

Insgesamt bringt „Beraten mit Kontakt“ tatsächlich in Kontakt mit der Vielfalt und Kreativität von organisationsentwicklerischem Know How im Kontext Kirche. Darüber hinaus hält es Kontakt mit der konkreten Umsetzungsarbeit der Kirche(n) vor Ort. Auch wenn die neueren Fragestellungen im Zusammenhang mit den knapper werdenden finanziellen und personellen Ressourcen nicht mehr behandelt werden konnten - wie z.B. die für viele Diözesen brennenden Fragen zu Regionalisierung, Schaffen von Seelsorgeräumen, Leitungsvakuum contra hierarchische Verfassung usw. - so ist das Handbuch sprachlich und inhaltlich ein Meisterwerk. Klärende Grafiken, hilfreiche Formularvorlagen, Frage- und Auswertungsbögen erhöhen die Benutzerfreundlichkeit ebenso wie ein ausführliches Literaturverzeichnis und das Sachregister am Ende des Buches. So ist es durchaus gerechtfertigt, wenn „Beraten mit Kontakt“ nicht nur in gemeindeberaterischen Insiderkreisen als die „Blaue Bibel der GB“ bezeichnet wird.

Angelika Pressler

Assistentin am Institut für Pastoraltheologie