

**Führen**

**No**

## Inhalt

2	.....	
	<b>Vorwort</b>	3
	<b>Steffen Bauer</b> „Begnadigte Sünder“ in besonderer Verantwortung - Kirchenleitung unter dem Vorzeichen von Barmen III - Eine Hinzufügung	4
	<b>Thomas Posern</b> Veränderungsmanagement in der Kirche als Leitungsaufgabe	13
	Vier Regeln für Führungskräfte	39
	<b>Gerd Bauz</b> Thesen zum Führen in der Kirche	40
	<b>Christopher Scholtz</b> Das Verhältnis von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie	45

# Christopher Scholtz

## Das Verhältnis von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie

Die Frage, welche Rolle theologische Aspekte in Prozessen der Gemeindeberatung bzw. der kirchlichen Organisationsentwicklung (gboe) spielen, wird von Menschen, die zum ersten Mal in Kontakt mit gboe kommen, oft gestellt. Damit formulieren die Externen eine Anfrage, die von Internen zwar als berechtigt und wichtig angesehen wird, auf die sie aber oft keine kurze und für Außenstehende unmittelbar nachzuvollziehende Antwort geben können. Im Folgenden möchte ich mich daher mit der offensichtlich nicht selbstverständlichen Verhältnisbestimmung von gboe und Theologie befassen<sup>1</sup>, wobei ich bei den historischen Rückblicken die Entwicklung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) in den Mittelpunkt stelle.<sup>2</sup>

### 1. Eine notwendige und doch stets vorläufige Verhältnisbestimmung

Im Verhältnis von Theologie und kirchlicher Organisationsentwicklung sind zwei Extrempositionen denkbar, die zu einem sehr schlichten Zuordnungsmodell führen würden.

Die erste Extremposition wäre der Ausschluss der Theologie. Man könnte Organisationsentwicklung als eine Technik verstehen, die innerhalb und außerhalb der Kirche zur Anwendung kommt und die daher theologische Fragestellungen nicht berücksichtigen muss bzw. zum Erhalt der professionellen Standards gar nicht berücksichtigen darf. Als Illustration könnte man auf die Installation und Wartung eines Computernetzwerkes zurückgreifen. Die Grundherausforderung dieser Aufgabe verändert sich nicht dadurch, dass es sich um ein Netzwerk in der Kirche oder in einem Wirtschaftsunternehmen handelt. Es ist daher nicht nötig, auf theologische Positionen Bezug zu nehmen, bzw. die Beschäftigung mit theologischen Aspekten könnte sogar vom Ziel eines funktionierenden Computernetzwerkes ablenken. Spätestens mit dem Beispiel wird klar, dass diese Extremposition nicht haltbar ist. Organisationsentwicklung als eine Technik zu verstehen, die möglichst unverändert und ohne Bezug zu den kirchlichen und theologischen Kontexten appliziert werden kann, widerspricht sowohl der kirchlichen und als der organisationsentwicklerischen Grundhaltung. Kirchlich ist eine Arbeitsform wie die Organisationsentwicklung, die sowohl die inhaltlichen Ausformungen als auch die Gestalt von Kirche verän-

dern kann, unbedingt mit theologischer Reflexion und Kritik zu verbinden. Organisationsentwicklerisch ist zu betonen, dass Professionalität und Qualität in Beratungsprozessen nicht durch die mechanische Applikation von Techniken erreicht werden, sondern eine hohe Fall- und Kontextsensitivität voraussetzen. Organisationsentwicklung kann daher die Eigenart des kirchlichen Umfeldes und den Einfluss theologischer Positionen nicht als irrelevant ausblenden.

Auch die zweite denkbare Extremposition einer vollständigen Integration der Organisationsentwicklung in die Theologie erweist sich schnell als Sackgasse. Zwar ließe sich aus der Einsicht, dass organisationsentwicklerische Prozesse theologisch relevante Konsequenzen haben können, ableiten, dass die Theologie selbst die Aufgabe der Organisationsentwicklung übernehmen und sich von der ‚normalen‘ OE abkoppeln sollte. Aber es ist offensichtlich, dass die Produktivität kirchlicher Organisationsentwicklung zu einem erheblichen Teil daraus erwächst, dass durch den Kontakt mit der ‚normalen‘ OE neue Impulse entstehen und der kirchlichen Selbstwahrnehmung eine Fremdwahrnehmung zur Seite gestellt werden kann. Daher könnte eine vollständig nostrifizierte kirchliche Organisationsentwicklung Entscheidendes nicht leisten.

Der Blick auf diese beiden theoretisch denkbaren Extrempositionen verdeutlicht, dass es keine Lösung sein kann, einen der beiden Pole einfach auszublenden. Wie die Umschreibung von gboe als kirchlicher Organisationsentwicklung schon zeigt, handelt es sich um eine Praxis im Schnittpunkt von zwei Bezugssystemen: Kirche und Organisationsentwicklung. Jedes dieser beiden Bezugssysteme fußt auf einem eigenen wissenschaftlichen Denksystem, nämlich auf der Theologie bzw. der Sozialwissenschaft. Beide Systeme beschreiben Wirklichkeit von je unterschiedlichen Ausgangspunkten aus und können daher nicht zur Deckung gebracht werden. Somit steht gboe als Tätigkeit im Schnittpunkt von zwei Bezugssystemen stets in einem Spannungsverhältnis und ist fortwährend mit der Herausforderung einer doppelten Anschlussfähigkeit konfrontiert.<sup>3</sup>

Die Eingangs beschriebene Schwierigkeit, das Verhältnis von Theologie und Organisationsentwicklung in

wenigen Worten zu beschreiben, verweist daher keineswegs zwingend auf ein zu niedriges Reflexionsniveau, sondern kann der Einsicht in die Komplexität der Verhältnisse entspringen. Aus dieser Perspektive ergibt sich sogar eine Vorsicht vor allzu einfachen Zuordnungen, sei es, weil einer der beiden Pole ausgeblendet wird, sei es, weil damit eine simplifizierende funktionale Aufteilung vorgenommen wird: Auch die Zuordnung, dass die Organisationsentwicklung für die Methoden verantwortlich ist, während die Theologie für das Normative Rechnung trägt, erweist sich als wenig belastbar, denn auch das Organisationsentwicklerische hat normative Implikationen und das Theologische verhält sich nicht neutral zu allen methodischen Fragen.

Damit zeigt sich, dass die Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie auf eine gewisse argumentative Komplexität angewiesen ist. Hinzu kommt, dass die Arbeit der gboe als eine kontextuelle zu verstehen ist. Sie steht in engem Bezug zur kirchlichen und zur organisationsentwicklerischen Praxis, zu den Theoriesystemen von Theologie und Sozialwissenschaft und zur gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt. Veränderungen in diesen Bezugsgrößen verändern auch die Arbeit der gboe, die daher nie isoliert betrachtet werden kann. Dieses kontextuelle Verständnis führt zu zwei Konsequenzen. Zum einen macht ein Blick auf die Entwicklungsdynamik in den Kontexten der gboe deutlich, dass gboe notwendiger Weise selbst einem beständigen Wandel unterliegt und damit auch die Verhältnisbestimmung von Theologie und kirchlicher Organisationsentwicklung. Diese kann daher nie ein für alle Mal erfolgen, sondern ist immer in eine bestimmte historische Konstellation eingefügt und muss daher als vorläufig gelten. Zum anderen bedeutet das kontextuelle Verständnis, dass die Verhältnisbestimmung von Theologie und kirchlicher Organisationsentwicklung nur bei einem gewissen Abstraktionsgrad allgemeingültig erfolgen kann. Konkretere Aspekte der Verhältnisbestimmung müssen mit Bezug zu einer spezifischen Beratungsinstitution und deren Kontexten erfolgen.<sup>4</sup>

Angesichts dieser Vielschichtigkeit, die in der Aufgabe einer Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie steckt, ist

es nicht weiter verwunderlich, dass sich dieser komplexe Reflexionsprozess in der Praxis eines kirchlichen Beratungsinstitutes meist nicht vollzieht. Das gilt selbst dann, wenn ein Institut dezidiert auf der Schnittstelle von Theologie und Organisationsentwicklung positioniert wird, etwa indem dort Menschen mit Qualifikationen aus beiden Bereichen arbeiten. Dies ist nicht auf eine grundlegende Reflexionscheu oder Theorieferne von OrganisationsentwicklerInnen zurückzuführen, sondern ergibt sich aus der Charakteristik des Arbeitsbereiches: Organisationsentwicklung ist ein pragmatisch ausgerichtetes Unterfangen, bei dem die erfolgreiche Beratung im Vordergrund steht. Die lösungsorientierte Grundhaltung geht davon aus, dass eine vollständige reflexive Durchdringung nicht zwingend die Voraussetzung für eine Verbesserung der Situation ist, und hat damit bei vielen Problemkonstellationen Erfolg.

Grundlegende und extrem zeitaufwändige Reflexionsprozesse liegen daher nicht im primären Fokus dieser Arbeitsweise. Hinzu kommt, dass gboe oft in Situationen angefragt wird, die von einem großen hohem Leidens- bzw. Veränderungsdruck geprägt sind und schnell wirksames Handeln verlangen.

Von den Praktikern kann daher nicht verlangt werden, im Rahmen ihres Arbeitsalltages die Aufgabe einer grundlegenden Reflexion in Angriff zu nehmen. Diese ist – wie weiter unten näher ausgeführt wird – vielmehr eine Aufgabe für die wissenschaftliche Theologie bzw. für BeraterInnen, die für einen solchen grundlegenden Reflexionsprozess eine Freistellung erhalten. Hingegen ist es auch für Praktiker eine genuine Aufgabe, punktuelle Reflexionen zur theologischen Dimension der Beratungspraxis anzustellen, wenn sie in ihrer Praxis auf konkrete Anfragen stoßen.<sup>5</sup> Solche (punktuellen) Reflexionen sind entscheidend für die Qualität des beraterischen Handelns. Wie oben gezeigt, ist es für gboe konstitutiv, als Tätigkeit im Schnittfeld von zwei Bezugssystemen stets in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis zu stehen. In dieser Situation bedeutet Professionalität, die grundlegende Spannung bei der Gestaltung des eigenen Handelns zu berücksichtigen, statt sich in der Pragmatik des Alltags zu einer Auflösung der Grundspannung verleiten zu lassen und einen der beiden Pole auszublenden. Eine verantwortliche kirchliche Organisationsentwicklung

zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihre Arbeit nicht auf einer unterkomplexen Verhältnisbestimmung aufbaut, sondern sich stetig um eine Klärung des Verhältnisses von Theologie und Organisationsentwicklung bemüht. Die im Beratungsalltag realisierbare Form der punktuellen Reflexion könnte enorm von einem lebendigen Diskurs zur grundlegenden Verhältnisbestimmung profitieren, besonders wenn dieser sich nicht mit dem Anspruch überfordert, endgültige oder allgemeingültige Antworten vorzulegen.

## 2. Blick auf die anfängliche Verhältnisbestimmung

Für eine aktuelle Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie ist es notwendig, nach den historischen Anfängen der gboe zu fragen, denn die Art und Weise, wie bei der Formierung der Arbeit vor 35 Jahren der Bezug zur Theologie hergestellt wurde, dürfte auch die heutige Positionierung beeinflussen.

Bei der Durchsicht der Schriften der ersten Jahre fällt auf, dass die Beschäftigung mit theologischen Topoi relativ wenig Raum einnimmt.<sup>6</sup> Als Reaktion darauf gab es schon früh Anfragen nach einer Explizierung des Verhältnisses von gboe und Theologie, und zwar sowohl in internen Diskussionen als auch in der Wahrnehmung der gboe von Außen.<sup>7</sup> Die auffällige Zurückhaltung der frühen Gemeindeberatung bei theologischen Themen scheint auf eine Theologieferne zu verweisen, die für eine kirchliches Arbeitsgebiet befremdlich wäre.

Doch die Deutung von der "Theologievergessenheit" der gboe, wie sie Reck (2000, 51) zumindest in Anführungszeichen vornimmt, greift zu kurz. Erstens zeigt sich mit den oben formulierten Einsichten in die Komplexität und Kontextualität der Verhältnisbestimmung, dass wir im Rückblick weder erwarten können, eine in wenigen Worten überzeugende Verhältnisbestimmung vorzufinden, noch, dass die damalige Lösung für die heutige Situation adäquat erscheint.

Zweitens zeigt ein differenzierter Blick, dass hinter dem Vermeiden expliziter theologischer Bezüge keine technokratische Engführung stand, sondern inhaltli-

che Überlegungen. Letztlich war die Abkehr von explizit theologischen Topoi theologisch begründet: Das primäre Anliegen der Gründergeneration der Gemeindeberatung in Hessen und Nassau war eine im umfassenden Sinne emanzipatorisch ausgerichtete Kirchenreform. Ihrer Überzeugung nach musste Kirche sich ändern, um ihrem (göttlichen) Auftrag gerecht zu werden. Ihnen ging es darum, zu verhindern, dass die Institution Kirche und die kirchliche Praxis gesamtgesellschaftlich erheblich an Plausibilität und Relevanz verloren. Diese Perspektive ist uns heute nicht zuletzt durch das Schlagwort der "Zukunftsfähigkeit" der Kirche wohlvertraut und dürfte auf breite Zustimmung stoßen. In der damaligen kirchlichen Konstellation vertraten die GründerInnen der Gemeindeberatung aber eine Minderheitenposition.

Zwar konnten sie sich darauf berufen, für einige gesellschaftliche Gruppen zu sprechen, die nicht zuletzt durch den Einfluss der Studentenbewegung eine wachsende Distanz zur Kirche verspürten. Aber sowohl in binnenkirchlicher als auch in der akademischen-theologischen Perspektive konnten sie auf keinen großen Rückhalt hoffen. Die Notwendigkeit eines Wandels wurde nicht nur mit Verweis auf die Bedeutung und Kraft der Tradition zurückgewiesen, sondern auch die erste Kirchenmitgliedschaftsstudie der EKD gab eine letztlich beruhigende Antwort auf die Frage nach der Stabilität der Kirche (Literaturangabe). Hinzu kam, dass die Kirche durch die volkswirtschaftliche Wachstumsentwicklung über stetig ansteigende Finanzmittel verfügte, so dass man meinte, Krisensignalen durch Ausweitung des Angebots begegnen zu können. So lag es nahe, dass weder aus der vorfindlichen kirchlichen Praxis noch aus der alteingesessenen akademischen Theologie die nötigen Impulse für einen Wandel erwartet wurden. Im Gegenteil erschien Theologie als ein festgefahrenes System, das nicht als Grundlage für einen auf Beratung basierenden Veränderungsprozess der Kirche taugte: Weder lieferte Theologie das Handwerkszeug für Beratung, noch schien sie flexible und innovativ genug, um eine Hilfe für die Erschließung eines neuen Arbeitsgebietes zu sein.<sup>8</sup>

Vielversprechend und hilfreich erschien stattdessen die Zuwendung zu den Erkenntnissen und Methoden der (empirischen) Sozialwissenschaften. Mit der Ori-

entierung an einem bis dato von Theologie und Kirche nur ansatzweise zur Kenntnis genommenen wissenschaftlichen Paradigma stand die Gemeindeberatung nicht allein. Vielmehr änderten sich mehrere Gebiete der Praktischen Theologie im Zuge dieser sog. empirischen Wende grundlegend, allen voran die Religionspädagogik und die Seelsorge-Lehre. Das führte dort genauso wie in der Gemeindeberatung zu kritischen Anfragen, ob es theologisch vertretbar wäre, diese ‚untheologischen‘ Methoden zu nutzen.

Für die Gemeindeberatung ging es bei dem Rückgriff auf die sich gerade etablierende Organisationsentwicklung primär darum, neue Denk- und Arbeitsformen zu erlernen und für den kirchlichen Kontext zu erproben. Dass damit ein fremdes Paradigma mit einem eigenen Sprachcode übernommen wurde, galt nicht als ein theologisches Defizit, sondern als methodischer Vorteil: So kam in das System Kirche eine fremde Perspektive, die es ermöglichte, die eigene Praxis neu und anders zu betrachten und zu bisher ungenutzten Lösungen zu kommen. Dieser aus der Fremdheit herrührende methodische Vorteil war Grund genug, keine konsequente Übersetzung der organisationsentwicklerischen Figuren in die theologische Sprach- und Denkwelt vorzunehmen, sondern vielmehr die Andersartigkeit der Gemeindeberatung zu kultivieren, um ein nahtloses Aufgehen der kirchlichen Organisationsentwicklung in der Kirche zu verhindern. So blieb für die Gemeindeberatung die Organisationsentwicklung der primäre Orientierungspunkt und es gab wenige Ansätze für einen Brückenschlag zur Theologie. Im Gegenteil standen Anfragen, das Beraterische mehr zu ‚theologisieren‘ schnell im Verdacht, ein Abwehrreflex gegen den aus der Fremdheit resultierenden Veränderungsimpuls zu sein.

Darüber hinaus führte das Leitbild der Prozessberatung dazu, dass in der Beratungspraxis der Wechsel auf die theologische Ebene höchst kritisch gesehen wurde. Anders als bei der sog. Fachberatung sollten die BeraterInnen nicht als die Experten auftreten, die besser wüssten, wie etwa theologische Fragen zu entscheiden seien oder wie der Kirchenvorstand die Gemeindearbeit erfolgreich gestalten könnte. Das würde zum einen zu einer Abhängigkeit von den beratenden Experten führen, die im klaren Widerspruch zu dem Ideal des *Empowerments* stünde. Zum

anderen geht die Prozessberatung davon aus, dass das Wissen und die Fähigkeiten für die bestmögliche Lösung eines Problems schon in der Organisation vorhanden ist. Die tagtäglich mit der Gemeindegemeinschaft befassten Menschen sind die eigentlichen Experten, denen einzig die zu große Nähe und die Dominanz des Alltagsgeschäfts die Sicht verstellen kann. Fachliche Lösungen, die von Außen kommende sog. Experten einbringen, schwächen nicht nur die Selbststeuerungskompetenz des Systems, sondern erweisen sich vielfach auch nicht als nachhaltig.

Prozessberater verstehen sich daher nur als Experten für den effektive Gestaltung des Beratungsprozesses und vermeiden fachlichen Ratschläge. In der Situation der frühen Gemeindeberatung – in der praktisch alle BeraterInnen gleichzeitig auch aktive GemeindepfarrerInnen waren und fast nur Kirchenvorstände beraten wurden – kam hinzu, dass der Wechsel auf die Ebene theologischer Argumentation nicht nur die Gefahr der Fachberatung mit sich brachte, sondern leicht auch zu einer Rollenkonfusion führte. Diese ergibt sich daraus, dass die Rolle des Pfarrers als theologischer Fachmann und die des (Prozess-)Beraters nur schwer zu vereinbaren sind. Zeigt die PfarrerIn als BeraterIn seine/ihre theologische Kompetenz, so werden zum einen die Mitglieder des Kirchenvorstandes, die keine Theologen sind, u.U. eingeschüchtert, was dem Ziel der Gemeindeberatung, das Priestertum aller Gläubigen zu stärken, zuwiderläuft. Zum anderen wird das Verhältnis zum Pfarrer der beratenden Gemeinde beeinflusst, der/die sich entweder mit seinem Kollegen solidarisiert oder in Konkurrenz zu ihm/ihr tritt.

Dass in der Anfangszeit alle BeraterInnen gleichzeitig auch PfarrerInnen waren, ermöglicht eine weitere Perspektive auf die Tatsache, dass es so wenig Auseinandersetzung mit expliziten theologischen Fragen in der Gemeindeberatung gab. Diese gestandenen TheologInnen hatten das Gefühl, in ihrem bisherigen Ausbildungs- und Berufsleben bereits so viel Theologie getrieben zu haben, dass (unausgesprochen) erwartet werden konnte, dass jede(r) Einzelne für sich selbst die theologische Reflexion vornehmen würde, wobei die Theologie vor allem in der Funktion eines kritischen Korrektiv gesehen wurde. Inwieweit diese theologische Reflexion und Kritik individuell tatsäch-

lich vollzogen wurde, muss offen bleiben; die oben festgehaltenen strukturellen Überlegungen lassen aber vermuten, dass es zumindest schwer gewesen sein dürfte, diesen Reflexionen im Alltag einen angemessenen Platz einzuräumen. In jedem Fall kommt das Prinzip der Delegation der theologischen Reflexion an das Individuum dann an seine Grenzen, wenn, wie es später üblich wurde, ein relevanter Teil der GemeindeberaterInnen nicht über eine umfangreichere theologische Ausbildung verfügt.

Schließlich war es auch eine Form der Konfliktvermeidung, das Beraterische Handeln nicht mit expliziten theologischen Positionen zu verknüpfen. Besonders in den 70er-Jahren war die theologische Debatte so polarisiert, dass die Diskussion theologischer Standpunkte beispielsweise bei einer Kirchenvorstandsberatung schnell zu einer großen Emotionalisierung führen konnte, die von dem eigentlichen Beratungsthema ablenkte. Dass dieses Vermeiden von expliziten theologischen Standpunkten mitunter als Neutralität bezeichnet wurde, erscheint allerdings problematisch. Zwar gehörte es zum Beratungsverständnis, bei normativen Entscheidungen in den beratenden Organisationen nicht offen für eine Position zu votieren, aber damit war noch keine Neutralität gegeben.

Schon die Entscheidung, Theologie nicht zum Thema zu machen, rührte ja, wie oben gezeigt, von letztlich theologischen Überlegungen her, und es gehörte zum Selbstverständnis, mit der Beratungsarbeit klare Ziele zu verfolgen und mitunter profilierte inhaltliche Positionen zu beziehen, es sei nur die oben genannten kirchenreformerischen Bestrebungen, die Arbeit im Bereich der feministischen Theologie<sup>9</sup> und die Abgrenzung zu evangelikalen Beratungsansätzen<sup>10</sup> genannt.

So lässt sich resümieren, dass am Beginn der gboe keine Negation der Theologie, sondern die Formulierung von inhaltlich-normativen Positionen und Anliegen standen, die – gestützt auf theologische Überlegungen – auf explizit theologische Topoi weitgehend verzichtete. Diese Form Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie hat einige gewichtige Gründe auf ihrer Seite und ist mit Blick auf die damalige Situation gut nachvollziehbar. Gleichzeitig ist unübersehbar, dass sie für die

heutige Situation nicht unverändert übernommen werden kann.

### 3. Die heutige Herausforderung

Es ist mir im hier gegebenen Rahmen nicht möglich, eine detaillierte Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie vorzunehmen. Daher werde ich mich auf einen ersten Überblick beschränken, der aufzeigt, welche Herausforderungen an eine aktuelle Verhältnisbestimmung sich aus den veränderten Kontextbedingungen ergeben und welchen Elementen m.E. für eine detaillierte Ausarbeitung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

Es ist offensichtlich, dass in der heutigen Situation die in der Anfangszeit der gboe übliche fast vollständige Abblendung von explizit theologischen Topoi keine Option mehr darstellt. Das lässt sich auf mehreren Ebenen herleiten. Als Erstes lässt sich auf die Nachfrage verweisen. Kirchenvorständen und andere kirchliche Institutionen zeigen wieder ein größeres Interesse an theologischen Fragen und haben Bedarf an Verständigung über Theologie. Besonders deutlich wird dies an der häufig zu hörenden Klage, dass die Arbeit des Kirchenvorstandes fast nur noch aus Verwaltungsarbeit bestünde und keine Zeit mehr für das Eigentliche bliebe. Außerdem ist für viele kirchliche Gremien ein Organisationsentwicklungsprozess nichts Spannendes und Neues mehr – im Gegenteil ist eine gewisse "Change-Müdigkeit" in der Kirche zu beobachten, die vielfach eine Sehnsucht nach der Verge-wisserung in der eigenen Tradition weckt. Als Zweites lässt sich für die Gruppe der BeraterInnen feststellen, dass Theologie – wie in anderen Kontexten auch – viel von ihrer polarisierenden Wirkung verloren hat. Es besteht eine größere Offenheit, über theologische Dinge zu reden, nicht zuletzt, weil die Wahrscheinlichkeit abgenommen hat, dass sich daraus eine tiefe Spaltung der Gruppe ergibt. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass sich die akademische Theologie stark ausdifferenziert und damit pluralisiert hat, so dass z.B. der anfangs hoch brisante Brückenschlag zwischen Theologie und Sozialwissenschaften in vielen theologischen Arbeitsbereichen zu einer wissenschaftlichen Normalität entwickelt hat. Als Drittes ist auf die veränderte Situation im gesellschaftlichen Umfeld zu verweisen, die in vielen Bereichen mit den inn-

erkirchlichen Veränderungen korrespondiert: Religion wird wieder als wichtiger betrachtet, was sich auch in der Erwartungshaltung den Kirchen gegenüber niederschlägt: Geprägt von der Überzeugung, dass die Konzentration auf das sog. Kerngeschäft so etwas wie ein fast unfehlbarer Königsweg der Zukunftssicherung sei,<sup>11</sup> sollen die Kirchen sich primär ihrem "Eigentlichen" widmen, während früher von ihnen oft eher eine Art Sozialarbeit erwartet wurde. Als Viertes ist die Entwicklung im allgemeinen Organisationsentwicklungsgeschäft zu nennen, dass reine Prozessberatung zunehmend kritisch gesehen wird. Als Alternative wird nicht der Schwenk in die Expertenberatung gesehen, sondern eine Prozessberatung mit ausgeprägter Feldkenntnis, die in der Lage ist, klar abgegrenzte, der Vermittlung von Fachwissen gewidmete Phasen einzuschieben. Übertragen auf die gboe verlangt das von den BeraterInnen zumindest ein gewisses Maß an theologischer Kompetenz. Fünftens haben in den letzten Jahren etliche Arbeitsformen und -gebiete Einzug in den kirchlichen Bereich erhalten, die nach knappen und prägnanten Formulierungen von eigenen Positionen verlangen und damit die Rückbesinnung auf theologische Themen und Konzepte fördern: Besonders deutlich wird dies bei der Leitbildarbeit, dem Fundraising, beim Qualitätsmanagement und bei der Öffentlichkeitsarbeit.

Bei einem so vielstimmigen Plädoyer für die Hinwendung zur Theologie besteht die Gefahr, dass das Pendel nun zu weit auf der anderen Seite ausschlägt: So wenig Vorbild der in der Anfangszeit der Gemeindeberatung praktizierte Umgang mit theologischen Themen für die heutige Situation sein kann, so hat der unter 2. erfolgte Rückblick doch gezeigt, dass hinter dieser Praxis ernstzunehmende theologische und methodische Überlegungen standen, die heute nicht alle gegenstandslos geworden sind. Der zurückhaltende Umgang mit explizit theologischen Themen darf daher nicht pauschal abgewertet werden, zumal sonst die Gefahr besteht, dass das unter 1. beschriebene und für ein professionelles Beratungshandeln konstitutive Spannungsverhältnis von Organisationsentwicklung und Theologie aufgelöst wird.

Für eine detaillierte Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie schei-

nen mir drei Aspekte besonders wichtig. Erstens die Integration einer ekklesiologischen Perspektive. Die Fragen, wie sich Kirche als "Organisation und mehr" adäquat beschreiben lässt, hat in den letzten Jahren Einzug in die Diskussionen der gboe gefunden. Viele dieser Ansätze treffen sich an dem Punkt, dass sie die früher als Antipoden gesetzten Sichtweisen "Kirche ist eine Organisation wie jede andere" und "Mit dem Begriff Organisation lässt sich nichts über die Kirche aussagen" zu integrieren versuchen. Es zeigt sich, dass es eine äußerst komplexe Aufgabe ist, Kirche mit all ihren organisationalen und institutionellen Facetten zu erfassen, zu beschreiben und zu verstehen. Gleichzeitig ist das vermutlich der Punkt, an dem sich Organisationsentwicklung und Theologie am direktesten begegnen können, wenn sie versuchen, das Phänomen "Kirche" zu beschreiben und sich dabei ihren unterschiedlichen Perspektiven bewusst werden.<sup>12</sup>

Zweitens ist die akademische Theologie als Gesprächspartner für die kirchliche Organisationsentwicklung (zurück) zu gewinnen. Die Auseinandersetzung mit ekklesiologischen Fragen ist bereits ein erstes Beispiel, wie produktiv der Austausch mit der Praktischen bzw. der Systematischen Theologie sein kann. Es ist auffällig, dass diese Verbindung heute so schwach ausgeprägt ist. In den Anfängen der Gemeindeberatung gab es über das Projekt der empirischen Wende noch zahlreiche Berührungspunkte, dann aber orientierte sich gboe immer stärker an der Organisationsentwicklung und nutzte die akademische Theologie kaum noch als Ressource.<sup>13</sup> Dabei böte besonders ein Dialog mit der heutigen Praktischen Theologie (PT) aufgrund einiger Strukturähnlichkeiten viele Erkenntnismöglichkeiten. Die PT steht genauso wie die gboe immer wieder vor der Frage, wie sie die sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden theologisch reflektieren und integrieren kann, und ihr stellt sich genauso die Aufgabe einer doppelten Anschlussfähigkeit. Und der hohe Reflexionsgrad der wissenschaftlichen Theologie kann helfen, dass allzu einfache theologische Antworten als scheinbare Wundermittel in die Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie einfließen.

Drittens ist die Bedeutung der Spiritualität für die gboe

systematisch zu reflektieren.<sup>14</sup> Dabei handelt es sich um ein so vielschichtiges Phänomen, dass hier nur einige Skizzen möglich sind.<sup>15</sup> Eine Ebene der Betrachtung ist Spiritualität als Thema der Beratung, beispielsweise wenn geistliche Leitung zum Thema wird. Eine andere Ebene ist der implizit sich vollziehende Einfluss von Spiritualität auf einen Beratungsprozess. Dabei sind sowohl die Praxen, Überzeugungen und Traditionen der beratenden Organisation als auch die der BeraterInnen als Faktoren zu berücksichtigen. Hier wäre sowohl zu reflektieren, inwieweit bei den beratenden Institutionen zu einer Korrespondenz von Spiritualität und Organisationsform zu beobachten, so dass sich daraus Kriterien für die Organisationsanalyse ableiten lassen, als auch, wie im Rahmen der Aus- und Fortbildung die individuelle Spiritualität der BeraterInnen als Faktor und Ressource im Beratungsprozess bewusst gemacht und gefördert werden kann. Eine weitere Ebene ist die Frage, wie sich aus der spirituellen Tradition methodische Elemente gewinnen lassen. Eine starke, aber auch sehr risikoreiche Intervention ist es, wenn BeraterInnen im Beratungssetting in eine traditionelle liturgische Rolle wechseln, beispielsweise indem sie eine Andacht oder einen Gottesdienst gestalten. Weniger riskant, aber oft sehr wirksam, ist es, wenn BeraterInnen mit Ritualen arbeiten (cf. Scholtz 2006). Schließlich wäre zu überlegen, ob nicht "Die Bibel in die Beratung bringen", also das Arbeiten mit biblischen Geschichten, als Methode zu etablieren wäre, um Organisationen symbolisches und erzählerisches Material an die Hand zu geben, mit dem sie ihre eigene Situation besser verstehen bzw. umdeuten können.<sup>16</sup> Mit solchen Ansätze, spirituelle Aspekte in die Beratung zu integrieren, würde sich gboe in der Beratungsszene keineswegs isolieren. Im Gegenteil kann der Eindruck entstehen, dass sich gboe mit dem Thema Spiritualität vielfach schwerer tut als weite Teile der Beratungswelt.<sup>17</sup>

Diese Überlegungen zeigen, dass eine aktuelle Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie schnell zu einem größeren Projekt wird, dass nur im Zusammenspiel von wissenschaftlicher Theologie und gboe zu bewältigen ist. Dennoch erscheint mir dieser Aufwand notwendig und lohnend zu sein, nicht zuletzt, weil damit die Professionalität des Beraterischen Handelns gesichert wer-

den kann. Zum einen wird es – wie unter 1. beschrieben – möglich, die für die gboe grundlegende Spannung bei der Gestaltung des eigenen Handelns zu berücksichtigen. Zum anderen entsteht so Klarheit über das eigene Arbeitsfeld, seine Chancen und Grenzen. Diese Selbstvergewisserung ist eine wichtige Voraussetzung, um sich zu anderen Beraterischen Aktivitäten in der Kirche und ihrem Kontext (Fachberatungen, Seelsorge, Gemeindeaufbau etc.) zu positionieren und deutlicher zu sehen, wo Abgrenzungsbedarf oder Kooperationsmöglichkeiten bestehen. Und schließlich profitieren die beratenden kirchlichen Organisationen noch auf eine spezielle Art von diesem Selbstklärungsprozess der gboe: Fast alle kirchlichen Organisationen arbeiten mit der Spannung, die sich zwischen organisationaler und theologischer Logik aufbauen kann. Selbst wenn die BeraterInnen darauf verzichten, ihre Erfahrungen aus der eigenen Verhältnisbestimmung als fachlichen Input in das beratende System zu geben, so sind sie doch in jedem Fall sensibilisiert für die Gefahr, die für kirchliche Arbeit unaufgebbare Spannung zu negieren.

#### Literatur

Assländer, Friedrich/Grün, Anselm: Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel; Münsterschwarzach 2006

Brecht, Volker: Die missiologische Relevanz der Gemeindeberatung; Münster/Berlin 2006; erstaunlicher Weise ist die Arbeit bereits vergriffen, aber die an der Universität in Pretoria eingereichte Fassung von 2004 ist online verfügbar: <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/ETD-desc/describe?urn=etd-07212005-154243>

Bukowski, Peter: Die Bibel ins Gespräch bringen. Erwägungen zu einer Grundfrage der Seelsorge, Neukirchen-Vluyn 1994.

Dezenter, Marion: Spiritualität – (ungenutztes?) Potenzial für die Beratung; in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, hg. vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN im ZOS (Friedberg), Heft 8 (2006), S.25-31 (<http://www.zos-ekhn.de/downloads/OE-Zeitschrift-8.pdf>).

Hauschildt, Eberhard: Organisation der Freiheit. Evan-

gelisch Kirche sein verändert sich; Referat zum Schwerpunktthema "evangelisch Kirche sein" auf der 10. Synode der EKD am 05.11.2007 ([http://www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt\\_Organisation\\_der\\_Freiheit\\_\(2\).PDF](http://www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt_Organisation_der_Freiheit_(2).PDF))

Reck, Reinhold : Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?; in: Münchener theologische Zeitschrift. - 51. 2000, 1. - S. 39-54.

Scharmer, C. Otto: Theory U. Leading from the future as it emerges. The social technology of presencing; Leipzig 2007.

Schmidt, Eva Renate: Feministisch gelesen. 32 ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste; Stuttgart 1988/89.

Scholtz, Christopher: "Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss". Über Rituale in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte; in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, hgg. vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN im ZOS (Friedberg), Heft 8 (2006), S.4-13 (<http://www.zos-ekhn.de/downloads/OE-Zeitschrift-8.pdf>).

Steinkamp, Hermann: Identität der Gemeinde? Kritische Bemerkungen zum gegenwärtigen Konzept von Gemeindeberatung. - In: Diakonia. - 16. 1985, 4. - S. 249-258

Steinkamp, Hermann: Leit-Bilder-Sturm - zur Kritik der impliziten Theologie der Gemeindeberatung. in: Gemeindeberatung - Organisationsentwicklung (Hg. Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung der EKHN). (1999) H. 2, 29-31 (<http://www.zos-ekhn.de/downloads/OE-Zeitschrift-2.pdf>).

Strack, Helmut: Alles Organisation - oder was? : Kirche im Spannungsfeld von Bewegung, Institution und Organisation; in: Pastoraltheologie. - 97. 2008, 10. - S. 372-383

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Die hier vorgestellten Überlegungen verdanken sich einem im Rahmen der Vikariatsausbildung absolvierten halbjährigen Spezialpraktikum im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der EKHN. Stellvertretend für die zahlreichen Gesprächspartner möchte ich namentlich denen danken, mit denen es eigene Interview-Verabredungen gab: Dr. Steffen Bauer, Gerd Bauz, Hans Georg Berg, Dr. Ernst-Georg Gäde, Dr. Ulf Häbel, Heidi Rosenstock, Jutta Rottwilm-Böhm, Prof. Dr. Peter Scherle.

<sup>2</sup> In der EKHN wurde bereits 1973 mit Gemeindeberatung begonnen. 2000 wurde ein eigenes Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (ZOS) gegründet. In anderen Landeskirchen und im katholischen Bereich begann gboe oft unter anderen Bedingungen, die mitunter zu anderen Verhältnisbestimmungen von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie führten. Diesen Unterschieden kann die folgende Darstellung im Detail nicht gerecht werden, dennoch glaube ich, dass sich Strukturmomente beschreiben lassen, die für gboe allgemein gelten.

<sup>3</sup> Wie weiter unten dargestellt, sind neben der kirchlichen Organisationsentwicklung noch einige andere Disziplinen der Praktischen Theologie mit der Anforderung einer doppelten Anschlussfähigkeit konfrontiert.

<sup>4</sup> Führt man diesen Gedanken weiter, so wird klar, dass letztlich sogar eine Individualisierung dieser Verhältnisbestimmung gibt, d.h. dass jede(r) BeraterIn den Bezug von Theologie und Organisationsentwicklung im Details anders definiert bzw. mit Leben füllt.

<sup>5</sup> Dass es solche punktuellen Reflexionen gibt, lässt sich u.a. an den Abschlussarbeiten der Ausbildung zum Organisationsentwickler/Gemeindeberater erkennen, in den theologische Fragestellungen vielfach angesprochen werden bzw. sogar zum Hauptthema der Arbeit werden. Eine Auswahl der im Rahmen der Ausbildung in der EKHN entstanden Arbeiten ist in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung ([www.zos-ekhn.de/inhalt/info/mehr/oe-gb-mehr.html](http://www.zos-ekhn.de/inhalt/info/mehr/oe-gb-mehr.html)) zu finden. Ebenso verweisen einschlägige Fortbildungen und Tagungen auf die punktuellen Reflexionsprozesse, beispielsweise die Tagung "Wir haben solchen Schatz in irdenen Gefä-

Ben...“ Professionalität und Spiritualität in kirchlicher Organisationsentwicklung 2002 in Arnoldshain.

<sup>6</sup> Siehe z.B. Adam, Ingrid/Schmidt, Eva Renate: Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden, Berlin 1977 oder dies: Umgang mit Zeit. Analysen, Übungen und Arbeitsmaterial zum Verständnis und zur Bewältigung von Problemen mit Arbeitszeit und Überlastung, Berlin 1978.

<sup>7</sup> Siehe etwa die Kommentare von Hermann Steinkamp (z.B. 1985 und 1999).

<sup>8</sup> Dass damals beim Kartografieren der eigenen Umwelt nicht immer allen Details Beachtung geschenkt wurde und so oft Schwarz-Weiß-Bilder entstanden, wird durch die enorme Polarisierung der damaligen Diskurse verständlicher.

<sup>9</sup> Als ein Beispiel für Impulse für die feministische Theologie, die ihren Ursprung in der Gemeindeberatung in Hessen und Nassau hatte siehe z.B. Schmidt (1988/89).

<sup>10</sup> Sehr erhellend für das Verständnis der Spannung zwischen dem Beratungsansatz des ZOS und freikirchlich orientierten Beratungskonzepten (besonders der NGE, der “Natürlichen Gemeindeentwicklung”) ist die Arbeit von Brecht (2006).

<sup>11</sup> Es wäre m.E. eine eigene Untersuchung wert, wie es dazu kam und was es bedeutet, dass ein ursprünglich aus der betriebswirtschaftlichen Expertenberatung stammendes Diktum zu einer in fast allen gesellschaftlichen Bereichen wirksamen Denkfigur werden konnte. Meiner Vermutung nach spielt dabei eine wichtige Rolle, dass diese Denkfigur vielfach als willkommene Komplexreduktion in einer immer unübersichtlicher werdenden Welt fungiert. Doch es ist fraglich, ob solche Komplexitätsreduktionen in theologischen Fragen immer angemessen sind, beispielsweise wenn Kirche und Religion gesellschaftlich ein funktional geschlossener Raum zugewiesen werden soll oder eine klare Linie zwischen religiösem Leben und politischer Aktivität gezogen werden soll.

<sup>12</sup> Besondere Chancen bietet die aktuelle Diskussion in der Praktischen Theologie um die Bestimmung der Kirche zwischen Bewegung, Institution und Organisation, die das Papier von Hauschildt (2007) angestoßen hat (s. dazu auch Strack 2008) – gerade weil hier zum Teil ein anderer Begriff von Organisation gebraucht wird als in der OE-Theorie.

<sup>13</sup> Umgekehrt ist aber auch festzustellen, dass

sich die wissenschaftliche Theologie kaum mit der gboe befasst hat.

<sup>14</sup> Der Begriff Spiritualität dient hier – wie häufig in der Diskussion – als ein nicht genau definierter Sammelbegriff, der auch Glaube, Frömmigkeit etc. einschließen kann.

<sup>15</sup> Siehe dazu auch Dezenter (2006).

<sup>16</sup> Mit dem Titel “Die Bibel in die Beratung bringen” lehne ich mich bewusst an den in der Seelsorge wichtig gewordenen Ansatz von Peter Bukowski an: Die Bibel ins Gespräch bringen. Erwägungen zu einer Grundfrage der Seelsorge (Neukirchen-Vluyn 1994). Soweit ich sehe, gibt es zu dieser Methode in der gboe noch keine Veröffentlichung, obwohl sie immer wieder Verwendung findet. Heidi Rosenstock hat beispielsweise bereits vor vielen Jahren die Geschichte von Abigajil und David (1 Sam 25) als Konflikt(lösungs)geschichte eingesetzt und Horst Bracks hat für die D.A.CH.-Tagung 2009 einen Workshop “Der Mantel des Elia – Biblische Geschichten in Veränderungsprozessen” angekündigt.

<sup>17</sup> Als Beispiel sei erwähnt, auf welche Resonanz die beraterische Arbeit des Benediktinerpaters Anselm Grün auch in Management-Kreisen stößt (z.B. Assländer/Grün 2006) oder wie sehr die Arbeiten von C. Otto Scharmer (2007) eine spirituelle Grundierung aufweisen.

### Der Autor

Dr. Christopher Scholzt ist Pfarrer und Gemeindeberater. Nach seinem Spezialvikariat im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision ist er Gemeindepfarrer in einer Frankfurter Gemeinde.

Herausgeber:

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN im  
Zentrum für Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN

Kaiserstraße 2

61169 Friedberg

Fon 06031-16 29 70

Fax 06031-16 29 71

E-Mail [zos@ekhn-net.de](mailto:zos@ekhn-net.de)

[www.zos-ekhn.de](http://www.zos-ekhn.de)

**ISSN 1864-8649**