

In der württembergischen Landeskirche läuft seit Ende 2015 das Projekt Integrierte Beratung Struktur-Pfarrdienst-Immobilien (SPI), mit dem die Qualität und Nachhaltigkeit der Beratung von Kirchenbezirken und Kirchengemeinden verbessert werden soll. Das Projekt hat für sich als Beratungsansatz die Komplementärberatung gewählt. Die folgenden beiden Artikel sind keine wissenschaftliche Abhandlung über Komplementärberatung, sondern beleuchten das Experiment aus verschiedenen Blickwinkeln:

Zum einen begründet Carsten Kraume, Pfarrer und Projektleiter des SPI, die Erfordernisse eines komplementären Beratungsansatzes, schildert die Aufgleisung und Funktionsweise des Projektteams und reflektiert Erfolge, Potenziale und Herausforderungen des Projekts.

Zum anderen schreibt Gisela Dehlinger aus der Sicht einer systemischen Beraterin und aus der Sicht derjenigen, die für die Gemeindeberatung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg als Geschäftsführerin der GOW verantwortlich ist. Das Ringen um komplexitätsadäquate Ansätze der Beratung und damit um Rollen, Haltungen, Arbeitsweisen, Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit zwischen Fach- und Prozessberatung ist zuweilen schweißtreibend – aber es lohnt sich und zeigt positive Wirkungen nicht nur für die Gemeinden, wie das Projekt SPI uns in der Reflexion durch Carsten Kraume und Gisela Dehlinger vor Augen führt. In den folgenden beiden Artikeln finden Sie spannende Impulse, die auch für die Beratung von Kirchengemeinden in anderen Landeskirchen der EKD von hoher Relevanz sind. Und es wird deutlich: Der Weg des Zusammenspiels von Fach- und Prozessberatung entsteht beim Gehen!



Carsten Kraume

1. Ausgangslage

In der württembergischen Landeskirche läuft seit Ende 2015 das **Projekt Integrierte Beratung „Struktur-Pfarrdienst-Immobilien (SPI)“**, mit dem der Service des Oberkirchenrats deutlich intensiviert werden soll. Ausgangspunkt für die Initiierung des Projekts war die Wahrnehmung, dass sowohl die Landeskirche als auch die Kirchenbezirke und Kirchengemeinden vor der Herausforderung stehen, angemessen auf den Megatrend der demografischen Entwicklung zu reagieren. So ist prognostiziert, dass die Zahl der Mitglieder der Landeskirche deutlich zurückgehen wird. Außerdem wird es zu einschneidenden Veränderungen im Pfarrdienst kommen, weil ab den 2020er Jahren sehr viele Pfarrerinnen und Pfarrer in den Ruhestand gehen werden. Des Weiteren ist vermehrt festzustellen, dass die Kirchengemeinden die mit der Erhaltung und der Unterhaltung ihrer Immobilien einhergehenden Probleme nicht mehr alleine schultern können. Die Kirchengemeinden stehen vor der Aufgabe, sich in den verändernden Rahmenbedingungen neu auszurichten. Das

Beratungsangebot soll den Kirchengemeinden dabei eine komplementäre Begleitung bieten, die sie auf dem Weg der Lösungsfindung sowohl fachlich kompetent als auch prozessorientiert unterstützt.

2. Grundsätzliches

Das Projekt wurde vom Oberkirchenrat und Landessynode aufgesetzt und budgetiert. Es hat zunächst eine Laufzeit bis Ende 2019, die Verlängerung wird beantragt. Den Kirchengemeinden werden drei Beratungsmodule in den Bereichen Strukturen (S), Pfarrdienst (P) und Immobilien (I) angeboten. Wenn verschiedene Module von den Gemeinden benötigt werden, werden diese integriert, also aufeinander bezogen und miteinander abgestimmt angeboten.

Die Begleitung ist für die Kirchengemeinden kostenlos. Um die Beratung in Anspruch nehmen zu können, müssen sich mindestens zwei Kirchengemeinden mit einem gemeinsamen Projektantrag melden. Immobilienkonzeptionen werden auch nur mit einer einzelnen Kirchengemeinde entworfen. Dass die Kirchengemeinden die Beratung nur freiwillig in Anspruch nehmen und nicht vom Oberkirchenrat zur Teilnahme verpflichtet werden, versteht sich von selbst.

3. Beratungsbereiche und Zielsetzung

Die Beratungsmodule setzen an den organisatorischen und strukturellen Fragestellungen an, die sich aufgrund der Veränderungen in vielen Kirchengemeinden ergeben.

- **Struktur (S):** Der Fokus liegt auf Fragestellungen der Kooperation und Zusammenarbeit von Kirchengemeinden. Im Schwerpunkt geht es um rechtlich-strukturelle Fragen, wie die Errichtung von Verbund- und Gesamtkirchengemeinden sowie um Fusionen. Aber auch Kooperationen können im Blick sein. Je nach Wahl des strukturellen Modells sind hier oft sehr große Veränderungen in den Kirchengemeinden notwendig. Die Bildung neuer Einheiten ist nicht nur auf der strukturellen Ebene eine Herausforderung für

Kirchengemeinden. So wird z.B. auch gefragt, wie die eigene Identität erhalten bleiben kann und ob eine mögliche Zusammenführung mit einer anderen Kirchengemeinde die Identifikation und Mitarbeit der Ehrenamtlichen negativ beeinflussen könnte.

Ziel des Beratungsmoduls ist eine möglichst hohe Konsensbildung über die zukünftige Struktur der Kirchengemeinden und ihrer darin verorteten kirchlichen Arbeit.

- **Pfarrdienst (P):** Entlastung des Pfarrdienstes ist eine der großen Herausforderungen. Im PfarrPlan der Landeskirche wird die Zahl der Gemeindepfarrstellen im Sechs-Jahres-Rhythmus immer wieder angepasst. Dies führt zu Reduktionen und Aufhebungen von Pfarrstellen. Diese Veränderung in und mit den Kirchengemeinden zu betrachten und umzusetzen und dabei die Belastung der Pfarrer im Blick zu behalten, stellt einen großen Spannungsbogen dar. Im Betrachtungsfeld liegen hier z.B. der Entwurf von Geschäftsordnungen der Pfarrämter, Ideen möglicher Kooperationen auf der pfarramtlichen Ebene und auch die Prüfung von Möglichkeiten der Entlastung von Verwaltungsaufgaben, wie z.B. die Übertragung der Trägerschaft von Kindertageseinrichtungen.

Die Fragen des PfarrPlans werden häufig zusammen mit möglichen strukturellen Veränderungen in den Kirchengemeinden betrachtet. Mitgedacht wird an der Stelle auch ein nachhaltiges Zukunftsbild der Kirchengemeinden. Angestrebt wird, eine übersichtliche und bewältigbare Arbeitsstruktur für alle Beteiligten zu schaffen.

- **Immobilien (I):** Die Zusammenlegung von Kirchengemeinden, sinkende Mitgliederzahlen und die steigenden Kosten für den Unterhalt von Immobilien bringen die Frage nach der tatsächlichen Nutzung der vorhandenen Immobilien und des zukünftigen Bedarfs hervor. An diesen Fragestellungen setzt die Immobilienberatung an. Sowohl Fragen der Finanzierung des Immobilienbestands als auch Fragen nach dem Umgang mit den vorhandenen Immobilien stehen hier im Mittelpunkt. Anliegen der Beratung ist es, ein Konzept für einen finanzierbaren und gut genutzten Immobilienbestand in den Kirchengemeinden vorzuhalten.

In den einzelnen Beratungsbereichen sind neben Grundsatzfragen häufig auch Detailfragen zu klären, deren Beantwortung für eine Entscheidung eines Gremiums wichtig ist. Hier seien beispielhaft die Ortssatzungen der Kirchengemeinden oder die „Unechte Teilortswahl“¹ genannt. Diese Vielschichtigkeit und die daraus resultierenden Möglichkeiten sind für die Gremien oft sehr schwer überschaubar.

4. Erfordernis eines komplementären Beratungsformats

Bisher wurden die Kirchengemeinden bei den oben genannten Fragen durch unterschiedliche Referate im Oberkirchenrat unterstützt, z. B.

- in strukturellen Fragen durch die Gemeindeaufsicht,
- in Fragen zum Pfarrdienst vom Personaldezernat und
- in Immobilienfragen durch die Bauberatung.

Oftmals nahmen die Kirchengemeinden auch die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche Württemberg (GOW) in Anspruch.

Es ist aber immer deutlicher geworden, dass es nicht ausreicht, den Fragestellungen und Herausforderungen der Kirchengemeinden alleine mit fachlicher Betrachtung zu begegnen. In den komplexen Veränderungsprozessen geht es auch darum

- emotionale Aspekte zu berücksichtigen
- kirchengemeindliche Besonderheiten zu fokussieren
- das unterschiedliche Tempo der Beteiligten im Blick zu haben
- geistliche Ressourcen einzubeziehen.

¹ Die Unechte Teilortswahl gewährleistet die Repräsentation einzelner Seelsorge- oder Wohnbezirke im Kirchengemeinderat.

Ebenso wäre es nicht hinreichend, das Augenmerk nur auf die systemische Prozessberatung zu richten und fachliche Aspekte, wie

- kirchliches Recht
- Richtlinien der genehmigenden Referate
- Sichtweisen der Dekanatsämter und Kirchlichen Verwaltungsstellen

bei der Erarbeitung von Konzepten unberücksichtigt zu lassen.

Mit dem vorliegenden Ansatz eines engen Zusammenwirkens zwischen Fach- und Prozessberatung wurde ein komplementäres Beratungsformat für Kirchengemeinden entworfen. Die GOW wurde zu Beginn des Projektes in die Erarbeitung der Konzeption eingebunden. Dazu gab es zu Beginn der Projektlaufzeit eine Arbeitstagung, an der neben den beteiligten Referaten des Oberkirchenrats und des Projektteams auch die GOW als Kooperationspartner teilgenommen haben. Jetzt kann den Kirchengemeinden in komplexen Veränderungsprozessen beides im engen Zusammenspiel angeboten werden: Prozess-Know-how der Gemeindeberatung und Fach-Know-how des Oberkirchenrats. Bei der Weiterentwicklung und Reflektion des Beratungsformats waren die Arbeiten von Königswieser zur Komplementärberatung immer wieder inspirierend.

5. Projektteam

Die Zusammenarbeit von Prozessberatern und Fachberatern in einem multiprofessionellen Projektteam ist die Basis für eine gelingende Begleitung der Gemeinden.

Das multiprofessionelle Projektteam ist beim Oberkirchenrat verortet und setzt sich zusammen aus:

- zwei Verwaltungsmitarbeitern für Strukturfragen (S)
- zwei Pfarrer, zuständig für Fragen zum Pfarrdienst (P)
- zwei Architekten, beauftragt mit der Erarbeitung von Immobilienkonzepten und Machbarkeitsstudien (I)
- eine Juristin zur Klärung rechtlicher Fragen

- zwei festangestellten Prozessberatern und weiteren Prozessberatern, zumeist aus der GOW. Das Hauptaugenmerk liegt auf Prozessarchitektur, Methoden, Kommunikation und Beteiligung.

Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, dass die meisten Fachberater ein fundiertes systemisches Prozess-Know-how und die Prozessberater fundiertes kirchliches Fach-Know-how mitbringen. Das fördert das Verständnis für die andere Seite im Beratungstandem.

6. Beratungssystem

Das Beratungssystem besteht aus den folgenden Akteuren:

- **Beratung vor Ort**
Die Beauftragung erfolgt über die Kirchengemeinderatsgremien. Im häufigsten Fall wird eine Steuerungsgruppe gebildet, die kontinuierlich mit dem Beratungstandem an den mit den Gremien vereinbarten und in der Zielvereinbarung festgelegten Themen arbeitet. Die Steuerungsgruppe stellt das Bindeglied zwischen Beratungstandem und den Kirchengemeinderatsgremien dar.

- **Beratungstandem**
Zu den weiteren Hauptakteuren gehört das Beratungstandem aus Fachberater und Prozessberater. Je nach angefragtem Beratungsmodul wird der Fachberater aus dem Bereich Pfarrdienst oder Verwaltung stammen. In Immobilienprozessen übernehmen Architekten die Fachberatung.

Die Fachberatung übernimmt den Austausch mit allen beteiligten Referatsmitarbeitern im Oberkirchenrat. So können offene Punkte auf kurzem Weg mit denen geklärt werden, die später die Beratungsergebnisse genehmigen oder umsetzen werden. Sie bindet bei Bedarf die Kirchlichen Verwaltungsstellen und die Dekanatsämter mit ein. Kurze Wege, gezielte Klärung offener Punkte und die Übermittlung verlässlicher Informationen werden damit durch eine Person sichergestellt.

Seitens der Prozessberatung liegt der Fokus auf dem „zu gehenden Weg“, der sich sowohl auf den gesamten Prozess als auch auf die einzelne Sitzung bezieht. Dazu gehört es auch, das gemeinsam fixierte Ziel im Blick zu behalten und

ggf. die Prozessarchitektur unterwegs anzupassen. Die Prozessberatung führt in den Sitzungen zum Thema zurück, nimmt Stimmungen auf und hilft dem Kundensystem, Ergebnisse zu prüfen. Sie erhält so auch in schwierigen Situationen die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppen und Gremien.

Eine Komplementärberatung, in der unterschiedliche Beratungsmodule aufeinander bezogen und in die Fachreferate einbezogen werden, erfordert vom Beratungstandem die Bereitschaft, neben der Zeit für die Durchführung der Beratungen vor Ort auch viel Zeit in die Vorbereitung und Nachbereitung zu investieren. Schließlich stoßen in dem Tandem Berater aufeinander, die aus einer anderen Beratungslogik kommen und mit unterschiedlichen Beratungserfahrungen an die Beratungen herangehen. Der innere Dialog im Tandem und die damit verbundene Suche nach dem besten Weg für das Kundensystem bilden zum Teil die Dialoge ab, die auch in den Steuerungsgruppen und Kirchengemeinderäten geführt werden. Das Tandem generiert für komplexe Situationen mit dem Kundensystem Lösungen: eben indem man beides schätzt und stark macht, das Prozess-Know-how und das Fach-Know-how.

- **Zusammenarbeit mit den Fachreferaten im Oberkirchenrat**

Der interdisziplinäre Wissenstransfer ist ein wesentlicher Bestandteil in der Begleitung der Kirchengemeinden. Deshalb werden die verschiedenen Fachreferate im Oberkirchenrat eingebunden und auftauchende Fragen aus den Vor-Ort-Beratungen direkt mit den Referaten geklärt und aufeinander abgestimmt.

Um parallele Beratungen z.B. sowohl durch die Bauberatung als auch durch das Projekt Integrierte Beratung zu vermeiden, wurde eine IT-gestützte Austauschplattform eingerichtet, in der die unterschiedlichen Beratungen einer Kirchengemeinde dargestellt werden.

7. Ausblick

Komplementärberatung ist kein neuer Beratungsansatz. Aber beim Beginn des Projektes lagen keine Erfahrungswerte aus ähnlichen Projekten in anderen Landeskirchen vor, auf deren Basis ein Konzept hätte entworfen werden können. Fachliche Literatur

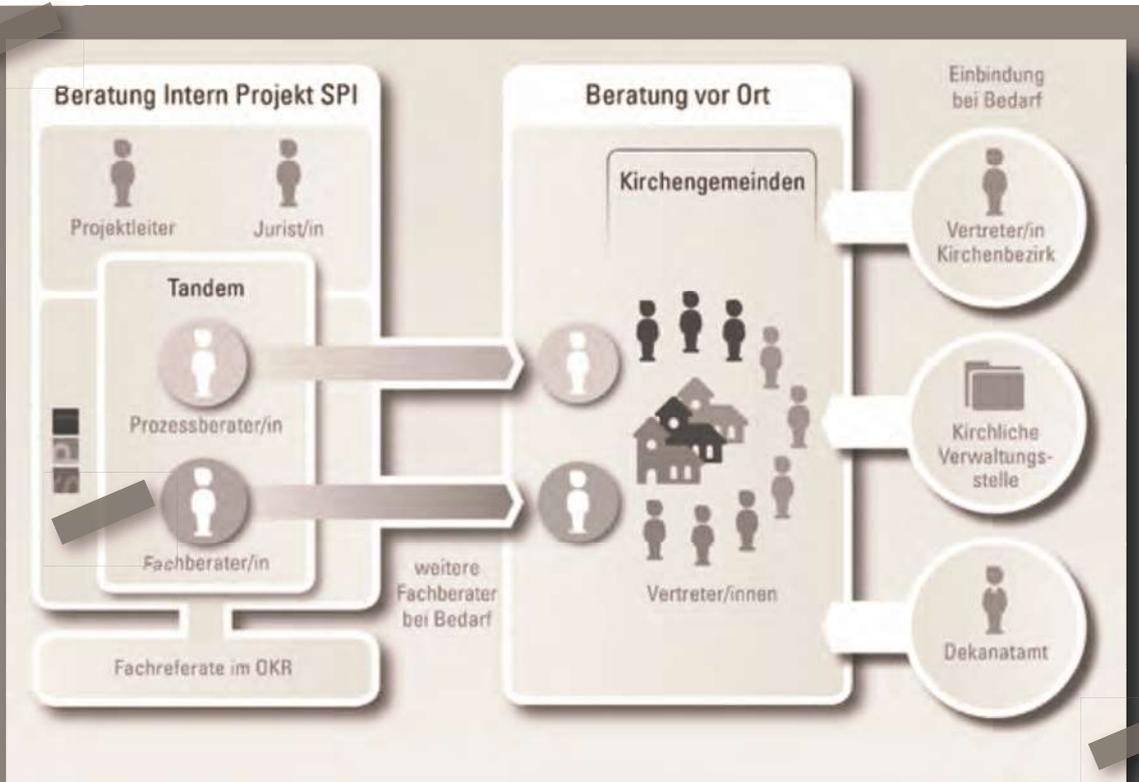
und Pragmatismus sowie der Wunsch, einen neuen Weg für die Entscheidungsprozesse in Kirchengemeinden zu beschreiten, haben dieses Format in seiner heutigen Ausprägung geformt.

In einer wissenschaftlich begleiteten Evaluation wurden die bisherigen Rückmeldungen aus der zweijährigen Laufzeit des Projekts gesichtet. Dabei wird klar, dass die Komplementärberatung von den Kirchengemeinden tatsächlich als zielführend und unterstützend erlebt wird. „Dem Projekt Integrierte Beratung ist es (...) gelungen, (...) die großen Chancen des komplementären Ansatzes weitestgehend umzusetzen. Dass 78 % der Befragten wieder eine Beratung durch das Projekt anstreben würden, fasst die sehr guten Erfahrungen in einer Zahl zusammen. (...)“

Fachliche Beratung und Prozessbegleitung ergänzen sich, erschließen und verstärken die Problemlösungskompetenz der Verantwortlichen vor Ort. Der klare organisatorische Rahmen erlaubt es, die Energie an der richtigen Stelle einzusetzen. (...) Diese positiven Ergebnisse sind über die vereinbarten Maßnahmen hinaus in gesamtkirchlicher Perspektive von Bedeutung. Sie können dazu beitragen, wichtigen Herausforderungen zu begegnen.

- Sie können ermutigen, Probleme aktiv anzugehen und den Auftrag der Verkündigung auch in schwierigen Zeiten hoffnungsvoll auszurichten. Die Öffentlichkeitsarbeit im Verlauf der Beratungsprozesse leistet hier einen wichtigen Beitrag. Sie können das gesamtkirchliche Bewusstsein stärken und ein Oben/Unten-Denken überwinden, das die Ebene der Gemeinde/Region gegen die landeskirchliche Ebene ausspielt. Im Projekt wird deutlich, dass sich die Landeskirche und der Oberkirchenrat konkret und hilfreich der „Kirche vor Ort“ zuwenden.
- Sie zeigen ein integriertes Leitungshandeln, das die Versäulung von Zuständigkeiten überwindet. Leitung macht es sich zur Aufgabe, interdisziplinär zu arbeiten und alle notwendigerweise zu beteiligenden Instanzen intern zu koordinieren. Damit wird der Dienstleistungscharakter von Leitung gestärkt und die Resultate werden verbessert.⁴²

² Evaluation des Projektes Integrierte Beratung Struktur | Pfarrdienst | Immobilien, Zwischenbericht, Prof. Dr. Herbert Lindner, Seite 9f. Die Zwischenevaluation ist auf der Homepage des Projekts www.spi-beratung.de eingestellt.



© SPI-Beratung



Carsten Kraume

Pfarrer und Projektleiter des Projekts „Integrierte Beratung Struktur-Pfarrdienst-Immobilien (SPI) der der Evangelischen Landeskirche in Württemberg.

GISELA DEHLINGER

KOMPLEMENTÄRBERATUNG – EIN SPANNENDES EXPERIMENT VON GOW¹ UND SPI² IN DER EVANGELI- SCHEN LANDESKIRCHE IN WÜRTTEMBERG



Gisela Dehlinger

Dass in einem Veränderungsprozess immer wieder auch fachliche Inputs gebraucht werden, damit das Kundensystem zu guten Entscheidungen kommen kann, war eigentlich schon immer klar. Von jeher war die Gemeindeberatung unserer Landeskirche mit den jeweiligen Fachexperten im Oberkirchenrat zu Themen wie Struktur-Optionen, Geschäftsordnungen, Baugenehmigungen etc. in gutem Kontakt. Wo es in einem Prozess Informationen aus ihren Bereichen brauchte, wurden sie eingeladen und brachten ihr Know-how ein. Aus unserer Sicht hat das gut funktioniert. Und auch unsere Kunden waren zufrieden. Eine neue Situation entstand vor drei Jahren, als der Oberkirchenrat (OKR) das Projekt „Integrierte Beratung – Struktur, Pfarrdienst, Immobilien (SPI)“ initiierte. Auf einmal gab es neben der Gemeindeberatung der Landeskirche ein neues Beratungsangebot, das noch dazu üppig ausgestattet war: Acht FachberaterInnen (Verwaltung, Pfarrdienst, zwei Architekten, eine Juristin) und zwei ProzessberaterInnen boten Beratung an, die – im Gegensatz zur Gemeindeberatung – auch noch keinen Cent kostete.

Die Aushandlungsprozesse, die es brauchte, bis es zu einem guten Miteinander von Gemeindeberatung und SPI kam, wären einen eigenen Artikel wert. Nur so viel: Es ist gelungen, die beiden Stellen der Prozessberatung zum überwie-

genden Teil mit BeraterInnen der GOW zu besetzen³. In

SPI-Prozessen sind wir gemeinsam und komplementär unterwegs, daneben gibt es auch weiterhin die üblichen Gemeindeberatungsprozesse der GOW. Entstanden ist aus der Kooperation das neue Angebot der Komplementärberatung, von dem die Kirchengemeinden profitieren, das aber auch uns in der Gemeindeberatung herausfordert und nach vorne bringt.

Komplementärberatung bedeutet in Kürze, dass Fachberatung („Was?“) und Prozessberatung („Wie?“) in einem Beratungsprozess zusammenwirken und sich dabei ergänzen. Wenn es gelingt, die jeweiligen Expertisen systematisch miteinander zu verzahnen, entsteht eine neue Qualität und Dimension beraterischer Arbeit. Dazu bedarf es allerdings bestimmter Voraussetzungen, von denen hier nur einige genannt seien:

Komplementärberatung gelingt, wenn

- sie auf einer gemeinsamen Werthaltung basiert
- es ein Grundwissen der Profession und Kompetenz des jeweils anderen Parts gibt
- eine Haltung des wechselseitigen Vertrauens und der Wertschätzung besteht
- die Beratung von Anfang an gemeinsam durchgeführt wird
- ausreichend Zeit in die Staffarbeit investiert wird (eher mehr als in anderen Prozessen!)

Auf den ersten Blick klingt das alles ganz einfach. In der Realität haben wir aber gemerkt, dass es dazu einiges an Aushandlungsprozessen braucht. Deshalb ist es wichtig, dass GOW und SPI in einem kontinuierlichen Gesprächsprozess

¹ Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (GOW)

² Projekt Integrierte Beratung Strukturen – Pfarrdienst-Immobilien (SPI), angesiedelt im Oberkirchenrat

³ Konkret sieht das so aus, dass eine der beiden Stellen für Prozessberatung mit einem Gemeindeberater der GOW besetzt ist, der jetzt bei SPI angestellt ist (100%). Eine 50%-Stelle ist auf verschiedene GOW-Berater aufgeteilt, die auf 450€-Basis bei SPI mitarbeiten. Eine weitere 50%-Stelle ist von einer Beraterin besetzt, die nicht Mitglied der GOW ist.

dazu bleiben. Zwei gemeinsame Tagungen haben inzwischen schon stattgefunden, außerdem gibt es regelmäßige Team-Tage für alle, die in SPI-Prozessen unterwegs sind.

Die Diskussion beginnt bereits bei der Frage, ob wir für unsere Beratungen eine gemeinsame Werthaltung haben. Für Königswieser ist klar, dass es dabei um die Werte systemischer Beratung geht, also die Haltung des Nicht-Wissens, der Allparteilichkeit, um Wertschätzung, Ergebnisoffenheit, um das Vertrauen darauf, dass die Lösung im System liegt usw.

Die MitarbeiterInnen des Projekts SPI machen sich dagegen kundig, wenn eine Anfrage bei ihnen ankommt: Welche Informationen liegen über die beteiligten Gemeinden im Oberkirchenrat vor, welche anderen Prozesse laufen möglicherweise bereits dort, wie schätzen die Mitarbeiter aus anderen Dezernaten die Situation ein, welche Lösungsideen gibt es vielleicht schon? Während wir von der Gemeindeberatung all diese Fragen beim Erstgespräch mit dem Kunden vor Ort klären, beginnt der Prozess bei SPI im Oberkirchenrat. Dort entstehen die ersten Bilder im Kopf, dort werden bereits die ersten Linien markiert, was geht und was nicht⁴.

Wie ergebnisoffen kann man dann noch sein? Und wie ergebnisoffen dürfen die Mitarbeitenden von SPI sein? Auch uns von der Gemeindeberatung ist es wichtig, dass im Kundensystem keine Lösungen entwickelt werden, die hinterher nicht genehmigungsfähig sind. Zu gegebener Zeit im Prozess geht es deshalb darum, erste Entwürfe von den Fachreferenten im Oberkirchenrat prüfen zu lassen und sich Rückmeldung dazu einzuholen. Am Beginn eines Prozesses aber ist (fast) alles möglich – natürlich im Rahmen der geltenden Ordnungen. Wer weiß, welche kreativen Lösungen in den Köpfen entstehen, wenn es nicht von vornherein Denk-Tabus gibt?

Machen wir uns zu Erfüllungsgehilfen der Kirchenleitung, wenn wir in SPI-Prozessen gemeinsam mit Mitarbeitenden des Oberkirchenrats unterwegs sind? Darüber haben wir lange in der GOW diskutiert und tun es weiterhin. Die Erfahrung vor Ort zeigt, dass es in der Regel gelingt, als Komplementärberatungs-Team ergebnisoffen unterwegs

zu sein. Gleichzeitig profitieren die Prozesse davon, dass fachliche Informationen entweder sofort gegeben oder zeitnah eingeholt werden können.

Ein großer Vorteil des gemeinsamen Unterwegsseins liegt deshalb auch tatsächlich in der Zeitersparnis für die Kunden. Das fachliche Know-how ist von Anfang an mit dabei. Ein Architekt muss nicht erst lange informiert werden, wenn es im Lauf eines Prozesses Gebäude-Gutachten braucht oder erste Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden müssen. Weil er Teil des Beratungsteams ist, kennt er die Situation des Kunden genauso gut wie die Prozessberaterin und weiß, worauf es ankommt.

Trotzdem bleibt die Frage, wie lange ein Prozess dauern darf, virulent. Zur Arbeitsweise von SPI gehört es, Vorschläge für Ortssatzungen, Geschäftsordnungen etc. auszuarbeiten und dem Kunden zur Verfügung zu stellen. Auf manche Fragen werden dabei Antworten gegeben, bevor sie überhaupt gestellt wurden – auch wenn es sich dabei selbstverständlich nur um Vorschläge handelt und der Kirchengemeinderat frei ist, auch ganz anders zu entscheiden. Nur: Hat er diese Freiheit wirklich, wenn da schon alles fix und fertig auf dem Papier steht? Erkennt er überhaupt, welche anderen Optionen es noch gäbe?

In der Gemeindeberatung arbeiten wir genau andersherum: Erst wird gefragt, was geklärt werden muss, dann werden die Optionen geprüft und Entscheidungen getroffen und am Ende entsteht daraus eine Ordnung. Ein hoher Wert ist dabei für uns die Stärkung der Eigenverantwortung und die Entwicklung der Entscheidungsfähigkeit des Kunden. Ich vermute, dass die Fachberater von SPI je länger je mehr auch wahrnehmen, dass es wichtig ist, dass die Gemeinden ihre für sie passenden Lösungen eigenständig finden, weil dadurch die Nachhaltigkeit der Lösung wahrscheinlicher wird. In eine ähnliche Richtung geht die Frage nach der Standardisierung von Prozessen. SPI steht unter einem weit höheren Druck als die Gemeindeberatung. Durch heftige Einschnitte in

⁴ Bei diesen Abstimmungsprozessen im OKR sind die ProzessberaterInnen der GOW – mit Ausnahme der festangestellten Prozessberater – in der Regel nicht dabei, weil wir ja nicht im OKR arbeiten. Der Grundsatz, dass Komplementärberatung von Anfang an zu zweit stattfindet, lässt sich hier nicht durchhalten.

den Pfarrdienst (bis 2024 werden in der württembergischen Landeskirche 15% der Gemeindepfarrstellen gestrichen) gibt es einen hohen Bedarf an Beratung. SPI führt inzwischen eine Warteliste, immer häufiger müssen anfragende Gemeinden vertröstet werden. Da liegt die Frage nahe, ob es nicht für wiederkehrende Beratungsthemen einen Standardablauf geben könnte. Auch wir in der Gemeindeberatung gehen davon aus, dass man das Rad nicht immer wieder neu erfinden muss. Was sich in einem Prozess bewährt hat, kann durchaus auch für einen anderen hilfreich sein. Wenn Standardisierung aber zur Normierung wird, an deren Ende Vorgaben stehen, wie lange ein Prozess zum Thema Strukturen oder Immobilien dauern darf, sehen wir das kritisch. Aus unserer langjährigen Erfahrung wissen wir, dass jede Situation wieder anders ist und sich Dinge nur selten eins zu eins von einem Prozess auf den anderen übertragen lassen. Immer wieder neu gilt es, die jeweilige Situation wahrzunehmen und eine dafür passende Prozess-Architektur zu entwickeln.

Diese Beispiele machen deutlich, dass die Frage nach dem gemeinsamen Fundament der Beratungshaltung immer wieder neu diskutiert werden muss. Königswieser spricht von einem Balanceakt zwischen prinzipieller Ergebnisoffenheit und größerer Planbarkeit und trifft es aus meiner Sicht damit gut. Diese Beispiele zeigen auch, dass es tatsächlich viel Zeit für die Staff-Arbeit braucht. Immer wieder neu müssen die unterschiedlichen Perspektiven zusammengelegt, müssen Rollen geklärt und Vorgehensweisen ausgehandelt werden. Teilweise sind wir in Prozessen auch zu dritt – zwei Fachberaterinnen, ein Prozessberater - unterwegs, wenn die Beratungsanfrage mehrere Themenfelder umfasst, z.B. Strukturen und Immobilien. Das ist manchmal mühsam und zeitaufwändig, es tut aber auch gut. Immer wieder neu müssen wir uns dadurch Rechenschaft über unser Vorgehen ablegen, uns selbst infrage stellen und neu vergewissern, warum wir was wie tun. Aus meiner Sicht kann das die Qualität unserer Arbeit nur vertiefen.

Insgesamt nehme ich wahr, dass die Mitarbeit bei SPI-Prozessen uns ProzessberaterInnen von der GOW eine größere Rollenklarheit ermöglicht. In unseren üblichen Gemeindeberatungsprozessen lassen wir uns immer wieder verführen,

das, was wir uns im Lauf der Jahre an fachlicher Kompetenz angeeignet haben, auf Wunsch auch einzuspielen („Sie sind doch Beraterin, Sie wissen das doch!“). Natürlich machen wir dabei deutlich, dass wir nun den Hut wechseln und in einer anderen Rolle tätig werden. Für die Kunden ist die Unterscheidung trotzdem nicht immer eindeutig. Außerdem besteht immer die Gefahr, dass mein fachliches Wissen möglicherweise nicht ganz aktuell ist.

Die Arbeit in einem komplementären Team ermöglicht es mir als Prozessberaterin, diese Rolle tatsächlich zu 100% auszufüllen. Für fachliche Inputs ist der Fachberater zuständig und trägt entsprechend auch die Verantwortung dafür, dass das, was er einbringt, tatsächlich stimmt. Er kann auch tatsächlich einmal einen Rat geben oder klar dazu Stellung nehmen, welche von mehreren möglichen Varianten er empfiehlt. Der Nachteil dieses komplementären Teams liegt darin, dass ich nun die einzige Prozessberaterin im Team bin. In unseren üblichen Gemeindeberatungsprozessen sind zwei systemische BeraterInnen miteinander unterwegs, d.h. ich habe einen Kollegen auf Augenhöhe, der wie ich systemische Beratung gelernt hat, mit dem ich Hypothesen bilden kann, der genauso wie ich eine Prozess-Architektur und ein Design erstellen kann, der mit mir gemeinsam die volle Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses übernimmt. Diese Kompetenz kann der Fachberater von SPI nicht einbringen – und manchmal vermisste ich sie⁵.

Die Entstehung des Projekts SPI hat deutlich gezeigt, dass es in einzelnen Dezernaten des Oberkirchenrats die Meinung gibt, dass die fachliche Beratung in Veränderungsprozessen das ist, worauf es ankommt. Überspitzt gesagt: „Wir müssen vor Ort nur genug fachliche Informationen bringen, dann kommen die Ergebnisse heraus, die wir für richtig halten.“ Das spiegelt sich auch in der Verteilung der Stellen bei SPI wieder: Nur 20% sind dabei für die Prozessberatung vorgesehen. Mein Eindruck – und auch meine Hoffnung – aber ist, dass sich hier etwas verändert. Durch SPI erfahren die Verantwort-

⁵ Einige der FachberaterInnen von SPI haben auch eine systemische Ausbildung. In dieser Zusammenarbeit gibt es dann selbstverständlich auch einen Austausch über die Prozessgestaltung. Im strengen Sinne sind wir dann allerdings schon nicht mehr komplementär unterwegs.

lichen im Oberkirchenrat viel mehr über den Verlauf von Prozessen als bisher. Sie nehmen wahr, dass Entscheidungen oft mehr Zeit brauchen als gewünscht – und das aus gutem Grund. Sie fragen viel eher als bisher nach, woran das liegt und haben aufgrund der kurzen Wege⁶ die Chance, einen Einblick in die komplexe Dynamik von Prozessen zu bekommen – und darin, was es bedeutet, solche Prozesse zu begleiten.⁷

So wie es bei manchen Mitarbeitenden im Oberkirchenrat die Meinung gibt, die fachliche Beratung sei das Wesentliche, so denke ich, ehrlich gesagt, noch immer, dass die Prozessberatung letztendlich wichtiger ist als die Fachberatung. Vielleicht liegt das aber auch nur daran, dass ich finde, das ist der schwierigere Part. Fachberatung ist in der Regel objektiv, sie orientiert sich an Fakten („Was?“) und vermittelt dadurch ein Gefühl von Sicherheit. Prozessberatung hat die Gefühle im Blick, hier geht es um Beziehungen und Kommunikation und häufig um subjektive Empfindungen. Da gibt es nur wenig Eindeutigkeit, es geht um das „Wie?“ und darauf gibt es oft verschiedene mögliche Antworten⁸. Prozessberatung braucht deshalb immer wieder Mut und – wie es mein Ausbilder damals sagte – „das Vertrauen darauf, dass einem im offenen Fall Flügel wachsen“. Das erlebe ich auch nach vielen Jahren in der Beratung immer noch als herausfordernd. Den strengen Ansprüchen der Komplementärberatung genüge ich mit dieser Einstellung vermutlich nicht, denn diese geht von einer Gleichwertigkeit beider Professionen aus.

Da es aktuell sehr viele Beratungsanfragen gibt, ist die Konkurrenz, die wir beim – für uns damals völlig überraschenden – Auftauchen des Projekts SPI befürchtet haben, nicht eingetreten. Wir haben beide genug zu tun. Die Absprache, dass wir aufeinander verweisen, wenn deutlich wird, dass eine Anfrage besser an die jeweils andere Stelle gehört, funktioniert gut. Dadurch dass SPI inzwischen eine Warteliste führt, kommen manche Gemeinden quasi im Überlaufprinzip zur Gemeindeberatung. Andere wenden sich ganz bewusst nicht an SPI, auch wenn ihre Themen in das SPI-Spektrum passen würden. Sie befürchten dort zu viel Einflussnahme der Kirchenleitung und lassen sich deshalb lieber durch die Gemeindeberatung begleiten⁹. In diesen Prozessen

holen wir – wie früher auch – an den Stellen, wo es fachliche Inputs braucht, die Fachberatung mit ins Boot. Dass es hier durch SPI eine deutliche Aufstockung an FachberaterInnen gibt, ist äußerst erfreulich. Viel schneller als bisher kann nun ein Fachberater vor Ort sein und wesentliche Informationen beisteuern. Insgesamt sehe ich in der Komplementärberatung, wie wir sie zusammen mit SPI erproben, einen Gewinn für unsere Kunden, weil fachlich dadurch deutlich höhere Ressourcen zur Verfügung stehen als bisher. Ob es tatsächlich in jedem Prozess die permanente Anwesenheit der Fachberatung braucht, ist für mich fraglich. Dazu müssen wir sicher noch mehr Erfahrungen sammeln. Strukturell gesehen würde ich es als stimmiger empfinden, wenn alle Stellen, die es bei SPI für Prozessberatung gibt, bei der GOW angesiedelt wären. Das würde aus meiner Sicht eine noch klarere Trennung zwischen Fach- und Prozessberatung ermöglichen – sowohl für uns BeraterInnen als auch für unsere Kunden.

Gisela Dehlinger

Systemische Beraterin und Geschäftsführerin der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg (GOW).

Literatur

Königswieser, R. u.a. (Hrsg.): *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*, Stuttgart 2006 und 2008

Königswieser, R.; Lang, E.: *Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht. Erfahrungen zur Komplementärberatung; in: Organisationsentwicklung Nr. 2, 2008*

Königswieser, U.; Burmeister, L.; Keil, M. (Hrsg.): *Komplementärberatung in der Praxis. Schnelle Optimierung*

⁶ Anders als die Gemeindeberatung sitzt SPI ja im Oberkirchenrat.

⁷ Vielleicht verschwindet mit der Zeit dann auch der Eindruck, den es bei manchen Mitarbeitenden im OKR gibt, dass Gemeindeberatung Prozesse unnötig verlängert. Das wäre ein erfreulicher Nebeneffekt unserer Versuche mit Komplementärberatung.

⁸ Königswieser spricht aus meiner Sicht zu Recht davon, dass Prozessberatung zunächst Unsicherheit produziert.

⁹ Ein wesentlicher Punkt ist dabei auch die Vertraulichkeit, die in Gemeindeberatungsprozessen selbstverständlich, in SPI-Prozessen aber per se nicht möglich ist, da z.B. Protokolle automatisch an das Dekanat und die Verwaltungsstelle gehen, den Dezernaten im OKR zugänglich sind usw.