

Evangelische Fachhochschule Hannover
Zentrale Einrichtung Weiterbildung
Studiengang Supervision und Organisationsberatung

DIPLOMARBEIT:

**Rolle und Aufgabe interner Beratung bei der
Zusammenführung von Pfarrgemeinden
– am Beispiel der Gemeindeberatung
im Bistum Hildesheim**

Prüferinnen:

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke
Erdmute Bartsch

Vorgelegt von:

Harald Kurp
Volgershall 166
21339 Lüneburg

Fertigstellung:

August 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Kirche im Wandel.....	5
2.1	Der vierfache Mangel.....	5
2.2	Die Krise als Chance	6
2.3	Beratung zwischen Bedarf und Angebot.....	6
2.4	Die anderen Bistümer – eine Kurzumfrage.....	7
3	Begriffsklärung.....	9
3.1	Gemeindeberatung.....	9
3.2	Zusammenführung von Pfarrgemeinden	10
3.3	Kultur, Strategie, Struktur, Prozesse und Visionen.....	12
4	Rahmenbedingungen für Beratung in der Kirche.....	14
4.1	Geld spielt (k)eine Rolle – Kirche als Not-for-Profit-Organisation	14
4.2	Eine Organisation für die Ewigkeit – Kirche zwischen geschlossenem System und Weggemeinschaft	16
4.3	Zwischen Gotteslohn und 40 Stundenwoche – Beratung von Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen	18
5	Verortung und Rolle von Gemeindeberatung	21
5.1	Verortung der Organisation	21
5.2	Verortung im Beratungssystem.....	22
5.3	Die Rolle und ihre Spannungsfelder	23
5.3.1	„Mitten drin“ – Die Rolle	24
5.3.2	„Ich sag es nicht weiter“ – Diskretion	25
5.3.3	„Er gehört zu uns“ – Loyalität.....	25
5.3.4	„Die Lust an der Macht“ – Motivation	26
5.3.5	„Beratung ist Luxus“ – Legitimation	26
5.3.6	„Wer zahlt bestimmt die Musik“ – Abhängigkeit.....	27
5.3.7	„Das Wissen bleibt hier“ – Verantwortung	28
5.3.8	„Eine/r von uns“ – Feldkompetenz	28
5.3.9	„Veränderung ja, aber nicht so schnell“ – Differenz.....	28
5.3.10	„Alles klar“ – Die Chancen	29
5.4	Kooperation mit anderen Beratungsformen und externer Beratung	30
6	Aufgaben vor, während und nach der Zusammenführung.....	32
6.1	Optionen und ihre Konsequenzen	33
6.2	Der Vorlauf – Pre-Merger-Phase	36
6.3	Die Zusammenführung – Merger-Phase.....	37
6.4	Die Integration – Post-Merger-Phase	40
6.5	Der Abschluss – Evaluation des Merger-Prozesses	41
7	Fazit: 10 Gebote für die paradoxe Beratung.....	43
	Literatur	45
	Anlage: Beratungsvereinbarung	48
	Versicherung selbstständiger Arbeit.....	49

1 Einleitung

Thema meiner Diplomarbeit ist die „Rolle und Aufgabe interner Beratung bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden – am Beispiel der Gemeindeberatung im Bistum Hildesheim“.

Anlass für die Beschäftigung mit dieser Thematik war ein Teilauftrag zur Mitarbeit im „Pilotprojekt Pastoralraum Lüneburg“ (Kroh 2003, 3) und meine Tätigkeit in der AG Gemeindeberatung im Bistum Hildesheim.

Die Zusammenführung von Pfarrgemeinden in größerem Umfang wird im Bistum Hildesheim intensiv seit vier Jahren diskutiert und 2004 wurden erstmals in größerem Umfang aus 57 Pfarrgemeinden 19 neue Pfarrgemeinden errichtet (vgl. BGV 2005, 5). Dabei fanden und finden massive Veränderungsprozesse statt, in denen Gemeindeberatung immer mehr angefragt wird (vgl. BGV 2005, 8).

Sowohl in der AG Gemeindeberatung im Bistum Hildesheim als auch deutschlandweit werden BeraterInnen damit in einer neuen Rolle vor komplexe Aufgaben gestellt.

Ziel dieser Arbeit ist es, diese neue Rolle mit ihren Spannungen zu reflektieren, um entsprechend die Aufgaben zu beschreiben, vor die Gemeindeberatung gestellt ist und ihre Komplexität begreifbarer zu machen.

Aus zweierlei Gründen beschränke ich die Arbeit auf das Beispiel der Gemeindeberatung im Bistum Hildesheim. Zum einen habe ich hier eine Vielzahl an Material zur Verfügung, das es entsprechend einzuordnen gilt. Zum anderen ist der Umfang durch den Rahmen dieser Arbeit als Diplomarbeit beschränkt. Sicherlich lassen sich die Ergebnisse entsprechend auf andere Bistümer übertragen. Inwieweit das auch für den Bereich der evangelischen Kirche möglich ist, bin ich mir nicht sicher. Wahrscheinlich müsste dafür die stärker synodale Struktur der evangelischen Kirchen berücksichtigt werden.

Zunächst beschreibe ich kurz die Situation, auf die Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche im Bistum Hildesheim und in den anderen deutschen Bistümern trifft (Kap. 2). Daran anschließend nehme ich eine Begriffsklärung vor (Kap. 3) und richte den Blick auf besondere Rah-

menbedingungen, die BeraterInnen in der Organisation Kirche berücksichtigen müssen (Kap. 4). Den Hauptteil der Arbeit nehmen die Verortung und Rolle von Gemeindeberatung (Kap. 5) sowie ihre Aufgaben bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden (Kap. 6) ein. Als Fazit (Kap. 7) stelle ich abschließend 10 Gebote für die paradoxe Beratung bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden auf.

In diese Arbeit fließen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der AG Gemeindeberatung, aus dem Studiengang Supervision und Organisationsberatung und aus der persönlichen Beschäftigung mit der Thematik. Dafür danke ich den KollegInnen aus der AG, insbesondere Peter Abel und Ulrich Koch, sowie den StudienkollegInnen und der Studienleitung, die sich während des ganzen Studiums immer wieder bereitwillig auf meine Fragestellungen zur Thematik der Zusammenführung von Pfarrgemeinden einließen.

2 Kirche im Wandel

Die Katholische Kirche in Deutschland befindet sich in einem massiven Wandel. In der Öffentlichkeit wurde dieses erstmals deutlich, als vor einigen Jahren das Bistum Berlin in finanzielle Schwierigkeiten geriet und sich von MitarbeiterInnen trennte. Andere Bistümer mussten in der Folge ebenso finanziell kürzer treten und strukturelle Veränderungen einleiten. Es scheint für die Zukunft auch nicht mehr unrealistisch zu sein, dass in ein paar Jahren einzelne Bistümern zusammengelegt werden, wie McKinsey-Mitarbeiter Thomas von Mitschke-Colande in einem Artikel des Osnabrücker Kirchenboten vom 10. Juli 2005 empfahl (vgl. Kirchenbote 2005, 1).

Wie ist es dazu gekommen, welche Hoffnungen werden mit der Krise verbunden und welche Rolle spielt dabei Gemeindeberatung zurzeit im Bistum Hildesheim? Auf diese drei Fragen soll im Folgenden kurz eingegangen werden. Abschließend erfolgt ein Blick über die Grenzen des Bistums hinweg, um zu verdeutlichen, wie weit in den anderen Bistümern der Wandel fortgeschritten ist und welche Bedeutung dort der Gemeindeberatung zukommt.

2.1 Der vierfache Mangel

Die Katholische Kirche im Bistum Hildesheim – und mit einiger Zeitverzögerung wahrscheinlich auch alle anderen deutschen Bistümer – sieht sich zurzeit mit einem vierfachen Mangel konfrontiert.

Bedingt durch die demographische Entwicklung gibt es einen Mangel an Gemeindegliedern. 1983 gehörten zum Bistum Hildesheim noch 752.000 Katholiken, im Jahr 2010 werden es 120.000 weniger sein (vgl. Homeyer 2001, 5).

Daneben wächst der Bedeutungsmangel von Kirche in der Gesellschaft. Kirche wird zur Nischenkultur (vgl. Homeyer 2001, 5).

Drittens gibt es einen Priestermangel. Im Jahr 2020 stehen dem Bistum Hildesheim voraussichtlich nur noch 120 Priester für die Leitung einer Pfarrgemeinde zur Verfügung (vgl. BGV Hildesheim 2005, 2).

Schließlich ist es bedingt durch geringere Kirchensteuereinnahmen infolge der Steuerreformen zu einem massiven Finanzmangel gekommen (vgl. BGV Hildesheim 2005, 2).

2.2 Die Krise als Chance

Konfrontiert mit der durch die Mängel ausgelösten Krise stellen sich vor allem zwei Fragen:

- 1) Wie bewältigt die Kirche strukturell den Umgang mit weniger Finanzen und Personal?
- 2) Wie kann Kirche und ihre Botschaft den Menschen wieder neu begegnen?

„Es geht um Visionen einer veränderten Gestalt von Kirche und Gemeinde und um tastende Versuche, Neuland zu betreten, ohne das Bewährte zu gefährden.“ (BGV Hildesheim 2005, 2).

Mit dem bischöflichen Beschluss „Eckpunkte 2020“ (Homeyer 2003) wurden entsprechende Richtungsentscheidungen vorgegeben. Insgesamt müssen bis zum Jahr 2020 im Finanzhaushalt 30 Prozent eingespart werden und die Zahl von 339 Pfarrgemeinden soll durch Zusammenführungen bis zum Jahr 2020 auf 120 reduziert werden.

Im Jahr 2004 wurden bereits 57 bisherige Pfarrgemeinden zu 19 neuen Pfarrgemeinden zusammengeführt. Für die weitere Gesamtplanung gibt es eine vorläufige Verwaltungsvorlage, die voraussichtlich noch im Herbst dieses Jahres von dem dann neuen Bischof des Bistums Hildesheim in Kraft gesetzt wird (vgl. BGV Hildesheim 2005, 3).

Mit diesen strukturellen Umgestaltungen wird die Hoffnung verbunden, dass gleichzeitig eine neue Art von Seelsorge entsteht, die die Chancen dieser Krise entdeckt und zu einem Neuaufbruch führt, der auch bisherige pastorale Grenzen überschreitet (vgl. Homeyer 2001, 9).

2.3 Beratung zwischen Bedarf und Angebot

Noch im ersten „Leitfaden zur Zusammenführung von Pfarrgemeinden im Bistum Hildesheim“ spielte die Gemeindeberatung, außer dass sie als Adresse unter den Hilfen bei der Zusammenführung angegeben wurde, keine Rolle (vgl. BGV Hildesheim 2004). In der Neuauflage, die

ein Jahr später herauskam, wird beim Rückblick auf die Erfahrungen aus dem Prozess der ersten Zusammenführungen im Jahr 2004 die Arbeit der GemeindeberaterInnen als „sehr hilfreich“ erwähnt; es gibt ein neues Kapitel über „Begleitung und Unterstützung“ mit Aufgabenbenennung der Gemeindeberatung und auf drei Seiten werden vom Leiter der Gemeindeberatung Diakon Dr. Peter Abel „Erfahrungen aus dem Bereich der Gemeindeberatung“ geschildert (BGV Hildesheim 2005, 8, 9f. u. 37-39).

Mit Blick auf die Arbeit in der AG Gemeindeberatung, die in der Zeit geprägt war von ersten Beratungsanfragen bei Zusammenführungen sowie dem Finden und Darstellen der eigenen Position, sind hier Angebot und Nachfrage gut zueinander gekommen. In dem Maße, wie die Anfragen zunahm, konnten wir als Gemeindeberatung unsere Beratungskompetenz für Zusammenführungen deutlicher präzisieren und umgekehrt.

2.4 Die anderen Bistümer – eine Kurzumfrage

Per E-Mail habe ich bei den 26 anderen Bistümern in Deutschland nachgefragt, ob es bei ihnen schriftliche Überlegungen oder Verlautbarungen gibt, die sich mit dem Thema „Gemeindezusammenführung“ im weitesten Sinne beschäftigen.

Von 18 Bistümern habe ich Antworten erhalten, die zum Teil persönlich und recht ausführlich waren.

Für drei Bistümer sind Zusammenführungen zurzeit noch kein Thema. Sieben Bistümer benennen ausdrücklich Fusionen und Zusammenführungen als künftige Maßnahmen. Die restlichen acht Bistümer favorisieren zum jetzigen Zeitpunkt für die Pfarrgemeinden Kooperationsmodelle ohne Aufgabe der je eigenen rechtlichen Eigenständigkeit.

Letztere Modelle wurden im Bistum Hildesheim unter dem Titel „Seelsorgeeinheiten“ seit 1996 eingeführt mit dem Ergebnis, dass sie entweder zu Lasten des Pfarrers gingen und für Frustrationen sorgten oder dort, wo sie positiv verliefen, zu einer Zusammenführung tendierten (vgl. BGV Hildesheim 2005, 3).

In den 15 Bistümern, bei denen Zusammenführungen und Kooperationen durchgeführt werden, wird zehnmals explizit eine Begleitung in Form von Beratung angeboten.

Vier Bistümer (Eichstätt, Limburg [unveröffentlichter Entwurf], das Bischöflich Münstersche Offizialat Oldenburg und Osnabrück) bieten schriftliches Material bzw. Leitfäden an, in denen die anstehenden Aufgaben beschrieben werden. Auf Gemeindeberatung wird dabei wie im ersten „Leitfaden zur Zusammenführung“ des Bistums Hildesheim (vgl. BGV Hildesheim 2004) im Adressverzeichnis hingewiesen.

Insgesamt scheint vieles in Planung zu sein und es gibt intensive Diskussions- und Denkprozesse. Ähnliches scheint für die Gemeindeberatungen zu gelten, soweit sie in Bistümern vorhanden sind. Deutlich wird dies durch die teilweise ausführlichen und persönlichen Rückmeldungen meiner E-Mailumfrage und an der intensiven Diskussion, die ich auf der Fortbildung der GemeindeberaterInnen aus den norddeutschen Diözesen im Oktober 2004 zu eben diesem Thema erlebte. Die gleiche Fortbildung wurde aufgrund der Nachfrage im Januar 2005 noch einmal angeboten.

Stellvertretend für Gemeindeberater aus anderen Bistümern und ihrer Wahrnehmung von der Kirche im Wandel zitiere ich Rüdeshelm, der feststellt: „Die derzeitige ‚Hochkonjunktur‘ für Gemeindeberatung fällt zusammen mit dem spürbaren Abschied von einer ‚genormten Pastoral‘ und einer flächendeckenden Programmierung der Seelsorge.“ (Rüdeshelm 2004, 9).

3 Begriffsklärung

Sprache wirkt für sich, und Begriffe werden definiert und definieren Wirklichkeit. Gerade in Zeiten der Veränderung verändern sich auch Begrifflichkeiten oder sie geben gerade Halt und Orientierung. Entsprechend braucht es gerade auch in der Beratung immer wieder eine Verständigung über das, was geschieht und wie es die Personen im Beratungssystem verstehen.

In diesem Sinne nehme ich eine Klärung für die Begriffe vor, die meinem Erachten nach in dieser Arbeit und auch in der Beratung von Pfarrgemeinden von Bedeutung sind und bei denen nicht immer klar ist, was wer mit ihnen meint.

3.1 Gemeindeberatung

Im Klassiker „Beraten mit Kontakt“ von Schmidt und Berg wird Gemeindeberatung verstanden als „Organisationsberatung für Gemeinden und kirchliche Einrichtungen“ (Schmidt 1995, 12). Dass damit eine gewisse Engführung auf Gemeinde als Lokalkirchen erfolgt, ist den Autoren bewusst. Sie differenzieren noch weiter in der Form, dass „Gemeindeberatung“ vom Wortsinn her nie nur Beratung einer Gemeinde ist, sondern „Organisationsberatung für gemeindliche und kirchliche Teilsysteme“ (Schmidt 1995,13).

Vielleicht kommt hier der evangelische Hintergrund zum tragen, in dem die Selbstständigkeit der Ortsgemeinde oder einzelner Personen und Gruppen eine hohe Bedeutung hat. Dagegen gibt es im katholischen Kontext stets auch einen Bezug auf die Gesamtkirche, vertreten durch den Bischof des Bistums bzw. auf die Weltkirche, repräsentiert durch den Papst. Dem folgend schlägt Rüdeshcim den Begriff „Kirchenberatung“ vor (vgl. Rüdeshcim 2004, 20). Wo Organisationsberatung in einzelnen Kirchengemeinden tätig ist, hat dies Auswirkungen auf das Gesamtsystem. Als interne Beratung, die von der Organisation eingesetzt wurde, trägt sie mit bei zur Selbstentwicklung der Organisation (vgl. Rüdeshcim 2004, 18f.). Damit würde der Begriff „Kirchenberatung“, den Rüdeshcim auch als Titel für seine Promotion gewählt hat, darauf verweisen, „dass Gemeindeberatung sich nicht notwendigerweise allein

auf territoriale Pfarrgemeinden als Klienten kaprizieren muss, sondern das ganze Spektrum kirchlichen Lebens zum Ort von Gemeindeberatung werden kann.“ (Rüdesheim 2004, 20f.).

Im Bistums Hildesheim lautet der offizielle Titel „Referat für Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung“. Nach einer Selbstbeschreibung des Referates helfen GemeindeberaterInnen „Gemeinden und kirchlichen Organisationen, damit diese ihren Auftrag vor Ort erfüllen können.“ (Referat 2002).

In der Regel arbeiten in der Gemeindeberatung und kirchlichen Organisationsentwicklung interne BeraterInnen, die eine entsprechende Beratungsausbildung haben und mit einem Teil ihrer Arbeitszeit für die Gemeindeberatung beauftragt und freigestellt werden.

Im Wissen um die inhaltliche Verkürzung benutze ich aus pragmatischen Gründen für diese Arbeit die Begriffe „Gemeindeberatung“ (als Abkürzung GB) und „GemeindeberaterInnen“ ohne den Zusatz der kirchlichen Organisationsentwicklung. Zum einen trägt es zur besseren Lesbarkeit bei. Zum anderen haben sich in der Praxis diese Begriffe sowohl auf Bistumsseite (vgl. BGV Hildesheim 2005) als auch in den Gemeinden durchgesetzt. Auf die Möglichkeiten und Grenzen externer BeraterInnen in der Gemeindeberatung gehe ich in Kap. 5 weiter ein.

3.2 Zusammenführung von Pfarrgemeinden

Fusion, Kooperation, Regionalisierung, Übernahme, Neugründung und Zusammenführung lauten die Begrifflichkeiten, mit denen beschrieben wird, was zurzeit in der Kirche passiert.

Der Begriff Fusion bzw. Fusionierung stammt aus dem Wirtschaftrecht und ist mit Blick auf die vielen im Bereich der Wirtschaft durchgeführten Fusionen ein eher negativ besetzter Begriff. Verbunden werden mit ihm vor allem ökonomische Effekte und Entlassungen. Meines Erachtens wird er in Pfarrgemeinden häufig benutzt, wenn es um Befürchtungen und Ängste geht, die mit diesem Prozess verbunden werden. Für den Kontext der Kirche als Not-for-Profit-Organisation scheint der Begriff verkürzt zu sein, da eben nicht von einem Unternehmensbegriff mit

Verkäufer und Kunden wie in der Wirtschaft auszugehen ist, auch wenn die Übertragung für die eigene Reflexion manchmal hilfreich sein kann. Die Kooperation hat in der Regel keine rechtlichen Folgen. Jede der beteiligten Pfarrgemeinden behält ihre Eigenständigkeit.

Gleiches scheint für den Begriff der Regionalisierung zu gelten, der eher im evangelischen Sprachgebrauch verwandt wird (vgl. Kaune 2000, 22).

Übernahme und Neugründung sind Begriffe, die ausdrücken, wie eine Zusammenführung durchgeführt bzw. erlebt wird. Ist es ein Zusammengehen von zwei oder drei Gleichen, die dann gemeinsam neu beginnen oder wird eine Pfarrgemeinde faktisch von der anderen geschluckt, weil sie personell wesentlich kleiner ist oder sonst eine geringere Bedeutung hat.

Dagegen ist der Begriff „Zusammenlegung“ bzw. „Zusammenführung“ als kirchenrechtlicher und staatskirchenrechtlicher Begriff eher ein wertneutraler Terminus, der zum Ausdruck bringt, dass Gebietskörperschaften, also Körperschaften mit einem territorial genau umschriebenen Umfang zu einer größeren Einheit zusammengelegt werden (vgl. BGV Limburg 2005, 7).

Das Bistum Hildesheim hat sich für den Begriff der „Zusammenführung“ entschieden: „Im Regelfall erfolgt die Zusammenführung von Pfarrgemeinden durch die rechtliche Aufhebung aller betroffenen bisherigen Pfarrgemeinden und die Neugründung einer neuen Pfarrgemeinde, die nach can. 515 § 1 CIC von dauerhaftem Bestand sein soll. In Ausnahmefällen kann auch die Integration einer kleineren Pfarrgemeinde in die größere praktikabel sein (Zupfarrung)“ (BGV Hildesheim 2005, 11).

In diesem Sinne werde ich den Begriff „Zusammenführung“ für diese Arbeit verwenden. Im engeren Sinne handelt es sich dabei um den rein rechtlichen Akt der Aufhebung und Neugründung. Im weiteren Sinne gehört dazu der gesamte Prozess, wie ich ihn in Kapitel 6 darstelle.

Den Begriff Fusion verwende ich für Zusammenführungen und Übernahmen von Unternehmen im Profit-Bereich.

3.3 Kultur, Strategie, Struktur, Prozesse und Visionen

Eine hohe Bedeutung in allen Beratungen bei Zusammenführungen von Pfarrgemeinden und den Überlegungen dazu im Bistum spielten immer wieder die Begriffe Kultur, Struktur, Strategie, Prozesse und Visionen.

Über die Verwendung und ihre Konsequenzen soll näher in Kapitel 6.3 eingegangen werden. Eine Klärung wie ich die Begriffe verwende nehme ich hier schon vor.

Kulturveränderungen und Kulturwandel sind nicht durch Anordnung möglich, genauso wenig wie Phantasie und Kreativität. Für letztere kann ich ein Umfeld schaffen, das sie fördert, aber trotzdem entziehen sie sich der planbaren Verfügbarkeit. Ebenso lässt sich die **Kultur** in einem Unternehmen (= **Unternehmenskultur** im Profitbereich) oder in einer Organisation (= **Organisationskultur** im Not-for-Profitbereich) nach Steinmann und Schreyögg nicht anordnen: „Neue Werte lassen sich nicht befehlen“ (Steinmann 2000, 646).

Sonja Sackmann definiert Unternehmenskultur als „die von einer *Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen*, die für die Gruppe insgesamt typisch sind. Sie *beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen* der Gruppenmitglieder und können sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind *gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben*.“ (Sackmann 2002, 25).

Die Erfahrungen aus dem Studium aufgreifend definiere ich **Kultur** als emergierendes Produkt der Faktoren Strategie, Struktur und Prozesse im Kontext der Organisation mit ihren Systemen und der Umwelt (vgl. „Abb. 5: Modell Kulturtriade“ und weitere Erläuterungen in Kap. 6.1).

Strategie war früher ein militärischer Begriff für groß angelegte Operationspläne. Heute geben Strategien in Unternehmen die Antworten auf die Fragen: Wo wollen wir tätig sein? Wie wollen wir in dem Feld agieren? Was ist unsere Kernkompetenz? (vgl. Steinmann 2000, 154).

An der Strategie soll sich alles andere orientieren, da sie die Richtung der Organisation vorgibt. Gleichzeitig wird die Strategie aber mit von allen Faktoren innerhalb und außerhalb beeinflusst. Sie kann in Form

einer rekonstruierten Logik erfolgen, bei der sich die Strategie dann eher aus den Strukturen und faktischen Gegebenheiten ableitet. Zweitens kann sie evolutionär aus organisatorischen Prozessen entstehen oder sie wird aktiv geplant (vgl. Sackmann 2002, 67). Alle drei Formen werden wahrscheinlich nicht in Reinform stattfinden, da eine Strategie ohne Struktur und Prozesse im luftleeren Raum verbleibt.

Ich verstehe **Strategie** für diese Arbeit als den Faktor, der die inhaltliche Richtung vorgibt und damit den Rahmen setzt, der manchmal von der Realität gesprengt wird.

Unter **Struktur** verstehe ich die Aufbauorganisation bzw. die harten Faktoren einer Organisation. Es ist der Rahmen, in dem oder mit Hilfe dessen eine Strategie in Prozesse umgesetzt werden kann. Strukturveränderungen lassen sich anordnen und relativ schnell umsetzen, wenn sie mit den laufenden Prozessen kompatibel sind. Wenn sie nicht kompatibel sind, entwickelt sich in der Organisation Widerstand gegen die Strukturen und damit meist auch gegen die Strategie.

Unter **Prozessen** verstehe ich die Abläufe bzw. die weichen Faktoren innerhalb einer Organisation. Sie sind weniger planbar und können mittels einer Strategie initiiert, unterstützt oder abgebrochen werden. Prozesse können durch Strukturen unterstützt oder auch erstickt werden.

Die **Vision** ist allgemeiner und liegt im Idealfall vor der Strategie. Sie lässt sich nicht wie die Strategie planen, aber mit Intuition und Erfindungsgabe lassen sich Visionen mittels einer Strategie durch Strukturen und Prozesse umsetzen (vgl. Steinmann 2000, 156). Dabei wird es wieder von der Organisationskultur insgesamt abhängen, inwieweit Visionen entstehen und gefördert werden.

4 Rahmenbedingungen für Beratung in der Kirche

Organisationsberatung in Kirche muss Rahmenbedingungen berücksichtigen, die ihr so in anderen Organisationen nicht begegnen. Kirche ist eine Not-for-Profit-Organisation, die sich zwar bedingt durch den Finanzmangel verändern muss, für die aber der erwirtschaftete Gewinn nicht an erster Stelle steht. Daneben gibt es zwei Rahmenbedingungen, die sich nicht am Unterschied Profit und Not-for-Profit festmachen lassen. Für die Organisation Kirche und ihre Systeme hat das Selbstverständnis des Kirchenbildes eine wichtige Bedeutung und zum anderen besteht sie aus ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitgliedern.

Die Ausleuchtung dieser drei Rahmenbedingungen soll die Chancen und Grenzen für BeraterInnen aufzuzeigen.

4.1 Geld spielt (k)eine Rolle – Kirche als Not-for-Profit-Organisation

Not-for-Profit-Organisationen sind nicht dem übergreifenden Ziel der Gewinnmaximierung unterworfen. Sie werden bestimmt durch Sach- oder Sinnziele, die einen Bedarf in der Gesellschaft und/oder Bedürfnisse einzelner befriedigen. Dementsprechend stehen Not-for-Profit-Organisationen nicht unter einem so großen Erfolgsdruck, da ihr Erfolg in der Regel schwer messbar ist (vgl. Doppler 1993, 131).

Gleiches gilt für die MitarbeiterInnen, die meist als ExpertInnen für die Organisation tätig sind. Sie haben sich durch eine spezielle Ausbildung für ihre Tätigkeit qualifiziert und sind als Fachmann und Fachfrau tätig. Oft gibt es einen ideologischen Anspruch des Helfens oder sich überflüssig Machens als Hilfe zur Selbsthilfe. In der Realität schaffen die HelferInnen für sich selbst Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsplätze, denn wer will schon wirklich überflüssig sein. So ist dann die Dienstleistung „dazu da, dass es den Dienstleistern gutgeht“ (Doppler 1993, 132). In Veränderungsprozessen kann es dann schwer sein offen darüber zu reden, welche Tätigkeiten die MitarbeiterInnen ausüben und was verändert werden könnte. Verstärkt wird dies dadurch, dass ExpertInnen es oftmals nicht gelernt haben, als Team zu arbeiten. Umso schwerer fällt es, sich gemeinsam über die Arbeitsfelder auszutauschen.

Weiterhin hat das Thema Macht eine Bedeutung. Der Klient kann oder darf die Dienstleistung in der Regel nicht direkt monetär bezahlen und hat dankbar zu sein. Dies geschieht meist unbewusst durch andere Währungsformen wie Macht und Anerkennung. Macht ist gerade in Not-for-Profit-Organisationen häufig mit einem Tabu belegt, da sie gleichzeitig begehrt und doch moralisch negativ belegt ist. Bei Veränderungsprozessen stehen diese informellen Machtpositionen zur Disposition. Eine Bearbeitung der Macht durch Kommunikation würde es ermöglichen, die Macht im positiven Sinne einzusetzen. Solch eine Enttabuisierung ist jedoch zunächst mit Angst und Widerstand besetzt, da das soziale Gefüge durcheinander geraten könnte. Für die Bearbeitung der schwierigen Machtthematik in Beratungsprozessen brauchen (gerade interne) BeraterInnen die eigene Auseinandersetzung mit den Machtverhältnissen in der Organisation sowie eine genügend entwickelte Beziehungsbasis zu den Beratenen (vgl. Hinkel 1993).

Wenn Erfolg schwer messbar ist und Macht zur Währung für die Arbeit wird, gewinnt die informelle Ebene in der Organisation an Bedeutung. Unterstützt wird dies durch abstrakte Werthaltungen, die zu Überforderungen führen können und das Menschliche dann ebenfalls in den informellen Untergrund verbannen. Da die Werthaltungen meist durch höhere Werte definiert werden, werden das Gewissen, die eigene Urteilskraft und das Bild vom Gegenüber dann auch schnell an jene höhere Distanz delegiert. Dieses Gemisch aus informellen Verstrickungen und ideologischen Überhöhungen kann in Beratungsprozessen dazu führen, dass Veränderungen nicht für sinnvoll erachtet werden. Es ist dann schon im Vorweg klar, wohin die Veränderung gehen soll und die Beratung dient nur zur Bestätigung der eigenen Meinung. BeraterInnen brauchen dafür ein Gespür und Wissen über den informellen Code. Für interne Beratung ist das Chance und Gefährdung zugleich. Die Chance liegt da, wo es gelingt, mit dem eigenen informellen Wissen und der damit verbundenen Macht Informelles besprechbar zu machen und die Betroffenen zu beteiligen. Die Gefährdung liegt in der Verstrickung im System und Depotenzierung durch „Einmauschelung“.

4.2 Eine Organisation für die Ewigkeit – Kirche zwischen geschlossenem System und Weggemeinschaft

Eine Organisation, die auf 2000 Jahre Geschichte zurückblickt und viele gesellschaftliche Veränderungen überstanden hat, wird ein gewisses Selbstbewusstsein und Beharrungsvermögen gegenüber Beratung haben. Verstärkt wird dieses, wenn man das Ziel der Organisation Kirche in den Blick nimmt. Eine Organisation, deren Zielpunkt in der Ewigkeit liegt, braucht sich eigentlich keine Gedanken um „punktuelle“ Krisen zu machen, zumal, wenn sie auf die Kraft des Heiligen Geistes baut und sich als Ort der Präsenz des Schöpfers versteht. Da verwundert es nicht, wenn wirtschaftliches Denken gegenüber dem „Denken in Ewigkeitskategorien“ zweitrangig ist (vgl. Beule 1997, 28).

Nun lebt diese Organisation und ihr Bodenpersonal samt Mitgliedern aber real in Raum und Zeit, begegnet ihrer Umwelt und hat sich selbst immer wieder kritisch mit ihren Strukturen und Prozessen auseinandergesetzt. Ihr gelangen Veränderungen und Erneuerungen, auch wenn dafür oft schmerzhaftes Abspaltungen und Brüche notwendig waren.

Eine Konstante in der katholischen Kirche war stets die hierarchische Struktur. Von daher sollte es nicht verwundern, wenn diese Hierarchie an sich nicht in Frage gestellt wird und viele Probleme vor Ort nur im Einvernehmen mit den Kirchenleitungen gelöst werden können. Allein der Bischof bestimmt, wer vor Ort mit der Leitung einer Kirchengemeinde beauftragt wird. (vgl. Beule 1997, 29f.).

Es gibt Tabus, die allen bewusst sind, aber in offen angelegten Veränderungsprozessen einer Pfarrgemeinde in der Regel ausgeklammert werden. Es wird wenig Sinn machen, als BeraterIn einen offenen Prozess über Fragen der Sexualmoral, der Zulassung zum Priesteramt, dem Zölibat oder der demokratischen Mitbestimmung aller Kirchenmitglieder zu initiieren.

Grundsätzlich stehen hinter all diesen Fragen und Bedingungen mindestens zwei Kirchenbilder, die in der 2000-jährigen Geschichte immer wieder aufeinander stießen. Die ersten Bilder lassen sich schon in der Bibel wieder finden wie z.B. die weltoffene Gemeinde aus dem Korintherbrief im Gegensatz zur sich von der Außenwelt abgrenzenden Ge-

meinde im 1. Petrusbrief. Zuletzt wurden auf dem II. Vatikanischen Konzil (1962-1965) offiziell zwei gegensätzliche Kirchenbilder als gleichwertig nebeneinander stehend prämiert.

Zum einen gibt es das Bild der Kirche als „Haus voll Glorie“, das hierarchisch straff organisiert ist. Es handelt sich um ein geschlossenes System, außerhalb dessen es kein Heil gibt. Dieses System vermittelt Sicherheit, dafür verlangt es eine Totalidentifikation. Veränderung ist nicht vorgesehen und Beratung nicht wirklich gefragt (vgl. Beule 1997, 32).

Das andere Bild ist das „wandernde Gottesvolk“, das gemeinsam unterwegs ist. Dieses Bild gründet sich auf die biblische Exodus Erzählung, in der das Volk Israel aus der Knechtschaft durch die Wüste in das gelobte Land zieht. Kirche als Weggemeinschaft ist auf der Suche nach dem Reich Gottes ständig im Aufbruch und sucht den Dialog mit der „Welt“. Es gibt eine Offenheit für Veränderungen und Beratung wird dankbar genutzt und gefördert (vgl. Beule 1997, 32f.).

Der Konflikt zwischen beiden Kirchenbildern zieht sich innerkirchlich durch alle Hierarchiestufen und wird häufig miteinander vermischt. Kein Bild findet sich in Reinkultur wieder. Wo jedoch das geschlossene System überhand nimmt und von einem Pfarrer als Leiter voll mitgetragen wird, stößt Beratung an ihre Grenzen. Entsprechendes habe ich in einem Prozess erlebt, der nicht über drei Sondierungsgespräche hinausging, nachdem deutlich wurde, dass hier innerhalb des Pfarrteams die unterschiedlichen Kirchenbilder aufeinander stießen und nicht kommunizierbar waren. Wo das offene Kirchenbild überhand nimmt und durch Beratung unrealistische Erwartungen gestützt werden, kann es nach der Konfrontation mit der Hierarchie ebenso zu Frustration und Abbrüchen kommen.

Als BeraterIn bedarf es in der Organisation Kirche einer präzisen Klärung über Inhalt, Ziel und Form der Beratung sowie der unausgesprochenen Grenzen. „Deshalb ist es wichtig, die Kontraktphase ausführlich und detailliert zu gestalten und für den Auftrag relevante Ideologien, Theologien oder kirchenpolitische Vorgaben explizit zu klären.“ (Beule 1997, 34). Es braucht eine Vertrautheit mit dem Code Katholische Kir-

che und Religion sowie einer Selbstvergewisserung über die eigenen Kirchenbilder und Erfahrungen.

4.3 Zwischen Gotteslohn und 40 Stundenwoche –

Beratung von Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen

Ehrenamtliche engagieren sich um der Ehre willen. Sie sind Menschen guten Willens und verrichten ihre Arbeit nicht für Geld. Dadurch bekommt Macht und Anerkennung eine hohe Bedeutung. Ehrenamtliche zeigen ein hohes Engagement und sind bereit einen oft beträchtlichen Teil ihrer Zeit für die gute Sache einzubringen (vgl. Krainz 1995, 263f.). Hauptberufliche bekommen ihre Arbeit monetär vergütet. Sie haben einen Arbeitsvertrag, in dem ihre Arbeitszeit festgelegt ist.

Daraus ergibt sich zwischen diesen beiden Gruppen ein Wesensunterschied, der sich auch aus dem Verhältnis zur Organisation ableitet. Hauptberufliche haben mit der Organisation einen Vertrag, der den Einsatz ihrer Zeit regelt und den Wert der Arbeitskraft mit Geld bestimmt. Dagegen gibt es in der Regel zwischen Ehrenamtlichen und der Organisation keinen Vertrag zumal, wenn die Ehrenamtlichen als Mitglieder – wie in der Kirche – die Organisation selbst darstellen und tragen.

Gegenseitige Konflikte und versteckte Aggressionen treten vor allem auf bei den Themen gegenseitige Abhängigkeit und Zeit. Alle beide haben etwas zu tun mit Wertschätzung und Macht.

Da es eine gegenseitige Abhängigkeit gibt, gibt es wenig gemeinsame Formen der Wertschätzung und die Frage nach der Macht tritt oft unbewusst in den Vordergrund. Hauptberufliche sind abhängig von der Mitarbeit der Ehrenamtlichen, da sie sonst um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen. Dagegen sind Ehrenamtliche abhängig von den Hauptberuflichen wenn es um Ressourcen wie z.B. Informationen, Materialien und Schlüssel geht. Außerdem gibt es bedingt durch die hierarchische Verfassung eine Definitions- und Entscheidungsmacht bei den Hauptberuflichen. Diese wird wiederum geringer, wenn sich die Ehrenamtlichen verabschieden und nicht mehr mitarbeiten. Diese oft nicht bewusste Gegenabhängigkeit führt dazu, dass die Beziehungsebene eine hohe Bedeutung erhält und es kommt zu einer starken Emotionalisie-

zung der gemeinsamen Arbeit (vgl. Krainz 1995, 265f.). Beispielhaft sei die Ehrenamtliche genannt, die sich für den Pfarrer einsetzt, weil er jedes Jahr an ihren Geburtstag denkt und sie nach den Gottesdiensten stets persönlich begrüßt. Der Pfarrer wiederum braucht sie, da sie bei den Gremiensitzungen den Kaffee kocht und das die Atmosphäre verbessert.

Zeit scheint in der Organisation Kirche ein unendliches Reservoir zu sein und es gibt für sie wenig Wertschätzung. Wahrscheinlich hängt dies zusammen mit dem hohen Alter und dem Ewigkeitsbezug der Organisation. Da braucht die 30-minütige Verlängerung einer Gremiensitzung keine Begründung, wenn sich doch andere Menschen schon seit 2000 Jahren für die gute Sache eingesetzt haben und der Lohn in der Ewigkeit liegt. Ehrenamtliche opfern ihre Zeit für einen „Gotteslohn“ und wenn dann ein Hauptberuflicher bei der Suche nach gemeinsamen Terminen auf seinen freien Tag besteht oder um 22.00 Uhr Feierabend haben möchte, kann dies zu Konflikten führen. Hier wird auf die Hauptberuflichen mit moralischem Druck Macht ausgeübt. Entsprechend finden sich in der Organisation Kirche kaum Hauptberufliche, die offen sagen, dass sie ihre Arbeit gut in der im Arbeitsvertrag stehenden Zeit ausführen. Gleichzeitig ist es eine Form von Machtausübung, wenn Hauptberufliche als ModeratorInnen oder LeiterInnen eine Sitzung stillschweigend ohne Absprache verlängern und Ehrenamtliche sich quasi entschuldigen müssen, dass sie pünktlich gehen.

Diese Gegenabhängigkeiten und Wesensunterschiede zwischen Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen sind schwer kommunizierbar, da sie alle gemeinsam Mitglieder der einen Organisation sind.

Ein letzter Punkt ist das Phänomen der Organisationsabwehr, das das Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen in der Organisation mitprägt. Man glaubt an Gott, aber nicht an die Kirche mit ihren Strukturen, die angeblich Kreativität und Lebendigkeit behindern. Hauptberufliche als Institutionsvertreter sind dann „böse“, weil sie die Organisation repräsentieren. Dies kann wiederum bei Hauptberuflichen zur Verbrüderung mit antiinstitutionellem Reflex führen. Sie schimpfen dann auch zusammen mit Ehrenamtlichen auf alles, was von oben aus

der Bistumsleitung kommt und blenden ihr Dienstverhältnis aus, zu dem auch Loyalität und Vertretung der Institution vor Ort gehört (vgl. Krainz 1995, 263).

Die Folgen dieser Rahmenbedingungen für die Beratung sind folgende: Arbeitsbündnisse sind labiler, da Ehrenamtliche sich jeder Zeit verabschieden können oder ohne größere Konsequenzen ein Beratungsprojekt behindern können. Entwicklungsschritte brauchen länger. Es gibt eine höhere Emotionalisierung im Beratungssystem. Geld als disziplinierende Form spielt keine Rolle. Es gibt Tendenzen zum emotionalen Verschleiß und zur Selbstausbeutung. Konflikte werden eher im informellen ausgetragen. Tatsächlich eintretende Entwicklungsschritte werden nicht wahrgenommen oder abgewertet (vgl. Krainz 1995, 268). Auf der anderen Seite gibt es eine hohe Bereitschaft sich mit Engagement einzusetzen, wenn klar ist, wo es hingehet, es Formen der Wertschätzung gibt und ein guter Kontakt besteht.

Da jedoch eine genaue Klärung von Arbeitsbeziehungen und Zielen nur bedingt möglich ist, müssen die Berater umso deutlicher ihre Rollen klären und immer wieder die Ziele und Absprachen neu überprüfen. Es braucht zur Motivation große und viele „Meilensteine“, an denen Erfolge sichtbar und auch gefeiert werden (vgl. Kaune 2000, 12). Je mehr dies gelingt, umso geringer werden die Reibungsverluste durch Entwertung, mangelnde Verbindlichkeit und verdeckte Konflikte.

5 Verortung und Rolle von Gemeindeberatung

Die Verortung von Gemeindeberatung in der Organisation gibt Auskunft darüber, welches Verständnis die Organisation von Beratung hat. Gleiches gilt für die Zusammensetzung des Beratungssystems. Entsprechend schildere ich zunächst die Verortung der Gemeindeberatung im Bistum Hildesheim und im Beratungssystem.

In einem zweiten Schritt blicke ich auf die Rolle und ihre Spannungsfelder.

Zur Verortung und Rolle gehört außerdem das Selbstverständnis von Gemeindeberatung und der Organisation bezüglich der Kooperation mit anderen Beratungsformen. Dieses werde ich in einem vierten Punkt darstellen.

Für dieses Kapitel greife ich Kernpunkte aus einem von mir verfassten Aufsatz über „Interne Supervision und Beratung“ (Kurp 2005) heraus.

5.1 Verortung der Organisation

Wie aus dem Organigramm in Abb. 1 ersichtlich, ist die Gemeindebera-

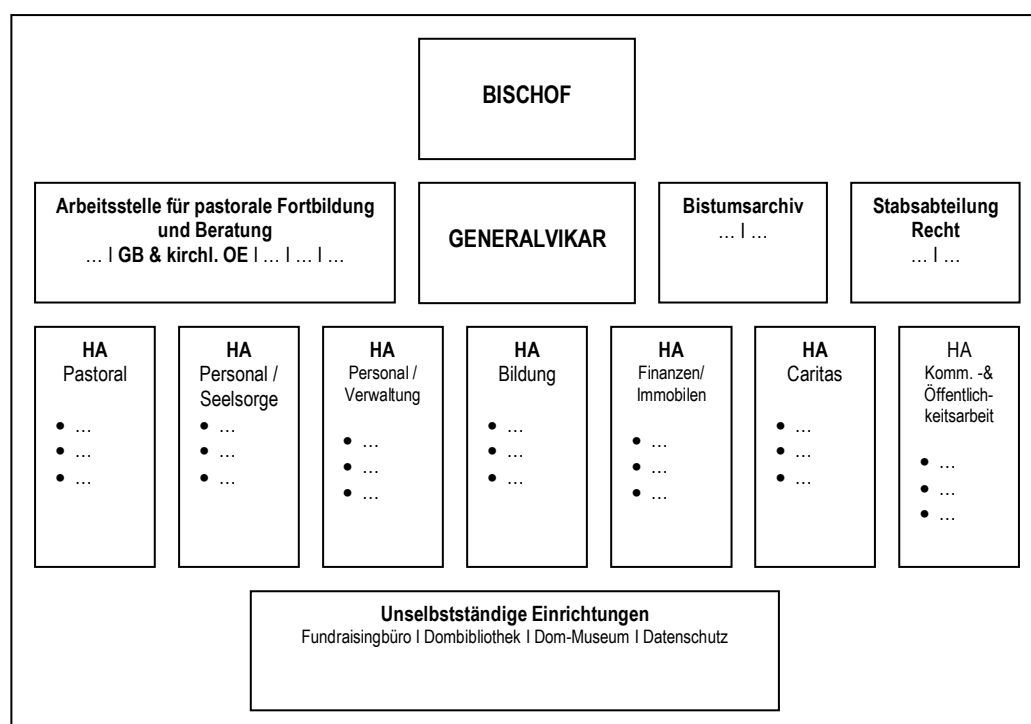


Abb. 1: Organigramm GB im Bistum Hildesheim (vgl. BGV 2005a)

...ung im Bistum Hildesheim als „Referat für Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung“ in der Stabsabteilung „Arbeitsstel-

le für pastorale Fortbildung und Beratung“ direkt dem Generalvikar untergeordnet. Damit wäre sie nach Berker „ein Managementmittel oder anders formuliert eine verfügbare Intervention des Leiters.“ (Berker 1994, 346). Diese Intervention wird aber nur in der Form wahrgenommen, dass der Bischof auf Pastoralbesuchen einzelnen Gemeinden empfiehlt, Gemeindeberatung in Anspruch zunehmen. Daraus entstehende Anfragen bei der Gemeindeberatung bedürfen aber immer noch eines eigenen Kontraktgespräches. Einer Entscheidung für eine Beratung muss sowohl von der anfragenden Gemeinde als auch von Seiten der Gemeindeberatung zugestimmt werden. Es herrscht die Maxime der Freiwilligkeit.

Von Bedeutung für die Positionierung im Stab ist, dass die BeraterInnen keinerlei Dienst- oder Fachaufsicht über die zu Beratenen haben.

Die Positionierung der Gemeindeberatung als feste Fachstelle im Stab deutet darauf hin, dass die Organisation für sich selbst einen ständigen Beratungsbedarf sieht. Wird von der Gemeindeberatung im Stab eine Rückkoppelung über strukturelle Erkenntnisse als Selbstverständlichkeit angesehen und gefordert, kann man davon ausgehen, dass die Organisation interne Beratung als einen Qualitätsstandard sieht, der für Innovation und Qualitätssicherung steht.

5.2 Verortung im Beratungssystem

Mit der Beratung wird ein neues System etabliert (s. Abb. 2). Das Beratungssystem hat Schnittmengen mit allen Systemen, die von dem Beratungsprozess betroffen sind und weist zugleich eigene Strategien, Strukturen und Prozesse auf (vgl. Rappe-Giesecke 2000, 324). Entsprechend entwickelt auch das Beratungssystem für sich eine eigene Kultur.

Die Gemeindeberatung bringt in den Beratungsprozess ihre eigene Kultur mit ein, ebenso wie das Ratsuchende System und der Auftraggeber. Von daher ist die Gemeindeberatung im Beratungssystem zunächst als ein System neben anderen verortet. Wie sich das neue System gestaltet und in der Gesamtorganisation verortet wird, ist Inhalt der Sondierungsgespräche und des Kontraktes (s. u.).

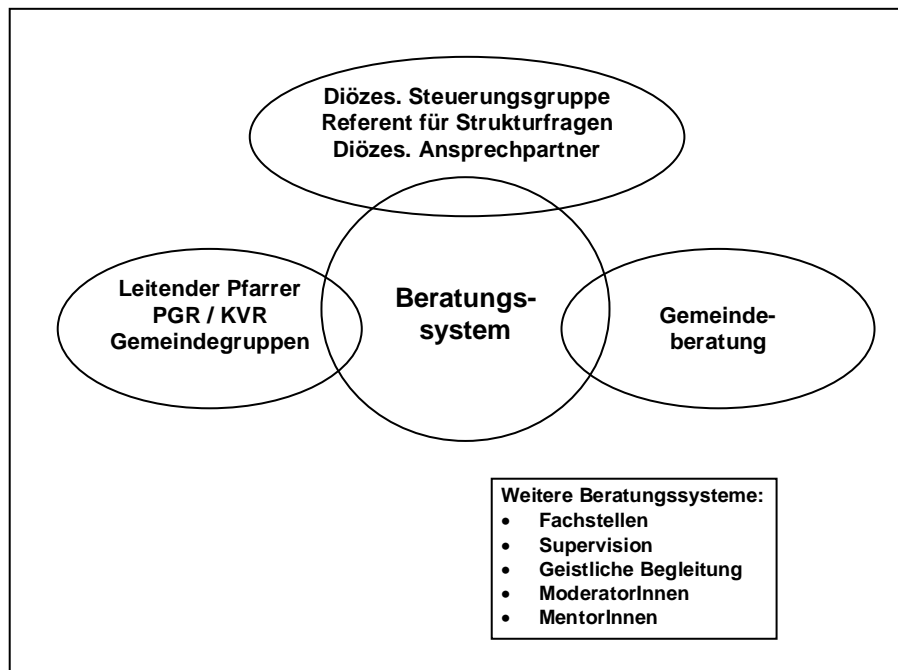


Abb. 2: Das Beratungssystem (vgl. Rappe-Giesecke 2000, 324)

5.3 Die Rolle und ihre Spannungsfelder

Neben der offiziellen Positionierung sind institutionell manifeste und latente Aufträge der Organisation wie z. B. „Sorgt dafür, dass die Zusammenführung ganz schnell geht“ oder „Unterstützt den Pfarrer, dass er nicht krank wird“ an Gemeindeberatung von Bedeutung und bilden den Boden für Spannungsfelder, denen Gemeindeberatung ausgesetzt ist.

Die Rolle und ihre Spannungsfelder erläutere ich anhand eines Modells (s. Abb. 3). Ich habe die Spannungsfelder kreisförmig um die Rolle angeordnet, um zu verdeutlichen, dass es keine Hierarchie zwischen ihnen gibt.

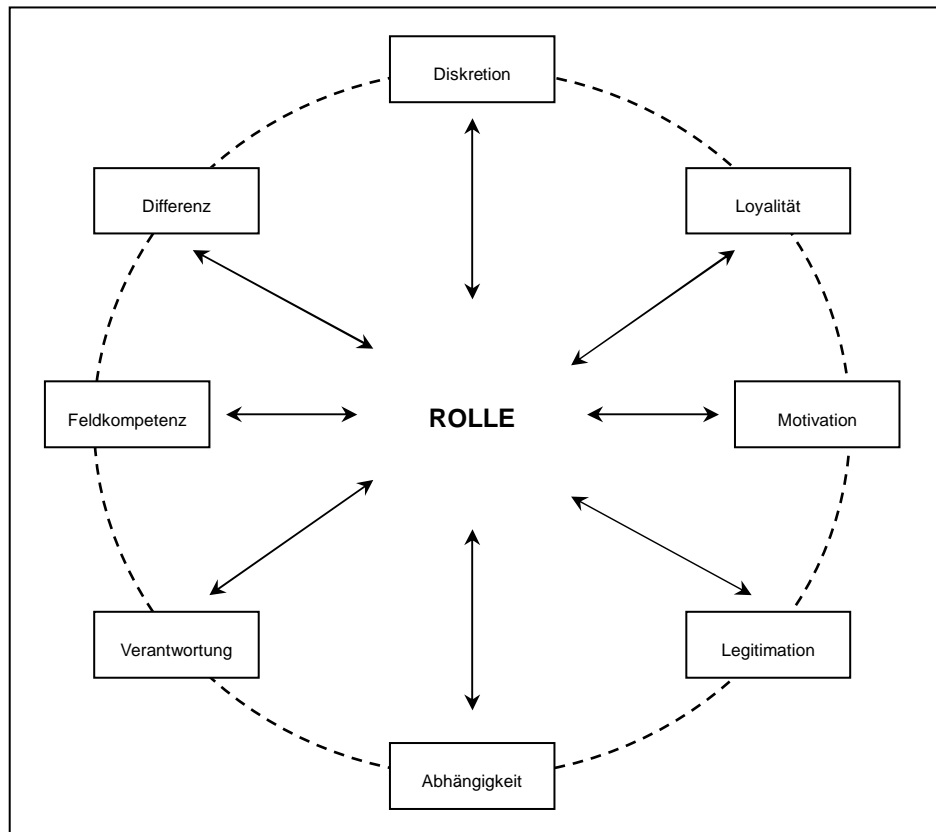


Abb. 3: Modell zur Rolle interner Beratung und ihre Spannungsfelder (Kurp 2005, 12)

5.3.1 „Mitten drin“ – Die Rolle

Die Rolle wird geprägt durch die manifesten und latenten Zuschreibungen der Organisation, der Beratenden und der eigenen Profession. Dementsprechend braucht es eine Klärung über die Funktionsbeschreibung (im Bistum Hildesheim in Form einer Beauftragung) hinaus, die sich aus den offiziellen Arbeitsplatzbeschreibungen und der strukturellen Einbindung in die Organisation (im Bistum Hildesheim als Stabstelle) herleitet. Zu klären sind die inoffiziellen Erwartungen und Zuschreibungen.

Dies sollte gleich zu Beginn in der Analyse der Nachfrage geklärt werden. Dadurch kann deutlich werden, welche Botschaft die Beratung zu diesem Zeitpunkt, an diesem Ort, für die Zielgruppe, für die Organisation und für sie selbst darstellt (vgl. Berker 1994, 347).

Für die Gemeindeberatung bedurfte es z. B. im Vorwege der Zusammenführungsprozesse eine Abgrenzung gegenüber Aufgaben, die von der Linie wahrgenommen werden sollten, wie der Vermittlung der diözesanen Vorgaben.

In dieser Rolle wird Gemeindeberatung konfrontiert mit den im Folgenden beschriebenen Spannungsfeldern, die in der Regel alle miteinander emergieren und kaum für sich alleine in Reinform vorkommen.

5.3.2 „Ich sag es nicht weiter“ – Diskretion

In diesem Spannungsfeld befindet sich Gemeindeberatung zwischen dem Bedürfnis der Beratenen nach Vertraulichkeit und dem Bedarf der Organisation Dinge zu erfahren, die die Arbeitsabläufe der Organisation betreffen. Daneben gibt es Phantasien der Beratenen, dass die BeraterInnen Interna der Beratung an andere MitarbeiterInnen in der Organisation „ausplaudern“ könnten.

Eine Ideologisierung der Schweigepflicht kann zu einem Realitätsverlust bzw. einer Problemverschiebung bei Beratenen und BeraterInnen führen. Probleme, die sich eigentlich aus der Struktur der Organisation herleiten, werden dann individualisiert. Eine Lösung dieser Spannung kann zum einen in der Formel „Verschwiegenheit im Persönlichen, Offenheit im Strukturellen“ (Rappe-Giesecke 2003, 91) liegen, die dann für alle TeilnehmerInnen der Beratung gilt. Zum anderen hilft der Gemeindeberatung eine bewusste organisatorische Distanz und Transparenz. Hilfreich dafür könnten Sondierungs- und Rückkoppelungsgespräche zu dritt sein (vgl. Rappe-Giesecke 2003, 91). Eine so gestaltete Diskretion sorgt für das gute Verbleiben von Wissen in der Organisation und vermindert Phantasien bei allen Beteiligten. Im Bistum Hildesheim wird auf Betreiben der Gemeindeberatung für alle Beratungsprozesse bei Zusammenführungen eine Beratungsvereinbarung verwandt, die die Verantwortlichkeit der Bistumsleitung beinhaltet und einen Rückfluss über Trends und Erkenntnisse an die Bistumsleitung gewährleistet (vgl. Beratungsvereinbarung im Anhang).

5.3.3 „Er gehört zu uns“ – Loyalität

Gemeindeberatung ist durch ihren Arbeitsauftrag grundsätzlich ihrer Organisation und deren Auftrag verpflichtet. Dadurch haben GemeindeberaterInnen in der Organisation eine hohe Anschlussfähigkeit und die Hürde zur Beratung kann für die MitarbeiterInnen - bedingt durch die kontinuierliche persönliche Präsenz - niedriger sein (vgl. Steinhau-

ser 2001, 32). Interne BeraterInnen sind für die MitarbeiterInnen und die Leitung (be-) greifbar (vgl. Fox 1987, 178).

Dafür kann sich im Konfliktfall zwischen Bistumsleitung und Pfarrgemeinde die Frage stellen, zu wem die BeraterInnen halten. Außerdem kann es ihnen bedingt durch ihre Loyalität zur Organisation schwer fallen, den kritischen Blick auf die Organisation zu richten und grundsätzliche Fragen zu stellen (vgl. Berker 1994, 349).

5.3.4 „Die Lust an der Macht“ – Motivation

Warum arbeiten BeraterInnen in der Gemeindeberatung und wie sorgen sie dafür, dass sie entsprechend tätig werden können?

Auch wenn viele BeraterInnen, im Blick auf ihre Berufsbiographie, bewusst nicht in Leitungsfunktionen tätig geworden sind oder strukturell konnten, könnte es in der BeraterInnenrolle eine Lust an der Macht geben, die dazu verführt, an der Macht der Organisation zu partizipieren. Sei es dadurch, dass GemeindeberaterInnen entsprechend mit ihrem erworbenen Wissen in der Organisation handeln oder dass sie der Versuchung erliegen, ohne Absprachen Leitungsmanagement zu übernehmen, wenn es bei den Beratenen ein Leitungsdefizit gibt (vgl. Lauterburg 2004, 27).

Neben diesem tieferen Konflikt gibt es die Spannung von Angebot und Nachfrage und mit welcher Motivation Gemeindeberatung hier handelt. Sie kann verführt sein, die Nachfrage zu steigern, um ihre Bedeutung in der Organisation zu steigern (vgl. Berker 1994, 350).

Andererseits müssen GemeindeberaterInnen nicht um jeden Preis beraten und sind nicht so leicht verführbar Beratungsprozesse länger als nötig zu gestalten bzw. jede Anfrage so zu behandeln, dass die Lösung genau in ihrer Beratungsform begründet ist. Da alle GemeindeberaterInnen im Bistum Hildesheim neben ihrem Beratungsauftrag noch einen anderen Arbeitsauftrag haben, sind sie nicht auf Beratungsprozesse angewiesen.

5.3.5 „Beratung ist Luxus“ – Legitimation

Aus Sicht der Leitung kann die Position der GemeindeberaterInnen schwer überschaubar sein und zu verstärktem Kontrollbedarf oder

Misstrauen führen. Es kann einzelne Leitungskräfte geben, die mit Blick auf die Ökonomie Beratung als Luxus betrachten. Dementsprechend müssen interne BeraterInnen ihre eigene Notwendigkeit nachweisen. Dies kann über die gezielte Bedienung von Aufträgen und Erfüllung von Zielvorgaben durch die Leitung der Organisation geschehen.

Im KollegInnenkreis können sie Neid ausgesetzt sein und Begehrlichkeiten wecken. Andererseits ist durch die hohe Kontrolle über KollegInnen gesichert, dass ihre Arbeit quantitativ bestens evaluiert wird (vgl. Berker 1994, 347).

Die Habenseite, mit der Gemeindeberatung sich legitimieren kann, ist schnelle Erreichbarkeit, geringe Kosten, hohe zeitliche Flexibilität und Kontinuität (vgl. Leinefelder 1987, 59).

5.3.6 „Wer zahlt bestimmt die Musik“ – Abhängigkeit

GemeindeberaterInnen sind finanziell und emotional mit der Organisation verwoben. Als Gegenmittel ihrer äußeren Abhängigkeit müssen sie sich eine innere Autonomie bewahren. Wo dies nicht gelingt, entsteht Betriebsblindheit und die GemeindeberaterInnen erkennen die Probleme der Organisation nicht mehr, da sie selbst ein Teil des Problems geworden sind. Die innere Autonomie als Haltung sorgt für eine grundsätzliche Distanz zum alltäglichen Leben in der Organisation. Am besten gelingt dies auf randständigen Positionen der Organisation. Die Folge davon kann eine emotionale Ferne sein, die GemeindeberaterInnen aushalten müssen (vgl. Berker 1994, 348). Ich persönlich erlebe es bei Beratungsprozessen in Gemeinden als Vorteil, dass meine sonstige Tätigkeit als Leiter einer Hochschulgemeinde in der Kategorie liegt. Gleichzeitig spüre und lebe ich z. B. in meiner Berufsgruppe der PastoralreferentInnen zu einigen KollegInnen eine größere Distanz, seit ich in der Beratung tätig bin. Das ist in Beratungsprozessen mit diesen KollegInnen von Vorteil, gleichzeitig muss ich mir den kollegialen Austausch woanders suchen.

Die positive Seite der Abhängigkeit von der Organisation ist die ökonomische Sicherheit und die nicht direkte Abhängigkeit von den BeraterInnen. Gemeindeberatung muss nicht um ihre Aufträge fürchten, wenn

ein Mitarbeiter der Organisation unzufrieden mit ihnen ist und sie können sich Fehler erlauben (vgl. Leinefelder 1987, 49 u. 59).

5.3.7 *„Das Wissen bleibt hier“ – Verantwortung*

Gemeindeberatung nimmt für Ihre Arbeit eine existentielle Verantwortung wahr. Sie setzt sich für ihre Organisation dauerhaft ein, sie identifiziert sich mit ihr und den dort arbeitenden Menschen. Neben der Beratung von einzelnen Gemeinden hat Gemeindeberatung die Organisation als Ganzes im Blick. Kenntnisse und Fähigkeiten, die GemeindeberaterInnen sich in der Beratungstätigkeit aneignen, bringen sie an anderer Stelle als „Know-how-Transfers“ wieder in die Organisation ein (vgl. Burla/Schmidlin-Trachsler 2003, 60f.).

Das Spannungsfeld der Verantwortung kann zu einer Überidentifikation führen, die keine Beratungssituation im Sinne einer Arbeits- bzw. Lernkultur entstehen lässt (vgl. Berker 1994, 349). Dann bekommt die Verantwortung gegenüber der Organisation eine so starke Bedeutung, dass die GemeindeberaterInnen eher als Verkünder und Bewahrer der Unternehmenskultur wirken, denn als Prozessbegleiter.

5.3.8 *„Eine/r von uns“ – Feldkompetenz*

In diesem Spannungsfeld liegt der größte Vorteil der Gemeindeberatung gegenüber Externen. Die GemeindeberaterInnen wissen um die Alltagsseite der Beratenen, sie kennen die politischen Realitäten, beherrschen Sprache und Code (vgl. Leinefelder 1987, 59). Sie können aufgrund ihrer hohen zeitlichen Flexibilität sowie einem Blick für typische Themen und Übertragungen in diesem Feld gezielt beraten. Verknüpft ist damit automatisch die Sicherung und Weiterentwicklung der Organisationskultur.

Die andere Seite der Spannung ist dagegen die Betriebsblindheit und das Problem, bei so viel Bekanntem auch das Unbekannte noch als Wahrnehmung zulassen zu können (vgl. Berker 1994, 351f.).

5.3.9 *„Veränderung ja, aber nicht so schnell“ – Differenz*

Im Spannungsfeld der Differenz ist Gemeindeberatung den Widerständen ausgesetzt, die in der Organisation gegen Veränderung vorherrschen. Für Systemveränderungen braucht es eine Differenz zu den be-

stehenden Organisationsabläufen. „Diese Differenz ermöglicht <<neue>> Informationen, Sichtweisen, Selbstbeobachtung, Selbstreflexion. Die bestehende Organisation <<will>> im Grunde diese <<irritierende>> Differenz nicht. Sie will etwaiges Neues linear ans Alte anschließen.“ (Heintel 1998, 44). Kulturpflege wird intern eher prämiert, während eigentlich Kulturveränderung gefordert ist, um weiter zu bestehen. Kulturpflege ist eine Stärke von Gemeindeberatung, bedingt durch ihre Feldkompetenz, Loyalität und Verantwortung. Mit der Systemveränderung tut sie sich schwerer, da sie selbst zu dem System gehört, von ihm anhängig ist und in ihm ihre Legitimation bezogen hat. GemeindeberaterInnen werden hier verführt – bewusst oder unbewusst – mit den Beratenen Übereinkünfte bzw. „Mesallianzen“ (Leffers 1987, 85f.) zu erzielen, nicht an dem anstehenden Beratungsauftrag zu arbeiten, sondern auf andere Felder auszuweichen. Unerwünschte Gefühle und Ängste werden so auf beiden Seiten vermieden. GemeindeberaterInnen, die Systemveränderungen schneller durchführen wollen als die Organisationskultur zulässt, z. B. durch eine konsequente Thematisierung schwelender Konflikte, werden dann schnell zu „Nestbeschmutzern“ (vgl. Berker 1994, 350) oder „denen aus Hildesheim“. Lösen lässt sich diese Spannung nur durch ein hohes Bewusstsein für die Bedeutung der Differenz, eine regelmäßige Thematisierung und Unterstützung von außen. Hilfreich könnte es auch sein, wenn die BeraterInnen selber als Externe außerhalb der Organisation beraten und so die Differenz anders (er-) leben können.

5.3.10 „Alles klar“ – Die Chancen

Alle Spannungsfelder werden unterschiedlich wahrgenommen – je nachdem, wo die einzelnen GemeindeberaterInnen mit ihren eigenen Kirchenbildern und Prämierungen in der Organisation stehen. Um die Spannungsfelder als Chancen wahrzunehmen und für die Beratung produktiv zu nutzen bedarf es Bewusstsein, Transparenz und Klarheit. Die bewusste, akzeptierende Hereinnahme der Spannungsfelder durch Gemeindeberaterinnen in die Beratungsprozesse bedarf einer hohen Selbstreflexion und erfordert wahrscheinlich eine kontinuierliche (supervisorische) externe Beratung.

Transparenz sollte die oberste Maxime von Gemeindeberatung sein, um sich im Gestrüpp der Verführungen durch die Spannungsfelder nicht zu verlieren und den eigenen Platz in der Institution zu finden. Dazu gehört eine Transparenz in beide Richtungen, gegenüber der Organisationsleitung und gegenüber den Beratenen (vgl. Pühl 98, 128).

5.4 Kooperation mit anderen Beratungsformen und externer Beratung

In der Reflexion der ersten Zusammenführungsprozesse wurde deutlich, dass ein differenziertes Angebot von Beratung erforderlich ist. Neben der Begleitung von komplexen Prozesssituationen braucht es BegleiterInnen der Linie, Fachberatung z. B. für Rechtsfragen und individuelle Beratungsangebote für einzelne und Teams wie Supervision, Coaching oder geistliche Begleitung. Hier besteht für GemeindeberaterInnen die Möglichkeit gerade in der Sondierung Beratung über Beratung anzubieten bzw. in komplexen Prozessen auf einzelne Beratungsformen als gezielte Interventionen hinzuweisen wie z. B. ein Leitungscoaching für den Pfarrer. Weiterhin lässt sich in komplexen Prozessen das Beratungssystem durch ModeratorInnen und MentorInnen erweitern, die gezielt von GemeindeberaterInnen eingesetzt werden (vgl. BGV 2005, 13f.).

Mit Blick auf die nötige Feldkompetenz und die beschriebenen Rahmenbedingungen tut die Organisation Kirche sich schwer mit externen BeraterInnen. In der Gemeindeberatung Hildesheim habe ich es jedoch als sehr hilfreich und belebend erlebt bei Prozessen, in denen es zu starke Verstrickungen zwischen Gemeindeberatung und den Beratenen gab, externe BeraterInnen dazuzuholen und Insider/Outsiderteams zu bilden. Für diesen Fall gibt es Kooperationen mit GemeindeberaterInnen der evangelischen Landeskirche und GemeindeberaterInnen aus dem freikirchlichen Bereich.

Für interne Fortbildungen der Gemeindeberatung und Supervision ist es Standard auf externe BeraterInnen zurückzugreifen.

Die Kooperation mit freiberuflichen externen BeraterInnen bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden ist dagegen bisher nicht im Blick.

Von Bedeutung sind dabei wahrscheinlich ähnlich wie bei der Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptberuflichen (s. o.) die Faktoren Geld, Wertschätzung, Zeit, Moral und Macht. Was heißt es, wenn der Externe mehr Lohn bekommt als die Internen? Wer opfert die Zeit um die Externen in die Organisation und ihre Codes einzuführen? Sind sie zeitlich auch so flexibel wie die Internen? Können Externe überhaupt in einem pastoral so sensiblen Prozess beraten? Wer hat das Sagen, wenn Interne und Externe zusammen beraten? Welche Beratungsleistung ist mehr Wert und findet mehr Anerkennung? In der Bearbeitung und Klärung dieser Fragen könnten die BeraterInnen wahrscheinlich gut auf Spiegelungsphänomene zurückgreifen und diese konstruktiv in die Beratung mit einbeziehen.

6 Aufgaben vor, während und nach der Zusammenführung

Die Zusammenführung von Pfarrgemeinden ist ein hochkomplexer Prozess. Für Gemeindeberatung gibt es die unterschiedlichsten Möglichkeiten und Zeiten in diesen Prozess einzusteigen. Nach der Auswertung der ersten Beratungsprozesse haben wir in der AG Gemeindeberatung eine „Ideal-Form“ der Zusammenführung von Pfarrgemeinden erarbeitet, in der auch die Aufgaben der Gemeindeberatung deutlich werden (s. Abb. 4).

Phasen:	Vorphase „Pre-Merger“	Zusammenführung „Merger“			Integration „Post-Merger“
Zeit:	1-2 Jahre	6-12 Monate			2-5 Jahre
		⇓	⇓	⇓	⇓ ⇓
Organisation:	Erarbeitung/ Verabschiedung Zusammen- legung Kulturanalysen oder vorwiegend territoriale Ausrichtung? GB in dieser Phase nicht beteiligt	Auftaktver- anstaltung Vermittlung der Vorgaben durch diözes. Ansprech- partner GB anwesend, stellt sich vor	Dreiecks- kontrakt Hauptabteilung Pastoral / Gemeinden / GB Sondierung Kontrakt: • Inhalte • Ziele • Zeitraum • Rahmen	Eigentliche Vorbereitung • Steuergruppe • Projektplan erstellen • Großgruppen- veranstaltungen (Info, Meinungs- bildung) • Integrationsver- anstaltungen vorbereiten • Meilensteine festlegen • Rituale für Übergang	Tag 1 nach Zusammen- führung • Visionsarbeit • Pastoralkonzept • Integrations- / Dialogveranstaltungen • Abläufe und Prozesse opti- mieren • Personal- und Arbeitsorgani- sation • Evaluation
GB:	• Eigene Rolle klären • Angebotspalette entwerfen	• Veranstaltung der Linie • Rollen- und Auf- gabenklärung mit Gesamt- system • Akquise • Fachberatung vermitteln	• Im Vorfeld Rollenklärung mit Linie • Verantwortung für klaren Kon- trakt	• Wissen Post- Merger, OE, Moderation • Kulturtriade • Auf Ziele zurück führen • Konflikt- management	• Vertrauen aufbauen • Neuorientierung • Sorrys + Prouds • Fremdheit zulassen • Erfolge / Gewin- ne erleben • Abschluss, Evaluation

⇓ = Einstiegsmöglichkeiten für GB

Abb. 4: „Ideal-Form“ der Zusammenführung von Pfarrgemeinden

„Ideal-Form“ heißt, in der Praxis kommt sie so kaum vor, aber sie gibt Orientierung für weitere Prozesse. Die „Ideal-Form“ kann Auskunft geben über das, was dran sein könnte oder wieso ein Prozess ins Stocken gerät. Bei der Entwicklung haben wir Erkenntnisse aus der Fusionsliteratur hinzugenommen in dem Wissen darum, dass bestimmte Inhalte und Aufgaben so nicht übertragbar sind (vgl. Kap. 4).

Dem folgend greife ich bei der Beschreibung der Aufgaben die drei Phasen eines Fusionsprozesses auf, wie sie Geschwill beschreibt (vgl. Geschwill 2000, 18f.), setze ihnen aber andere Begriffe voraus.

Zuvor behandle ich die Frage nach den Optionen bei Zusammenführungen, da sie sich durch alle bisherigen Beratungsprozesse wie ein roter Faden durchzog.

6.1 Optionen und ihre Konsequenzen

Bei den bisherigen Zusammenführungen von Pfarrgemeinden im Bistum Hildesheim wurden häufig Begriffe und Entscheidungen durcheinander gebracht, entsprechende Optionen getroffen und gegeneinander ausgespielt. Dies hing sicherlich zusammen mit der Komplexität der Zusammenführungen, die dadurch schwer (be-) greifbar waren.

Verstärkt wurde dies zu Beginn, da niemand genau wusste, wo es hinget, welche Konsequenzen bestimmte Optionen haben würden und wo zuerst Schwerpunkte gesetzt werden sollten. Es gab unterschiedlichste Optionen für eine Betonung von Strategie, Struktur, Prozessen, Visionen oder Kultur. Die Begriffe wurden benutzt ohne dass sie für alle eine gleiche Bedeutung hatten (s. Kap. 3.3).

Zur Komplexitätsreduzierung bzw. zum visualisierten Begreifen der Komplexität habe ich unter Rückgriff auf Erkenntnisse aus dem Studium das Modell der Kulturtriade erstellt (s. Abb. 5).

Die Kultur steht als emergierendes Produkt in der Mitte der drei (Triade) Faktoren Strategie, Struktur und Prozesse. Die drei Faktoren sind durch ein „Band“ verbunden, das begrenzt ist. Je nach Situation wird das Band von einem Faktor stärker beansprucht, so dass dann dort eine größere Schleife entsteht, während die Schleifen bedingt durch die begrenzte Länge des Bandes bei den anderen beiden Faktoren kleiner werden. Dieses Ausbalancieren des Bandes geschieht im Kontext der Organisation und ihrer Umwelt.

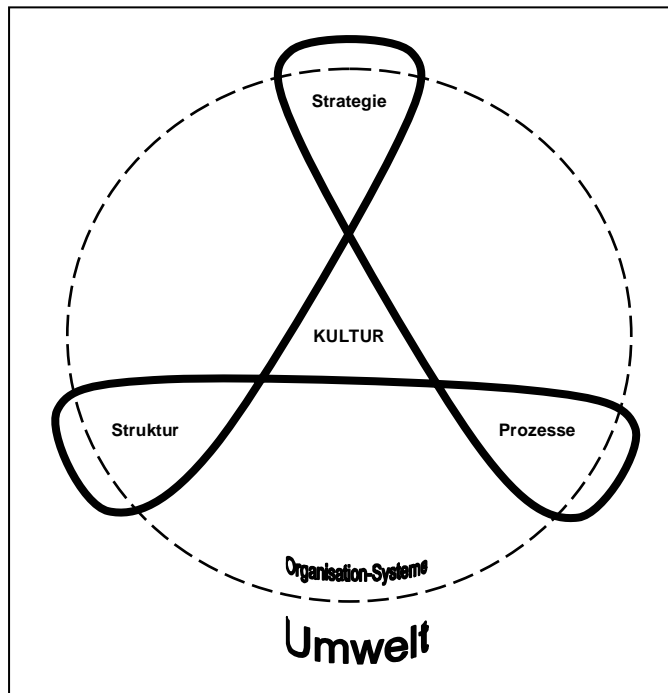


Abb. 5: Modell Kulturtriade

Übertragen auf die Praxis bedeutet dies, wenn ich den Schwerpunkt oder die Energie auf die Strategie setze, geraten die Struktur, die Prozesse oder beide in den Hintergrund. Dies sorgt auf Dauer für Störungen in der Kulturtriade. Kulturwandel wird nur durch einen

Wandel in allen drei Bereichen im Kontext von Organisation und Umwelt möglich sein. Es gibt kein Entweder-oder, da sich alle Faktoren gegenseitig bedingen und von einander abhängen.

Je nachdem, welche Erfahrungen und inneren Bilder Menschen und Organisationen haben, werden einzelne Faktoren prämiert. Zu Konflikten kommt es, wenn dabei verschiedene Wertsysteme aufeinander stoßen und linear nach dem „Entweder-oder-Prinzip“ verfahren wird. Das triadische Denken bietet eine Möglichkeit diesen „Entweder-oder-Anspruch“ aufzuheben.

Die Organisationskultur des Bistums Hildesheim mit seinen unterschiedlichen Systemen lässt sich als eine Vielzahl einzelner Kulturtriaden darstellen, die alle zusammen die Kulturtriade des Bistums bilden. Entsprechend treffen bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden mindestens zwei Kulturtriaden aufeinander und es braucht eine Option, worauf wann der Schwerpunkt gelegt wird. Alles gleichzeitig scheint nicht möglich zu sein und jede Richtungsentscheidung hat ihre Konsequenzen.

Diese Komplexität der Zusammenführungen wurde im Bistum Hildesheim in den Pilotprojekten deutlich. Vor Ort waren durch die Betonung

der Prozesse die Strategie des Bistums sowie der zeitliche Rahmen der Organisation zu sehr aus dem Blickfeld geraten (vgl. BGV 2004, 7-9). Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse und der Erkenntnisse aus den bisherigen Zusammenführungen von Pfarrgemeinden hat sich das Bistum Hildesheim strategisch neu positioniert. Grundlage dafür war das Strategiepapier „Eckpunkte 2020“, in dem der finanzielle und personelle Rahmen für die nächsten Jahre vom Bischof vorgegeben und inhaltliche Optionen getroffen wurden (vgl. Homeyer 2003). Die anstehenden notwendigen strukturellen Veränderungen sind durch die Hauptabteilung Pastoral definiert und werden von diözesanen ProzessbegleiterInnen vor Ort vermittelt und eingefordert (vgl. BGV 2005, 13). Die Pfarrgemeinden sollen diese Strukturen umsetzen und im Prozess eine neue Art von Seelsorge und pastoralem Miteinander entwickeln. Wie das aussieht ist noch am wenigsten klar. Hier wird Gemeindeberatung am stärksten gefordert sein.

Dies wird nur funktionieren, wenn ein Ausgleich zwischen den Faktoren Strategie, Struktur und Prozess geschaffen wird und alle drei Faktoren eine gleiche Wertschätzung erhalten, auch wenn in einer Phase ein Faktor im Vordergrund steht. So sollte z.B. dem Kirchenvorstand, der rein den Blick auf die Strukturen hat und diese in den Vordergrund stellt, verdeutlicht werden, welche Bedeutung die Prozesse für das künftige Gemeindeleben haben. Ebenso sollte dem Pfarrgemeinderatsmitglied, das keinen Wert auf die in seinen Augen eher strukturelle Arbeit des Kirchenvorstandes legt, verdeutlicht werden, wie wichtig gerade der strukturelle Rahmen für Prozesse sein kann.

Gemeindeberatung muss Strategie, Struktur und die Prozesse im Blick behalten unter Berücksichtigung der Gesamtorganisation mit ihren Systemen und der Umwelt. Es ist ihre Aufgabe, in den einzelnen Phasen der Zusammenführung (s. u.) keinen Faktor zu vernachlässigen und für Ausgleich zu sorgen, wenn ein Faktor Überhand nimmt. Beispielhaft könnte das zu Beginn, wenn Strategie und Struktur im Vordergrund stehen, die Einrichtung einer „Visionsgruppe“ sein, in der frei von Struktur und sonstigen Vorgaben ausprobiert werden darf, wie die Kirche von morgen aussehen könnte.

Hilfreich für den Gesamtprozess ist schon in der Sondierungsphase eine Beschreibung und Planung von Meilensteinen für alle drei Faktoren. Diese später erreichten Meilensteine können dann als Mosaik ein Bild der neuen Kultur vermitteln.

6.2 Der Vorlauf – Pre-Merger-Phase

Schon im Vorlauf der Zusammenführung wird ein entscheidender Unterschied zu Fusionen deutlich, die Zeit (s. im Folgenden Abb. 4).

Während Fusionen in der Pre-Merger-Phase von Schnelligkeit und Geheimhaltung geprägt sind (vgl. Geschwill 2000, 36), brauchen Zusammenführungen von Pfarrgemeinden einen längeren Vorlauf. Pre-Merger-Phasen bei Fusion dauern in der Regel nicht länger als 2 Monate, zumindest nicht, wenn die Fusion erfolgreich abgeschlossen werden soll. Der Vorlauf für die Zusammenführung von Pfarrgemeinden wird wahrscheinlich unter Berücksichtigung aller zu informierenden Gremien mindestens ein Jahr dauern, von Geheimhaltung kann dann keine Rede mehr sein.

Inhalt der Pre-Merger-Phase ist die Sicherung einer Due Diligence mittels Analyse aller möglichen Aspekte der geplanten Fusion und eine entsprechende Überprüfung der Erfolgchancen. Auf dieser Grundlage werden eine Strategie und der Vertrag für die Fusion erstellt. Während – bedingt durch die Geschwindigkeit und Geheimhaltung – in der Vergangenheit vor allem die harten Fakten analysiert wurden, kommt als wichtiges Erfolgskriterium die Kulturanalyse als Cultural Due Diligence immer stärker in den Blick. Schnelligkeit und Geheimhaltung ist von Bedeutung im Hinblick auf mögliche Konkurrenten und um nicht für Unruhe durch Gerüchte zu sorgen, die zu einem Abwandern der besten Führungskräfte führen könnten. Von daher ist in diese Phase nur die Top-Ebene der Unternehmen eingebunden. Die Führungskräfte und ihre Einstellung zur Fusion sind ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium für Gelingen oder Scheitern der Fusion. Die Bereitschaft der einzelnen MitarbeiterInnen nach einer Fusion bisher gewohnte Verhaltensweisen und Haltungen zu ändern, hängt wesentlich von einer glaubwürdigen und nachvollziehbaren Vision des Managements ab. Für die Analysen

und auch die Auswahl der künftigen Führungskräfte werden in der Regel externe BeraterInnen ausgewählt bzw. hinzugezogen. Die BeraterInnen sollten Fusionserfahrung, Loyalität zu anderen (internen) BeraterInnen, ein Wissen über die Unternehmenskultur und ggf. Bereitschaft für eine dauerhafte Zusammenarbeit mitbringen (vgl. Geschwill 2000, 36-43).

In der Vorphase bei Zusammenführungen von Pfarrgemeinden braucht es eine strategische Entscheidung, ob die Zusammenführung sich an einer Kulturanalyse ausrichtet, die vor allem auch die Sozialräume mit berücksichtigt oder ob die territorialen Gegebenheiten ausschlaggebend sind. Diese Entscheidungen werden in der Regel von der Bistumsleitung getroffen oder durch einen Pfarrer vor Ort angeschoben. Die Bistumsleitung muss über ihre Überlegungen die betroffenen Gremien (Kirchenvorstand, Pfarrgemeinderat, Diözesanrat, Priesterrat) informieren und entsprechende personelle Entscheidungen treffen.

Mit Blick auf die Kulturtriade steht in dieser Phase der Faktor Strategie im Vordergrund. Ein schnelles, klares transparentes Agieren kann einen sicheren Rahmen schaffen für die weiteren Phasen.

Die Gemeindeberatung spielt in dieser Phase noch keine direkte Rolle. Es kann höchstens sein, dass ihre Erfahrungen aus der Beratung vorheriger Zusammenführungen mit in die Strategieüberlegungen der Bistumsleitung einfließen. Daneben gilt es, die eigene Rolle zu klären und eine Angebotspalette für die anstehenden Phasen und ihre Aufgaben zu entwerfen.

6.3 Die Zusammenführung – Merger-Phase

Die Merger-Phase bezeichnet den Zeitraum zwischen Vertragsabschluss und dem Tag, an dem das neue Unternehmen seine Arbeit aufnimmt. Sie sollte auch nicht länger als zwei Monate andauern. Abläufe und Prozesse der Neugründung müssen erarbeitet werden und es wird eine Personalauswahl getroffen. Zusätzlich muss eine Kommunikations- und HR-Strategie entwickelt werden. Insgesamt sollte ein Drehbuch für die Post-Merger-Phase erstellt werden, das die Umset-

zung der Strategie in Strukturen und Prozessen beschreibt, um so eine Kulturveränderung zu ermöglichen (vgl. Geschwill 2000, 45-52).

Die Phase der Zusammenführung von Pfarrgemeinden kann nach dem Vorlauf relativ schnell verlaufen. Es gibt eine Auftaktveranstaltung, in der alle Beteiligten durch die Bistumsleitung über die Vorgaben informiert werden. Die Pfarrgemeinden sollten eine Steuergruppe bilden, die für den weiteren Verlauf der Zusammenführung den Überblick und die Verantwortung hat. Die Steuergruppe erstellt einen Projektplan bzw. eine Strategie, die Struktur und Prozesse berücksichtigt. Dazu gehören Großgruppenveranstaltungen zur Information und Meinungsbildung, Integrationsveranstaltungen, Meilensteine und es sollte ein Ritual für den Übergang geplant werden. Eine Beschreibung der neuen Strukturen und anstehenden Aufgaben als Vorgabe durch die Bistumsleitung ist hilfreich, um zu klären, was feststeht und was verhandelbar ist (vgl. BGV Hildesheim 2005, 10-13).

Ein entscheidender Unterschied zu Fusionen ist die Zusammensetzung des Personals. Während bei Fusionen Personal entlassen wird bzw. es stärkere Umbesetzungen gibt, erfolgen die Zusammenführungen meist mit dem bisherigen Personal. Hier könnte Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen, da es umso wichtiger ist, das vorhandene Personal für die anstehenden Aufgaben zu qualifizieren und zu begeistern. Erfahrungen in der AG Gemeindeberatung zeigen, dass schon manche Zusammenführungen für Widerstand bei den Gemeindemitgliedern gesorgt haben, weil die Hauptberuflichen selbst nicht von der Sache überzeugt waren.

Hilfreich könnte eine Klausurwoche des hauptberuflichen Pastoralteams (mit punktueller Integration der Ehrenamtlichen) noch vor dem Tag eins sein. Das Pastoralteam könnte an einer gemeinsamen Strategie arbeiten und künftige Strukturen und Prozesse in den Blick nehmen. In der Klausurwoche fänden in den Pfarrgemeinden keine Veranstaltungen statt (mit Ausnahme der punktuellen Integration). Dadurch würde den Gemeindemitgliedern verdeutlicht, dass eine Veränderung in Gang ist und nicht alles so weiter läuft wie bisher.

In der Kulturtriade wird in der Phase der Zusammenführung die Schleife der Strategie wieder kleiner und die Struktur rückt in den Vordergrund. Eine Betonung des Prozesses in dieser Phase könnte für Konflikte sorgen, wenn dadurch Strategien und Strukturen gefordert werden, die mit der Strategie und den Strukturen der Gesamtorganisation nicht kompatibel sind. Die beschriebene Intervention einer Klausurwoche mit dem Pastoralteam würde an der dem Pastoralteam eigenen Kulturtriade ansetzen, die sich wiederum aus den je eigenen Kulturtriaden der MitarbeiterInnen zusammensetzt.

Für die Gemeindeberatung kann in dieser Phase der Einstieg beginnen. Da Gemeindeberatung oft erst angefragt wird, wenn Konflikte auftauchen oder die Betroffenen vor der Komplexität der anstehenden Aufgaben zurückschrecken, bestehen Einstiegsmöglichkeiten auch wesentlich später. Dann könnte es sein, dass übergangene Phasen und ihre Aufgaben nachgearbeitet werden müssen.

An erster Stelle steht beim Einstieg der Gemeindeberatung die Sondierung. Es braucht eine Rollen- und Aufgabenklärung für das Beratungssystem, die auch mit dem Gesamtsystem kompatibel ist. Entsprechend sollte die Bistumsleitung durch eineN VertreterIn der Linie in den Dreieckskontrakt und ggf. in die Sondierungsgespräche mit eingeschlossen werden (vgl. Beratungsvereinbarung im Anhang). Zu den Sondierungsgesprächen gehört die Beratung über (Fach-) Beratung und Klärung über das, was an künftigen Aufgaben mit welchen Verantwortlichkeiten ansteht. Ziele und Meilensteine zur Überprüfung müssen gemeinsam festgelegt werden. Von Bedeutung ist ein klarer Umgang mit der Zeit (s. Kap. 4). Wie lange soll die Beratung dauern? Was soll bis wann mit welcher Beratungsressource erreicht werden? Wie viel Zeit bringen die BeraterInnen und die Beratenen auf? Die Beantwortung dieser Fragen muss gemeinsam im Beratungssystem erfolgen. Dass sie zu Beginn der Beratung und auch später immer wieder neu gestellt werden, liegt in der Verantwortung der GemeindeberaterInnen.

6.4 Die Integration – Post-Merger-Phase

Nach dem rechtlichen Abschluss der Fusion beginnt die Post-Merger-Phase mit dem Anspruch der so genannten Post-Merger-Integration (PMI). Jetzt müssen sich die Planungen der Pre-Merger und Merger-Phase bewähren und umgesetzt werden. Anstehende Aufgaben für die Belegschaft sollten mit Klarheit benannt werden: „Was ändert sich unwiederbringbar? Worauf kann man Einfluss nehmen?“ (Geschwill 2000, 54). Es braucht ein Change-Management-Team, das die Umsetzung des Post-Merger-Plans begleitet und auf unvorhergesehene Probleme (z. B. mangelnde Kompatibilität der Software) mit Vollmacht reagieren kann. Information und Kommunikation mit Belegschaft, Kunden, Lieferanten und sonstigen Betroffenen hat oberste Priorität. Die geplante Personalauswahl muss transparent durchgeführt und ggf. nachgebessert werden (vgl. Geschwill 2000, 53-59). Vergütungssysteme werden angepasst, ein Führungsleitbild wird neu entwickelt und unterschiedliche Tools kommen in den Prozessen zum Einsatz (vgl. Geschwill 2000, 18).

Die Inhalte der Integrationsphase bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden sind analog zur Post-Merger-Phase der Fusion. Die Steuergruppe besteht weiter und arbeitet entsprechend dem Change-Management-Team. Gegebenenfalls wird sie entsprechend ergänzt. Es braucht Visionsarbeit mit den Hauptberuflichen und den Ehrenamtlichen. Ein Pastorkonzept muss erstellt werden. In Integrations- und Dialogveranstaltungen müssen die Gemeindemitglieder und Interessierte informiert und zur Mitarbeit motiviert werden. Abläufe und Prozesse werden optimiert. Das Verwaltungspersonal muss sich neu organisieren.

Bedingt dadurch, dass viele Pfarrgemeinden jetzt schon wissen, dass sie 2006 oder später zusammengeführt werden, können quasi schon in der Vor-Phase Aufgaben bearbeitet werden, die bei Fusionen erst in der Post-Merger-Phase bearbeitet werden.

Kulturtriadisch betrachtet rücken in der Integrationsphase die Prozesse in den Vordergrund.

In dieser Phase beginnt die Hauptarbeit für Gemeindeberatung. Sie muss Prozesse mitinitiiieren und begleiten. Dazu müssen die GemeindeberaterInnen Vertrauen im Beratungssystem aufbauen und Neuorientierungen ermöglichen. Vergangenes muss gewürdigt und verabschiedet werden. Fremdheit zwischen den zusammengeführten Pfarrgemeinden braucht seinen Platz. Erfolge und Gewinne müssen bewusst erlebt werden. Nach Strategie und Struktur müssen die einzelnen Personen und Systeme in Prozessen zusammengeführt werden, damit dann eine neue Kultur entstehen kann. Es gilt vor allem die Prozessoffenheit und das Nichtwissen dessen, was kommt, auszuhalten. Dies ist für die BeraterInnen wie bei jedem Veränderungsprozess die schwierigste Aufgabe, und sie braucht Zeit. Für kommende Anfragen, bei denen das Datum der Zusammenführung langfristig feststeht, könnte es eine Vorphase geben, in der mit Ruhe eine Kulturanalyse möglich ist und die begleitet wird von Inhalten und Aufgaben der Integrationsphase. Dabei wird es umso wichtiger sein, die drei Faktoren der Kulturtriade in einem guten Ausgleich zu halten.

6.5 Der Abschluss – Evaluation des Merger-Prozesses

Es lässt sich schwer sagen, wann eine Fusion abgeschlossen ist. Ist es der erste positive Jahresabschluss, eine spürbare Steigerung des Umsatzes oder die gelungene Betriebsfeier der gesamten Belegschaft? Umso bedeutsamer ist eine regelmäßige Evaluation. Sie sollte mit unterschiedlichen Schwerpunkten alle drei Monate geschehen. Nach einer ersten Evaluation der laufenden Prozesse mit Integrationsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen kann eine erneute Evaluation die Zielerreichung überprüfen und nach einer weiteren Evaluation eine Neubestimmung erfolgen (vgl. Geschwill 2000, 19).

Wahrscheinlich sorgt eine regelmäßige und intensive Evaluation aller Faktoren der Kulturtriade eher für einen gelungenen Abschluss einer Fusion als die einseitige Prämierung eines Faktors. Zeigt sich doch immer mehr, dass voreilig als gelungen gefeierte Fusionen kräftig nachgebessert werden müssen und letztendlich nicht den erhofften Gewinn erbringen. Ein Beispiel ist die Fusion von DaimlerChrysler im Jahr 1998.

Der Hauptakteur Jürgen Schrempp muss nach sieben Jahren ohne Abfindung und Dank die „Baustelle“ verlassen, da sich die Fusion letztendlich nicht so entwickelt hat, wie sie damals geplant und verkündet wurde (vgl. Landeszeitung 2005, 1 u. 14).

Für die Zusammenführungen von Pfarrgemeinden lässt sich noch nicht sagen, wann sie (gelingen) abgeschlossen sind. Die zwei Pilotprojekte im Bistum Hildesheim waren auf fünf Jahre angesetzt und dauern noch bis Ende 2006 an. Punktuell sind erste Kulturveränderungen sichtbar. Insgesamt scheinen jedoch noch einige Folgen der zu Beginn nicht klar getroffenen Optionen zu wirken und sorgen für eine Erlahmung der Motivation bei Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen. Die Erfahrungen aus den 2004 zusammengeführten Pfarrgemeinden sind noch zu frisch. Sie befinden sich mitten in der Integrationsphase. Von Bedeutung ist hier die Evaluation, in der es vor allem wichtig ist, gelungene (kleine) Schritte und Projekte wahrzunehmen und zu würdigen. Anlass einer Evaluation und Neubestimmung könnten im Jahr 2006 die Wahlen der Gremien (Kirchenvorstände & Pfarrgemeinderäte) sein.

Gerade für die Evaluation könnte das Modell der Kulturtriade hilfreich sein. Mit ihm wäre gesichert, dass alle wesentlichen Faktoren der Kultur in den Blick kommen und entsprechend gleich prämiert werden.

Noch gibt es nicht genug Erfahrungen, wann Gemeindeberatung bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden das Beratungssystem gut abschließen kann.

Umso bedeutsamer ist die interne Evaluation, der Blick auf Zwischenziele und der Faktor Zeit. Vielleicht könnte es für die Beratung hilfreich sein, wenn den Pfarrgemeinden eine bestimmte Anzahl von Beratungszeit zur Verfügung gestellt wird und sie die Option haben, wo und wie diese eingesetzt wird. In der Verantwortung der Gemeindeberatung läge es zu verdeutlichen, welche Konsequenzen diese Optionen hätten.

7 Fazit: 10 Gebote für die paradoxe Beratung

Während der gesamten letzten drei Jahre, in denen ich mich mit der Zusammenführung von Pfarrgemeinden beschäftigte, stieß ich immer wieder auf eine Komplexität der Materie, die für Fragen und Konflikte sorgte.

Nach dem Verfassen dieser Arbeit haben sich für mich viele Fragen beantwortet und ich habe neue Ideen und Impulse für die weitere Beratung bekommen. Besonders hilfreich war für mich auf der Theorieebene die Reduzierung der Komplexität mit Hilfe des „Modells der Kulturtriade“ und der „Ideal-Form“ von Zusammenführungen.

Auf der Praxisebene half mir oft der Gebrauch von Humor mittels paradoxer Interventionen, um Konflikte anzusprechen und den Raum für neue Wege zu öffnen.

Humor und paradoxe Interventionen können ein Herausführen aus der „Entweder-oder-Falle“ ermöglichen und zur Gelassenheit verhelfen. Dadurch können Energien in Situationen freigesetzt werden, wo scheinbar nichts mehr geht. Gleichzeitig ist Humor ein Mittel für interne BeraterInnen, um quasi in der Rolle der „Hofnarren“ gut mit den Tabus der eigenen Organisation umzugehen.

In diesem Sinne stelle ich abschließend 10 Gebote für die paradoxe Beratung bei der Zusammenführung von Pfarrgemeinden auf, die sich aus den Erkenntnissen dieser Arbeit ableiten:

- 1) Du sollst die Aussagen der Bistumsleitung nicht berücksichtigen. Du weißt sowieso die besseren Antworten und sie sind weit weg (vgl. Kap. 4.3).
- 2) Du sollst neben Dir keine anderen BeraterInnen dulden. Das zeugt von Selbstvertrauen und verdeutlicht Deine Kompetenz (vgl. Kap. 5.4).
- 3) Du sollst keine klaren Begriffe nutzen. Das fördert die Kreativität im Beratungssystem (vgl. Kap. 3).
- 4) Du sollst alle Beratungssitzungen 30 Minuten länger als vereinbart dauern lassen. Wenn Du schon nicht direkt bezahlt wirst, können

die Beratenen ein wenig ihrer Zeit für Dich opfern (vgl. Kap. 4.1 & 4.3).

- 5) Du sollst keine anderen Kirchenmodelle neben Deinem eigenen zulassen. Das fördert die Lebendigkeit in der Beratung und schafft Vertrauen (vgl. Kap. 4.2).
- 6) Du sollst Ehrenamtliche nicht so wichtig nehmen. Gemacht wird sowieso, was Du und die Hauptberuflichen wollen (vgl. Kap. 4.3).
- 7) Du sollst nicht soviel Zeit zur Sondierung und Rollenklärung nutzen. Je unklarer der Auftrag und die Rollen bleiben, desto länger bist Du als BeraterIn von Bedeutung (vgl. Kap. 5.3).
- 8) Du sollst von Deinen Beratungen und den persönlichen Erfahrungen mit den Beteiligten allen im Bistum erzählen. Das fördert die Kommunikation untereinander (vgl. Kap. 5.3).
- 9) Du sollst den Zeitrahmen der Beratung und ihre Ziele stets offen lassen. Das ist wahre Prozessberatung und sichert Dir als BeraterIn ein langes Leben (vg. Kap. 5.3).
- 10) Du sollst erreichte und nicht erreichte Ziele nicht benennen. Das verhindert ein Ende der Beratung und die Evaluation findet sowieso in der Ewigkeit statt (vgl. Kap. 4.2 & 6.5).

Literatur

- Berker, Peter (1994): Externe Supervision – Interne Supervision. In: Handbuch der Supervision 2, Harald Pühl (Hrsg.). Berlin, S. 344-352.
- Beule, Georg / Drolshagen, Christoph (1997): Grundsätzliche Aspekte zur Beratung und Weiterbildung in kirchlichen Systemen. In: Organisationsentwicklung 2/97, Basel, 26-34.
- BGV Hildesheim, HA Pastoral (Hrsg.) (2004): Visionen eröffnen Wege. Leitfaden zur Zusammenführung von Pfarrgemeinden im Bistum Hildesheim. Domhof 18-21, 31134 Hildesheim.
- BGV Hildesheim, HA Pastoral (Hrsg.) (2005): Visionen eröffnen Wege. Auf neue Art Kirche sein. Leitfaden zur Zusammenführung von Pfarrgemeinden im Bistum Hildesheim (Neuaufgabe). Domhof 18-21, 31134 Hildesheim.
- BGV Hildesheim (2005a): Organigramm.
http://www.bho.kirchenserver.org/bho/dcms/sites/hildesheim/kontakt_kommunikation/index.html [Stand: 08.08.05]
- BGV Limburg (2004) / Projektgruppe „Verringerung der Anzahl der Kirchengemeinden: Die Zusammenlegung von Gemeinden. Eine Krite-riologie. Noch unveröffentlichter Entwurf vom 28.9.2005.
- Burla, Stephan/Schmidlin-Trachsler (2003): Organisationsberatung als Lerngemeinschaft von Internen und Externen. In: Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven, Zirkler, Michael/Müller, Werner R. Bern, Stuttgart, Wien, S. 51-70.
- Doppler, Klaus (1993): Es muss im Leben noch mehr als Profit geben. Was steuert Verhalten und Strukturen in Non-Profit-Dienstleistungsunternehmen. In: Organisationsentwicklung Spezial 2. Veränderungsstrategien im Non-Profit-Bereich. Organisationsentwicklung, Basel, 128-139.
- Fox, Renate (1987): Der/die institutionsinterne Supervisor/in – der/die institutionsexterne Supervisor/in. In: Gesamthochschule Kassel: Beiträge zur Supervision. Bd. 6. Praxis der Supervision. Supervisions-Kongress. Kassel, S. 177-181.
- Heintel, Peter (1998): Thesen zur Rolle des internen Beraters – aus externer Perspektive. In: OrganisationsEntwicklung. Zürich, Heft Nr. 2_98, S. 42-51.
- Hinkel, Norbert / Reyser, Peter: Macht – das tabuisierte Thema in Non-Profit-Organisationen. In: Organisationsentwicklung Spezial 2. Veränderungsstrategien im Non-Profit-Bereich. Organisationsentwicklung, Basel, 140-148.
- Homeyer, Josef (2001): Pilotprojekt „Seelsorge 2010“ Vortrag zur Eröffnung am 12.12.2001. In Kurp 2003, 5-10.
- Homeyer, Josef (2003): Eckpunkte 2020. Kurz und mittelfristige Strukturplanung für das Bistum Hildesheim.
<http://www.informations.bistum-hildesheim.de/109387155029116.pdf> [Stand: 08.08.05]

- Kaune, Matthias (2000): „Vertraut den neuen Wegen – und ich gestalte sie mit!“ – regionale Zusammenarbeit von Kirchengemeinden. In: Unternehmen Kirche. Handbuch für Pfarrer und Gemeinde. Kognos, Augsburg, UK-27-2000 11-3 Seite 19-40 & UK-28-2000 11-3 Seite 41-61.
- Kirchenbote (2005): Für Zusammenlegung von Bistümern. Kurzmeldung auf Titelseite vom 10.07.2005. Wochenzeitung für das Bistum Osnabrück.
- Krainz, Ewald e. / Simsa, Rut (1995): Gute Menschen. Zur Beratung von Freiwilligen-Organisationen im Spektrum der Nonprofit-Organisationen. In: Grossmann, Ralph... (Hrsg.) (1995): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Gabler, Wiesbaden, 255-269.
- Kroh, Werner (2003): Einleitung. In: Kurp 2003, 3.
- Kurp, Harald (Hrsg.) (2003): Pilotprojekt Pastoralraum Lüneburg: Ergebnissammlung des Leitungsgremiums für die Zeit vom 14.04.02 bis zum 15.03.03.
<http://www.dekanat-lueneburg.de/seiten/pastraum.html>
 [Stand: 08.08.05]
- Kurp, Harald (2005): Interne Supervision und Beratung.
<http://www.supervision-lueneburg.de>
- Landeszeitung für die Lüneburger Heide (2005): Zesche leitet künftig Schrempps Baustelle. Wechsel an DaimlerChrysler-Spitze – Abgang ohne Abfindung und Dank. Artikel vom 29.07.2005
- Lauterburg, Christoph (2004): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Auswahl, Einsatz und Steuerung externer Berater. In: Organisationsentwicklung. Zürich, Heft Nr. 2_04, S. 20-29.
- Leinefelder, Franz (1987): Organisationsinterne Supervision in der Fortbildung. In: supervision. Münster, Heft 12 November: Organisationsinterne Supervision, S. 49-60.
- Pühl, Harald (1998): Der Abschied vom freien Supervisor. In: Pühl, Harald: Team-Supervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen, S. 120-145.
- Rappe-Giesecke (2000): Diagnose in Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl, Harald (Hrsg.) (2000): Supervision und Organisationsentwicklung. 2. Auflage, Leske + Budrich, Opladen, 319-331.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2003): Supervision für Gruppen und Teams. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York.
- Referat für Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung (2002): Flyer. Bezug: Referat für Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung, Neue Str. 3, 31134 Hildesheim.
- Rüdesheim, Christoph (2004): Kirchenberatung. Grundlagen einer systemtheoretisch und theologisch verantworteten Interventionspraxis. Lambertus, Freiburg i. Br.
- Sackmann, Sonja (2002): Unternehmenskultur. Analysieren – Entwickeln – Verändern; mit Checklisten, Fragebogen und Fallstudien. Luchterhand, Neuwied; Kriftel.

- Schmidt, Eva Renate (1995): Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche; ein Handbuch. Burckhardhaus-Laetare, Offenbach/M.
- Steinhauser, Barbara (2001): Interne Beraterin einer Stadtverwaltung. In: supervision. Münster, Heft 2/2001:Auftraggeber: Öffentliche Verwaltung, S. 26-33.
- Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Anlage: **Beratungsvereinbarung**

Beratungsvereinbarung

Zwischen dem Pfarrgemeinderat der Kath.Pfarrgemeinde St. Blasius
vertreten durch N.N., Beispielstr.32, 12345 Musterstadt
Tel. 01234/56789, E-Mail blasius@musterstadt.de

und dem Referat für Gemeindeberatung in der Arbeitsstelle für pastorale
Fortbildung und Beratung des Bistums Hildesheim
vertreten durch
BeraterIn N.N. , Neue Str.3, 31134 Hildesheim
Tel. 05121-17915-0, E-Mail n.n@bistum-hildesheim.de
BeraterIn N.N., Neue Str. 3, 31134 Hildesheim
Tel. 05121-17915-0, E-Mail n.n@bistum-hildesheim.de

Beratenes System:

- ...

Beratungsinhalte und Beratungsziele:

- ...
- ...
- ...

Beratungszeitraum:

- Beginn:
- weitere Termine:
- Abschluss:

Diözesane/r Ansprechpartner/in:

Diözesane/r Ansprechpartner/in des Bistums für die Neugründung ist N.N. Sie/Er verpflichtet sich, beide Kontraktparteien über Entscheidungen des Bistums zu informieren, die für den Verlauf der Neugründung relevant sind. Die Beratungsvereinbarung wird der/dem diözesanen Ansprechpartner/in in Kopie zur Verfügung gestellt.

Vertraulichkeit:

Beratungsangelegenheiten werden von den BeraterInnen vertraulich behandelt. Die BeraterInnen geben ohne Zustimmung der Beteiligten keine konkreten Informationen über Inhalte der Beratung an Dritte weiter; davon ausgenommen sind interne Kontrollsupervisionen. Verallgemeinerte Trends und Erkenntnisse aus den Beratungen werden der Bistumsleitung zur Verfügung gestellt.

Kosten:

Das Bistum Hildesheim trägt die Personal- und Sachkosten der Beratung. Falls im Rahmen der Beratung Übernachtungen anfallen, tragen die beteiligten Pfarrgemeinden die Kosten für Unterkunft und Verpflegung der BeraterInnen in Einzelzimmern.

Über die vereinbarten Termine hinaus besteht die Möglichkeit eines weiteren Beratungsprozesses. Veränderungen der Vereinbarung während der Beratung werden innerhalb des Beratungsprozesses geklärt; dazu gehören insbesondere personelle Veränderungen und eine vorzeitige Beendigung der Beratung.

.....
(Ort, Datum)

.....
(Unterschrift der BeraterInnen)

.....
(Ort, Datum)

.....
(Unterschrift der VertreterInnen der Pfarrgemeinden)

Versicherung selbstständiger Arbeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebene Literatur benutzt habe.