

Hartmut Heidenreich

Gemeindeberatung - Organisationsentwicklung -
(pastorale) Supervision. Ein Überblick über Konzepte,
Literatur, Aus-/Fortbildung und Institutionen

Egal wie man die Streitfrage beantwortet, ob Gemeindeberatung "nur" Organisationsentwicklung (OE) in der Kirche sei, ob sie zumindest (gemeinde-) theologisch mehr sein müsse, ob gerade sie es sich nicht leisten könne, lediglich neues soziales Schmierfett zur Verhinderung von Reibungsverlusten bei den gleichen alten Zielen, also Anpassungsinstrument zu sein (wie eine Kritik an OE in der Wirtschaft sagt), ob sie das Heilmittel für Gemeinden in volkskirchlichen Aporien sei oder diese nur verdeckter perpetuiere - vermutlich wird man sich darauf einigen können, daß wesentliche Elemente einer Praxistheorie und der Methoden der Gemeindeberatung (GB) aus der OE kommen. Die OE wiederum hat sich in kritischer Auseinandersetzung mit einer Unternehmens- und Organisationsberatung entwickelt, die sich entweder nur der Optimierung von Organisationsabläufen oder lediglich der Beratung von Managern verpflichtet sieht. Wo - und das gehört zum sogenannten reedukativen Anteil an OE und GB - auch Veränderungsprozesse der beteiligten Personen, z. B. hauptamtlicher Gemeindemitarbeiter und Geistlicher, angestoßen werden, liegt die Grenze zur Supervision nahe. Ebenso kann eine Supervision pastoraler Mitarbeiter sich ihrer Grenzen bewußt werden und auf die Notwendigkeit einer Beratung des sozialen Systems Gemeinde stoßen.

Diese Zusammennähe und fließenden Grenzen sind der Grund dafür, daß dieser Überblick auch auf Literatur außerhalb des engeren Feldes der Gemeindeberatung verweist. Vollständigkeit ist dabei weder möglich noch beabsichtigt. Diese Hinweise verstehen sich nicht als Sammelrezension, die die einzelnen Titel kritisch und breiter besprechen könnte. Es sind eher kurze Einführungen ins jeweilige Konzept und Lektürehinweise.

Ausgespart ist der ganze Bereich Gemeindemodelle und -theologie - zum einen aus Platzgründen, zum zweiten, weil dieser allgemein bekannter und zugänglicher sein dürfte als o.g. Bereiche.

1. Organisationsentwicklung (OE)

Insbesondere die erste Generation von Gemeindeberatern hierzulande verstand GB als OE im kirchlichen Bereich. In der Gemeindeberaterfortbildung wirken zumindest im evang. Bereich hin und wieder auch OE-Berater mit Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung mit. Um GB und die Möglichkeit der Rezeption von Methoden und Konzepten der OE in der Kirche einschätzen zu können und ggf. zu nutzen, ist eine Beschäftigung mit OE sinnvoll und nötig.

Dies ist auch vonnöten, um weder von vornherein solche Ansätze als untheologisch oder unkirchlich abzulehnen, noch sie vorschnell durch theologische Etikettierung zu vereinnahmen (vgl. hierzu H. Steinkamps vier Paradigmen des Verhältnisses von Praktischer Theologie und Sozialwissenschaften in Mette/Steinkamp 1983, 166ff). Dazu ist es allerdings unumgänglich, sich zunächst einmal auf sozialwissenschaftliches Terrain und dessen Terminologie einzulassen.

OE ist ein Etikett für verschiedene Ansätze der Veränderung von Organisationen, die jedoch auf den gemeinsamen Annahmen basieren, daß zum einen bloßes Wissen zur Veränderung sozialen Verhaltens nicht genüge, daß zum anderen Verhaltensänderungen ihrer Mitglieder kein direktes Mittel zur Veränderung von Organisationen sind, schließlich auch, daß für Individuen und Kleingruppen adäquate und funktionale Verhaltensweisen nicht unbedingt hilfreich sein müssen für das Erreichen von Organisationszielen (vgl. Sievers 1977, 11f). "50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende", stöhnte K. Trebesch (vgl. 1982) schon im Titel seiner Auswertung von OE-Definitionen, um im Artikel selbst noch zu ergänzen, daß ein Großteil von ihnen überdies ungeeignet sei, einen Neugierigen etwas über OE erfahren zu lassen.

Das mag auch damit zusammenhängen, daß für die angewandte Betriebs- und Sozialwissenschaft OE ein neues attraktives Etikett wurde, das einem breiten Spektrum von Theorie- und Beratungsangeboten zur Steigerung ihrer Markt-Attraktivität aufgeklebt werden konnte.

Wagen wir es dennoch: OE soll hier vorläufig verstanden werden als ein Beratungsprozeß, den eine Organisation bzw. eines ihrer Subsysteme mit einem oder mehreren Beratern eingeht, um ihre Ziele besser zu erreichen, wobei eine Kultur des Wandels (der Innovation) geschaffen werden soll. Diese besteht darin, daß sozialwissenschaftliche Theorie und Technologie angewendet werden soll im Prozeß gemeinsamer Problemdefinition, Diagnose und Veränderung der Organisation durch alle Beteiligten und Betroffenen. Durch diesen Prozeß, so wird unterstellt, erwirbt die Organisation eine größere Problemlösungskapazität für die Zukunft. Letztlich geht es also um das Lernen sozialer Systeme selbst (vgl. Hornstein u.a. 1971, 343ff, French/Bell 1973, 31ff, Sievers 1977, 12ff, Bartölke 1980, 1469f).

Verständlich wird der Hintergrund von OE, wenn man kurz auf die Entwicklung der OE blickt: Man nimmt zwei Quellen der OE um die 50er Jahre an, einmal die Anwendung gruppendynamischer Laboratorien nach K. Lewin durch seine Schüler in der Industrie, zum zweiten die Survey-Feedback-Forschung, bei der die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen Vorgesetzten und Mitarbeitern zur gemeinsamen Auswertung in intensive Gruppendiskussionen zurückgegeben wurden. Beide Quellen flossen auch organisatorisch zusammen im Institute for Social Research der University of Michigan. Der Aktionsforschungsansatz war in beiden enthalten und geht wie die anderen wichtigen Elemente, Gruppendynamik und soziale Feldforschung, auf Lewin zurück (vgl. zur Zwei-Quellen-Theorie French/Bell 1973, 37ff).

Europäische Autoren gehen neuerdings von drei Quellen aus, indem sie die Konzeption sozio-technischer Systeme einbeziehen, die Ende der vierziger Jahre am Londoner Tavistock-Institute of Human Relations entstand. Bei der Untersuchung von negativen Folgen neuer Fördertechnologien im Bergbau hat man die Bedeutung von intakten Sozialstrukturen für die Leistungsfähigkeit der Organisation einerseits und die Beeinflussung der Sozialstruktur durch die Technologie andererseits festgestellt. Daraus hat man Folgerungen in zwei Richtungen gezogen: daß zum einen soziales und technisches System aufeinander abgestimmt sein müssen; daß zum anderen in analytischer Perspektive die Aufbaustruktur einer Organisation in ihrer Interdependenz mit dem sozialen System in der Organisation gesehen werden muß und daß Organisationen als offene Systeme zu betrachten sind, also nur verstanden und sinnvoll verändert werden können, wenn man ihre Beziehungen zur Umwelt einbezieht (vgl. Sievers/Trebesch 1980, 50).

Analogien könnten für die Situation von Gemeinden kritische Anfragen bedeuten. Doch kehren wir zunächst zu Lewin zurück.

Von Lewin her wird auch die Rolle des Beraters als Katalysator im Veränderungsprozeß deutlicher: eben nicht als Organisationsberater, der einen Tag anreist, einige Leute oder gar nur das Management befragt und einige Zeit später eine Auswertung der Befragung nebst einem Plan zur Veränderung der Organisation zuschickt, und die Auftraggeber können sehen, ob und wie sie die Vorschläge umsetzen können und wollen. Der Berater soll bei der OE den Prozeß von der Problemdefinition bis zur Erprobung von Lösungen begleiten.

Wenn es also darauf ankommt, die Ressourcen der Organisation und ihrer Mitglieder zu aktivieren, eine entsprechende Organisationskultur zu schaffen (für die jeweilige Organisation typische Tätigkeits- und Interaktionsmuster, Werte und Normen, Empfindungen und Einstellungen etc.), um die Bedürfnisse der Mitglieder und die Ziele der Organisation (in der Industrie etwa unter den Chiffren Humanisierung und Effizienz) besser erfüllen zu können, so wird deutlich, daß zum einen bloße theoretische oder organisatorisch-technische Kompetenzen für einen solchen Berater nicht genügen, ja daß kommunikative und situativ-kreative Kompetenzen viel wichtiger sind; zum zweiten, daß die Beziehung zwischen Berater und Klienten vertrauensvoll sein muß, daß der Berater nicht Kontrolleur, Ersatzvorgesetzter o. ä. sein darf. (Ein Problem, das auch Gemeindeberater kennen, wenn sie eine Stabsstelle im Ordinariat bzw. Generalvikariat haben und in eine Pfarrei kommen!).

Das erste verweist darauf, daß OE und GB nicht aus Büchern - egal ob Methodensammlung oder Theoriereader - gelernt werden kann und daß eine Ausbildung gerade auch die kommunikative und situationsdiagnostische Kompetenz des Beraters berücksichtigen muß; das zweite spricht das auch bei der Supervision bekannte Problem der Vor- und vor allem der Nachteile interner Berater an gegenüber externen. Manche empfehlen daher ein Insider-outsider-Gespann (vgl. z. B. Havelock 1973, 88 ff).

Als eine von vielen Varianten der OE hat sich der Planned-Change-Ansatz gebildet. Er geht von Lewins Vorstellung vom quasi-stationären Gleichgewicht und seinem Modell der Veränderung in drei Schritten aus: Auftauen des bisherigen Zustands (unfreezing), Veränderungsschub (change), Wiedereinfrieren bzw. Restabilisieren (refreezing/stabilisation of change). Change wird dabei teils synonym mit Innovation gesetzt oder in Übersetzungen so verwendet. Hier beschäftigt man sich mit Mechanismen der Veränderung, mit innovationsfördernden oder -hemmenden Bedingungen, mit dem Problem des Widerstands gegen Veränderungen bei Personen und Organisationen, mit der theoretischen Verwandtschaft der einzelnen Ansätze und Typologien von Strategien (vgl. Bennis/Benne/Chin (Hg.) 1969, Hornstein u. a. (Hg.) 1971, Havelock 1973). Viele Fallbeispiele und Methoden geben praktische Anregungen.

Insgesamt ist es bewundernswert, wie die meisten amerikanischen Autoren zugleich aus dem Nähkästchen ihrer reichen Erfahrung plaudern, praktische Tips und Verlaufsmodelle angeben und dabei noch Praxistheorien mitliefern können. Wo es um Organisationen geht und etwa eine differenziertere Systemtheorie nötig wäre, scheint sich dies aber auch ins Negative zu kehren. Dort scheinen einige Autoren in der gleichen Hemdsärmeligkeit, in der sie sehr effektiv praktische Probleme der OE anpacken, sich auch theoretische Bezugsrahmen zurechtzuzimmern, während freilich (die fast klischeehafte Pointierung sei gestattet!) deutsche definitorische und ideologiekritische Akribie oft nur dazu dient, den "Zölibat des Intellektuellen" (Whitehead) aufrecht- und die Praxis fernzuhalten.

Zwischen diesen beiden Welten die Brücke der OE zu schlagen, versucht z. B. Sievers (vgl. 1977 u. 1982), in seinem Fall konkret zwischen den Abstraktionshöhen Luhmannscher Systemtheorie auf der einen und den praxisinvolvierten Methoden angewandter Sozialwissenschaften auf der anderen Seite. (Zur Kritik an der OE vgl. Kahn 1974, Kubicek/Leuck/Wächter 1979, Doppler/Voigt 1981, Krämer 1981).

Diverse OE-Fortbildungen bietet das Gottlieb Duttweiler-Institut (Park "Im Grüene", CH - 8803 Rüschlikon/Zürich) an, z. T. in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis für Organisationsentwicklung e. V. Hamburg: z. B. ein fünftägiges Einführungsseminar anhand einer Fallstudie und eine einjährige berufsbegleitende Fortbildung mit einer zehntägigen Orientierungsphase, sechs einhalbtägigen Praxisbegleitungstreffen und einem viertägigen Reflexions- und Zukunftsplanungsseminar (vgl. auch die Kurse der Akademie für Jugendfragen, S. 160).

Eng verwandt mit der OE ist die Institutionsberatung/ Organisationsberatung. Trotz terminologischer Bedenken werden hier beide Begriffe synonym verwendet, da sie so eingeführt sind. Institutionsberatung als Fortbildung in einer psychiatrischen Klinik schildert P. Fürstenau (vgl. 1970) und geht auch auf politische Dimensionen einer solchen Beratung ein und auf das Problem, daß ein Berater für Machtstrategien von oben oder unten eingesetzt werden kann. Seine Antwort: Nein zur machttechnischen Sicherung eines traditionellen Autoritätssystems; Machtkämpfe von unten können manchmal nötig sein, um Machtdelegation und Kooperation herbeizuführen (vgl. auch Glasl 1983).

F. Wellendorf (vgl. 1979) nimmt in Analogie zur psychoanalytisch-therapeutischen Übertragung als Leitfaden der Beratung die "institutionelle Übertragung", in der die Organisationsmitglieder mit dem Berater die Beziehungen zu wiederholen suchen, die sie auch sonst zur Bewältigung der Angelegenheiten ihres Organisationsalltags konstellieren. Die analytische Situation, in der sich der Klient und der Sozialanalytiker (Berater) befinden, ist die Projektionsfläche für die latente institutionelle Struktur. (Was würde also die Pfarrfamilie, die offene Gemeinde, die aktive Gemeinde, die missionarische Gemeinde, die Gemeinde als Ort befreiender Erfahrungen jeweils beim Berater affektiv und kognitiv auslösen - als "institutionelle Gegenübertragung?").

Die Klärung des Mandats für die Beratung, ihre Ziele sowie die Entmythologisierung der Organisation und die Orientierung am Alltag mit oft nur mühsamem Fortschritt sind wichtige Themen des Überblickartikels von D. Schramm (vgl. 1984).

2. Supervision

Supervision ist eine spezifische Form der Metakommunikation über berufliches Handeln und berufliche Probleme, die eine veränderte berufliche Praxis ermöglichen soll. Sie bezieht in einem Beratungsprozeß von einer gewissen Kontinuität und Dauer Aspekte der Person des Supervisanden, seiner Klientel, seiner Profession, seiner beruflichen Umwelt- und Handlungsbedingungen ein. Sie ist zu unterscheiden von und grenzt gleichzeitig an Therapie, Fachgespräch, Selbsterfahrungs-sitzung, handlungstrategische Fortbildung etc. Abgrenzendes Kriterium ist der Fokus berufliches Handeln. Um dies an der Grenze zur Therapie zu verdeutlichen: Die Supervision ist nicht der Ort, generell Kindheitsgeschichten zu verarbeiten; ist aber die Arbeitsbeziehung eines Pastoralreferenten zum Pfarrer durch die Aktualisierung von Vater-Geschichten gestört, so kann dieser Zusammen-

hang durchaus in die Supervision gehören.

Grundformen der Supervision sind die Einzelsupervision (Supervisor(in) - Supervisand(in)), die Gruppensupervision (Superviso(in) - bis zu sechs Supervisand(inn)en), die Peer-Supervision (kollegiale wechselseitige Beratung supervisionserfahrener Teilnehmer ohne eigene(n) Supervisor(in) in entsprechend herausgehobener Rolle).

Die Team-Supervision mit Teilnehmern aus dem gleichen Arbeitsfeld bzw. der gleichen Organisation markiert am deutlichsten den Übergang zur Institutions- oder Organisationsberatung; hier sind die gemeinsamen organisationalen Rahmenbedingungen von besonderer Bedeutung (etwa bei einem Seelsorge-Team einer Pfarrei oder Klinik).

Will Supervision nicht bloße Psychohygiene für Pastoralarbeiter sein (wiewohl auch das zeitweise wichtig sein kann), will sie nicht in folgenloser Beliebigkeit oder in Überforderung des einzelnen die Problemwahrnehmung und die Veränderung der Verhältnisse dem einzelnen Supervisanden als allein sein Problem aufbürden, wird sie immer wieder an Grenzen zur Organisations- bzw. Gemeindeberatung stoßen. Dies wurde schon eingangs angedeutet. Erfahrungen mit Supervision können aber auch für in solchen Arbeitsformen ungewohnte Pastoralarbeiter die Dimension der Gemeindeberatung erschließen (vgl. hierzu das Themenheft "Praxisbegleitung und Seelsorge" LS 35 (1984) 5, hier spez. J. Virnich/R. Pschibul, Pastorale Praxisberatung als Hilfe zur Gemeindeentwicklung, ebda. 338 ff.).

Zwei Akzente bestimmen derzeit die Diskussion von Theorie und Praxis der Supervision (vgl. den Überblick bei Wittenberger 1984): der psychoanalytische (vgl. Gärtner 1977) und der institutionell-organisationale (vgl. Akademie für Jugendfragen (Hg.) 1979). Beide gehen ein - aber nicht einfach in ihm auf - ins sozioanalytische Konzept im Anschluß an G. Lapassade, M. Pagès u. a. (vgl. Wellendorf 1979). Frühere lern-theoretische, kommunikationstheoretische, psychodrama-tische, gruppendynamische, gesellschaftstheoretische u. a. Ansätze stehen derzeit mehr im Hintergrund. Die praktische und theoretische Verortung der Supervision verläuft derzeit zwischen (psychoanalytisch orientierter) Balintgruppe und OE. Insofern Balintgruppenleiter und OE-Berater (zumal letztere aus der Industrie) mit höherem Prestige und Honorar rechnen können, wird dabei zugleich das alte Professionalisierungsproblem sozialpädagogischer Helferberufe agiert, nämlich das der Orientierung "nach oben" unter gleichzeitigem Klagen über die eigene Allzuständigkeit bei diffuser theoretischer und method(olog)ischer Handlungsbasis, insgesamt also über die schwierigere Arbeit bei geringerem materiellem und immateriellen Lohn als jene.

Dies alles ist für den pastoralen Bereich noch nicht theoretisch in Angriff genommen, dürfte in der Praxis aber heute schon eine Rolle spielen; letzteres z. B. beim Zusammenwirken von Laien und Geistlichen, von pastoralen Mitarbeitern unterschiedlicher Vor- und Ausbildung sowie Anstellungsbedingungen und kann daher auch Ängste und Abwehr hervorrufen.

Spricht man von pastoraler Supervision, so ist damit zum einen das pastorale Berufsfeld angesprochen, zum anderen wird dies als Hinweis verstanden, daß es in der Reflexion der Berufstätigkeit von Pastoralarbeitern immer auch um deren theologische Identität und pastorale Kompetenz geht (vgl. z. B. H. Stenger im o. g. LS-Heft). (Wegen des hier gefragten Bezugs zur Gemeindearbeit sind im folgenden keine Titel zur Supervision in der Telefonseelsorge oder Klinischen Seelsorge(ausbildung) angegeben, wo sie schon länger etabliert ist (vgl. dazu laufend in: WzM)).

Auf Ausbildungsmöglichkeiten für Supervision (Praxisberatung) soll hier nur kurz verwiesen werden: eine ganze Reihe von Fortbildungsämtern an Fachhochschulen; bundeszentrale Fortbildungsstätten wie die Akademie für Jugendfragen in Münster, das Burckhardthaus in Gelnhausen, die Diakonische Akademie in Stuttgart; als erste nicht nur berufsbegleitende, sondern auch full-time-Ausbildung: der Studiengang Supervision am Fachbereich 04 der Gesamthochschule Kassel; Theologische Fortbildung Freising; das Theologisch-Pastorale Institut (TPI) für berufsbegleitende Bildung in Mainz.

Das Freisinger Konzept versteht sich allerdings noch nicht als Supervisionsausbildung. Das strebt man langfristig an. Das vorliegende Konzept einer "seelsorgerlichen Praxisbegleitung" ist eher als Weiterentwicklung einer Fortbildung für Praxisanleiter zu verstehen, also für Pastoralarbeiter, die vor allem Berufsanfänger in ihre Tätigkeit einführen, z. B. Kapläne, Pastoralreferenten

(vgl. auch Bodson/Pompey 1982). Dies liegt näher an manchen holländischen Konzeptionen, wo die Berufseinführung und die Integration von Theorie, Person und konkretem beruflichem Handeln dabei ein wesentlicher Aspekt ist (vgl. Haarsma 1974; Andriessen 1975). Insofern ist auch bei den Beiträgen im o. g. Themenheft der LS genauer hinzusehen, was jeweils mit Praxisbegleitung gemeint ist: Praxisanleitung, Praxisberatung als Synonym für Supervision oder eine andere Mischform. Man sollte hier klar differenzieren. So ist i. d. R. eine gleichzeitige Supervision durch den Praxisanleiter problematisch, da er meist der unmittelbare Kollege oder gar der direkte Vorgesetzte mit Beurteilungsfunktionen ist und gerade Probleme mit ihm nicht von ihm supervisiert werden können bzw. dies eine Selektion der Probleme durch den Supervisanden erzwingen würde. (Die Konzepte von Freising und TPI sind abgedruckt bei Zulehner 1983, 187 ff. In Kassel und Münster können auch Berichts- und Materialbände zu mehreren Supervisionskongressen bestellt werden. Adressen am Ende des Beitrags).

3. Gemeindeberatung

Nachdem schon soviel zur "Verwandtschaft" von Gemeindeberatung gesagt ist, scheint hierzu selbst gar nicht mehr viel zu sagen zu sein. Zunächst kann man feststellen, daß sich Gemeindeberatung (GB) in Praxis und Theorie zuerst im protestantischen Bereich etabliert hat und katholischerseits noch ein Nachhinken in Theorie und Praxis (jedenfalls quantitativ) zu konstatieren ist. Denkt man an Lewins Modell von Veränderung, so ist dies auch plausibel zu

machen: der Pfarrerwechsel im protestantischen Bereich, bei dem der Kirchenvorstand die Pfarrstelle ausschreibt und neu besetzt, impliziert eher als der hierarchiegeleitete Modus der Einsetzung eines Pfarrers in der Katholischen Kirche, daß sich die Gemeinde über ihre Ziele, Aufgaben, Geschichte und Identität verständigt und vergewissert, um den passenden Pfarrer zu finden. Dies ist dann schon die erste Stufe in Lewins dreiphasigem Modell, das Auftauen und Befragen des Status Quo.

Gemeindeberatung als Organisationsentwicklung in der Kirche - und dies ist das Verständnis der meisten Gemeindeberater im evangelischen Bereich einschließlich der ersten hierauf spezialisierten Institution, dem Amt für Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) in Frankfurt - geht zunächst nicht grundsätzlich anders vor als die OE. Es geht bei der GB darum, mit den Methoden angewandter Sozialwissenschaften und mit Hilfe von in der Regel externen Beratern als Katalysatoren einen Prozeß in Gang zu setzen, in dessen Verlauf sich die Gemeinde ihrer Situation, Aufgaben und Möglichkeiten klarer bewußt wird, ihre Identität als Gemeinde findet, Konflikte und Kooperationsprobleme benennen und bearbeiten kann, am Verhältnis zwischen ihrem kollektiven Selbst- und Fremdbild, zwischen ihrer Theorie und Praxis konstruktiv arbeiten kann, um nach innen (ins "Gemeindeleben") und nach außen (ins soziale Umfeld) klarer und besser wirken zu können. Nicht eine einzelne Person oder eine kleine einflußreiche Gruppe, z. B. Pfarrer und Gemeinderatsvorstand,

ist Klient der Beratung, sondern es handelt sich um ein Klientensystem, die Gemeinde oder ein Subsystem. Konkreter Partner eines Gemeindeberaters kann z. B. der Pfarrgemeinderat sein, und je nach Sachlage werden weitere relevante und betroffene Gruppen und Personen einbezogen.

Gemeindeberatung muß nicht eigens als "pastorale Selbstvergewisserung" o. ä. aus dem kirchlichen Sprachgebrauch apostrophiert werden. Auch ohne daß explizit theologische Vokabeln fallen, werden Theologien verhandelt oder theologische Assoziationen zum Vorschein kommen, wenn eine Gemeinde ihre Identität (offene, missionarische, aktive Gemeinde, Pfarrfamilie o. ä.) klärt, unausgesprochene Ansprüche und Theorien zu benennen sucht (diakonische Ausrichtung, Zentrum Gottesdienstgemeinde, modern-volkskirchliche Orientierung o. ä.), auf die Tabuisierung von Konflikten stößt (wir sind alle Brüder ...). In den Umgangsformen, Normen, Werten, Idealen, Aktivitätsformen usw. (in der OE-Sprache: der Organisationskultur) einer Gemeinde hat sich in der Regel eine Theologie sedimentiert, die unabhängig von dem sein kann, was von der Kanzel verkündigt oder im Pfarrbrief gedruckt wird. Dies zu registrieren und anzusprechen ist meist nur ein Außenstehender in der Lage.

Hier scheint mir auch die Kritik von K.-B. Hasselmann (vgl. 1980) an der GB nicht zu greifen, die sich u. a. am externen Berater, der Bedeutung des Umfeldes der GB und der theologischen Dimension aufhängt. Er propagiert ein Konzept der Gemeindeentwicklung, das auf Prinzipien kollegialer Beratung und der Gemeinwesenarbeit beruht, die Verkündigung profilieren und Charismen in der Gemeinde wecken will.

Daß, genau wie die OE, auch die GB gerade zur Verhinderung von Veränderungen eingesetzt werden kann - "als 'Schmiermittel' bestehender Strukturen" oder als "Instrument der Hierarchie zur Stabilisierung der Basis" -, macht W. Lück (1981, 46) deutlich. Den Mißbrauch sollte man aber nicht dem Konzept selbst anlasten, gegen das dann ja in der Regel verstoßen wird. Die Kritik H. Steinkamps (vgl. 1985, 199), GB als OE in "aktiven Gemeinden" stelle die Frage nach dem Wozu der Aktivität nicht und beteilige die Subjekte nicht an der Definition der Ziele, trifft insofern nicht das Konzept generell, sondern diese Formen des Mißbrauchs oder herkömmliche Organisationsberatungskonzepte, von denen sich die meisten Ansätze von OE ja gerade abheben wollen, z. B. in den normativen Implikationen der Aktionsforschung, die gerade die Subjekte als solche ernst nimmt. Die Bedeutung der Identität der Gemeinde als Leitfaden für theologische, sozialwissenschaftliche und beratungspraktische Überlegungen ist zu unterstreichen, nicht obwohl, sondern weil Steinkamp hierzu zunächst erste Ansätze vorlegt und Desiderate benennt.

Fünf idealtypische Phasen sollen abschließend den Prozeß der GB verdeutlichen:

1. Eingangsphase: Benennen der Probleme und Ziele der Gemeinde für die GB, Vereinbarung/Kontrakt zwischen Berater und Klienten mit der Formulierung gegenseitiger Erwartungen, Verpflichtungen und Rollen (vgl. Themenheft 'Kontrakt': OE 3 (1984)4).
2. Datensammlung und Diagnose: Lokalisierung des Problems/Leidensdrucks/springenden Punkts; Daten

können aus Befragungen stammen, Rückmeldungen des Beraters sein, Feedbacks aus verschiedenen Gruppierungen der Gemeinde o. ä.; Diagnose der zu lösenden Aufgaben und des Veränderungspotentials.

3. Interventionen: z. B. Kooperationstrainings, Konzeptentwicklungsklausur, Konfliktbearbeitung, Problemlösungsstrategien, Handlungspläne entwickeln.
4. Institutionalisierung von Veränderung - im doppelten Sinn: einmal die angezielte Veränderung verankern und absichern, zum zweiten die Fähigkeit zur weiteren Veränderung selbst institutionalisieren ("Lernende Systeme"!); letztlich also Hilfe zur Selbsthilfe für künftige Veränderungsprozesse.
5. Vertragsauflösung: Auswertung der Beratung, der geplanten Schritte und der tatsächlich eingetretenen Veränderungen, der offenen Probleme und Schritte; formelle Beendigung der Beratungsbeziehung und des Kontrakts (vgl. Adam/Schmidt 1977, 91ff.).

Zur besseren Einordnung der folgenden Literaturangaben sei darauf hingewiesen, daß E. R. Schmidt und H. G. Berg verantwortlich für die Gemeindeberatung (-ausbildung) der EKHN sind und die meisten anderen Autoren aus dem evangelischen Bereich diesem Ansatz verbunden sind. K.-B. Hasselmann ist Leiter des Burckhardthauses, F. Sieben arbeitet am TPI Mainz.

Zur Gemeindetheologie und zu Gemeindemodellen in der Pastoraltheologie gibt es eine Fülle von Literatur, die auch geeignete Bezugsrahmen für die GB darstellt.

Dort wird die GB allerdings meist nur kurz erwähnt (hier nur zwei jüngere Beispiele aus dem ev. Bereich: Kugler 1983, 588; Bäumler 1984, 95).

4. Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten in Gemeindeberatung und entsprechende Institutionen.

Als Pionierinstitution auf diesem Gebiet kann die "Gemeindeberatung in der EKHN" gelten. Sie bietet mehrjährige Ausbildungsgänge zum Gemeindeberater an; daneben auch mehrtägige Einzelfortbildungen zu verschiedenen Fragen der Gemeindearbeit vom "Zeitmanagement im Pfarramt" über "Traum und Symbol als vergessene Sprache Gottes" bis zur "Friedensbewegung als Streitfall für Gemeinden". Die Ausbildung zum Gemeindeberater umfaßt drei Elemente: Laboratorien, dokumentierte eigene Beratungspraxis, Supervision der Beratungspraxis. Näheres ist Informationsblättern zu entnehmen, die angefordert werden können (ebenso bei den folgenden Institutionen: Adressen s. u.).

Eine Weiterbildung im Bereich Gemeindeentwicklung/Gemeindeberatung schreibt das Burckhardthaus aus, die aus fünf Kursabschnitten à 5 Tagen besteht und gleichfalls Supervisionseinheiten enthält. Dies sind, soweit mir bekannt, die beiden einzigen zertifizierten Ausbildungsgänge. Aussagekräftig für die Verortung und den Standard der Ausbildung ist, daß die Akkreditierung als Gemeindeberater bei der EKHN die Aufnahme in die Deutsche Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGfP), in die International Association of Applied Social Scientists (IAASS Europa; Region der Certified Consultants International (CCI)) und die Gesellschaft

für Organisationsentwicklung (GOE) ermöglicht.

Neben der Tatsache, daß man auch in der Ausbildung zu pastoraler Supervision (etwa am TPI) auf die Grenzen zur Gemeindeberatung hin stoßen wird, gibt es Fortbildungen in der Linie der Gemeindeberatung, etwa am TPI mit dem Kurs "Gemeindeaufbau und die Zusammenarbeit in der Gemeindeleitung" (drei fünftägige Kursphasen, ggf. anschließende regionale Supervisionsgruppen) und eine Fortführung der Freisinger Kurse in Richtung Gemeindeberatung in der Diözese Passau (Pastoralamt, Domplatz 3).

Querverbindungen legen sich auch nahe beim (beendeten) Kurs "Zusatzausbildung für Institutionsberater und Leiter von Organisationen" und der (geplanten) Supervisorenfortbildung "Zusatzausbildung zum Organisationsberater" an der Akademie für Jugendfragen; dabei trennt schon der letztere Titel klarer zwischen Leitungs- und Beratungsfunktionen und -interessen.

GB-Praxis gibt es in verschiedenen Landeskirchen der EKD, z. B. in Hessen-Nassau, Rheinland, Nordelbien, Berlin, Westfalen. Es besteht eine "Arbeitsgemeinschaft der Gemeindeberater/-innen im Bundesgebiet (EKD)", die Fortbildungen selbst organisiert und in Diskussion steht mit OE-Beratern aus Verwaltung und Industrie. Einen institutionellen Ansprechpartner auf katholischer Seite gibt es (noch?) nicht. (Kontakt zur AG über: Gemeindeberatung in der EKHN, H. G. Berg).

Im katholischen Bereich laufen GB-Projekte bzw. gibt es GB-analoge Ansätze m. W. in den Diözesen Rotten-

burg-Stuttgart (vgl. Themenheft LS 35 (1984) 5),
München-Freising, Münster und Passau; sie liefen
bei einigen Studentengemeinden als Projekt der Ar-
beitsgemeinschaft kath. Hochschul- und Studenten-
gemeinden (AGG).

Adressen der erwähnten Institutionen:

Akademie für Jugendfragen
Hoppengarten 20
4400 Münster

Burckhardthaus
Herzbachweg 2
6460 Gelnhausen 1

Diakonische Akademie
Staffenbergstr. 76
7000 Stuttgart

Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche
in Hessen und Nassau (EKHN)
Johanna-Melber-Weg 23
6000 Frankfurt 70

Theologische Fortbildung
Domberg 27
8050 Freising

Studiengang Supervision am FB 04 Sozialwesen
Gesamthochschule
Heinrich-Plett-Str. 40
3200 Kassel

Theologisch-pastorales Institut für berufs-
begleitende Bildung der Diözesen Freiburg,
Fulda, Limburg, Mainz, Rottenburg-Stuttgart,
Trier (TPI)
Dagobertstr. 1 a
6500 Mainz

5. Literaturverzeichnis

5.1 Organisationsentwicklung

- ALBACH, Horst 1980, Organisationsänderung, in: GROCHLA (Hg.) 1980, 1446-1460
- BACHMANN, Claus Henning (Hg.) 1981, Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozial. Lernens, Frankfurt
- BARTÖLKE, Klaus 1980, Organisationsentwicklung, in: GROCHLA (Hg.) 1980, 1468-1481
- BENNIS, Warren G./BENNE, Kenneth D./CHIN, Robert (Hg.) 1969, Änderung des Sozialverhaltens (The Planning of Change), Stuttgart 1975
- DOPPLER, Klaus/VOIGT, Bert 1981, Gruppendynamik und der institutionelle Faktor. Dynamisierung und Stabilisierung von Verhaltens- und Systemstrukturen durch gruppendynamische Praxis, in: BACHMANN (Hg.) 1981, 340-362
- FRENCH, Wendell L./BELL, Cecil H. Jr. 1973, Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern/Stuttgart 21980
- FÜRSTENAU, Peter 1970. Institutionsberatung. Ein neuer Zweig angewandter Sozialwissenschaft, in: ders., Zur Theorie psychoanalytischer Praxis, Psychoanalytisch-sozialwissenschaftliche Studien, Stuttgart 1979, 201-216 (zuerst in: Gruppendynamik 1 (1970) 219-233)
- GEBERT, Dieter/GAWLICK, Rainer/HERZIG, Hans-Ulrich 1974, Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- GLASL, Friedrich 1983, Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen um?, in: OE 2 (1983) 2, 41-71
- GROCHLA, Erwin (Hg.) 1980, Handwörterbuch der Organisation (HWO) (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2), Stuttgart (= 2. völl. neu gestalt. Aufl.)
- HAVELOCK, Ronald G. 1973, Schulinnovation - ein Leitfaden (The Change Agent's Guide to Innovation), Bern/Stuttgart 1976
- HORNSTEIN, Harvey A./BUNKER, Barbara Benedict/BURKE, Warner W./GINDES, Marion/LEWICKI, Roy J. 1971, Organization Development: Cultural Change as a Strategy of Social Intervention, in: dies. (Hg.), Social Intervention. A Behavioral Science Approach, New York/London 1971, 343-360

- KAHN, Robert L. 1974, Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge, in: SIEVERS (Hg.) 1977, 281-298
- KRAMER, Klaus 1981, Kritische Aspekte der Organisationsentwicklung, in: BACHMANN (Hg.) 1981, 312-339
- KUBICEK, Herbert/LEUCK, Hans-Georg/WÄCHTER, Hartmut 1979, Organisationsentwicklung: entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig, in: Gruppendynamik 10 (1979), 297-318
- ROSENSTIEL, Lutz von/MOLT, Walter/RÜTTINGER, Bruno 1983, Organisationspsychologie, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz (= 5. voll. neu bearb. Aufl.)
- SCHAILKE, Christoph Th. 1975, Innovationsstrategien, in: CHARLTON, Michael u. a. 1975, Innovation im Schulalltag. Arbeitsbuch für Lehrende und Lernende, Reinbek 1976, 232-256
- SCHRAMM, Dieter 1984, Organisationsberatung, in: EYFERTH u. a. (Hg.), Handbuch zur Sozialarbeit/ Sozialpädagogik, Darmstadt/Neuwied 1984, 718-733
- SIEVERS, Burkhard 1977, Organisationsentwicklung als Problem, in: DERS. (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977, 10-31
- DERS., 1982, Organisationsentwicklung als Lernprozeß personaler und sozialer Systeme, oder: Wie läßt sich Organisationsentwicklung denken? in: OE 1 (1982) 1, 2-16
- DERS./TREBESCH, Karsten 1980, Bessere Arbeit durch OE: Offenheit und Effizienz. Konzepte und Methoden des geplanten sozialen Wandels, in: Psychologie heute 7 (1980) 6, 49-56
- TREBESCH, Karsten 1982, 50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende, in: OE 1 (1982) 2, 37-62
- WELLENDOFF, Franz 1979, Sozioanalyse und Beratung pädagogischer Institutionen. Theoretische und methodologische Probleme, in: GEISLER, Karlheinz A. (Hg.), Gruppendynamik für Lehrer. Was Lehrer verändern können, Reinbek 1979, 67-82 (vgl. auch in: BOLTE, Karl Martin (Hg.), Materialien aus der soziologischen Forschung. Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages, München 1978)

Themenschwerpunkt Organisationsentwicklung:
Psychologie heute 7 (1980) 6
(m. Beitr. v. Lauterburg/Sievers/Trebesch,
auch in: Psychologie heute - Redaktion (Hg.),
Lebens-Wandel. Die Veränderung des Alltags,
Weinheim/Basel 1981, 215-229)

Themenheft:
"Organisationsentwicklung?"
Gruppendynamik 12 (1981) 4

Spezielle Zeitschrift:
Organisationsentwicklung (OE). Zeitschrift
der Gesellschaft für Organisationsentwicklung
e. V. (GOE, Ludwig-Thoma-Str. 19 a, 8022 Grün-
wald) 1982 ff.

5.2 Supervision

AKADEMIE FÜR JUGENDFRAGEN MÜNSTER (Hg.) 1979,
Supervision im Spannungsfeld zwischen Person
und Institution, Freiburg

ANDRIESEN, Hermann 1975, Pastorale Supervision.
Praxisberatung in der Kirche, München/Mainz 1978

BODSON, Marcel/POMPEY, Heinrich 1982, Praxisbegleitung
bei der Berufseinführung, in: LS 33 (1982) 342-352

EYFERTH, Hanns/OTTO Hans-Uwe/THIERSCH, Hans (Hg.) 1984,
Handbuch zur Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Darmstadt/
Neuwied

GÄRTNER, Adrian 1977, Supervision. Systematische Re-
flexion der Berufspraxis oder Psychohygiene für So-
zialarbeiter, in: BARABAS, Friedrich u. a. (Hg.),
Jahrbuch der Sozialarbeit 1978. Analysen, Berichte,
Materialien, Reinbek 1977, 217-246

HAARSMA, Frans 1974, Supervision: ein Modell von
Reflexion kirchlicher Praxis, in: KLOSTERMANN,
Ferdinand/ZERFASS, Rolf (Hg.), Praktische Theo-
logie heute, München/Mainz 1974, 609-623

HUPPERTZ, Norbert 1975, Supervision. Analyse eines
problematischen Kapitels der Sozialarbeit, Darm-
stadt/Neuwied

SIEGERS, Frans M. J. (Hg.) 1972, Praxisberatung in der Diskussion. Formen, Ziele, Einsatzfelder, Freiburg 1975

STRÖMBACH, Renate/FRICKE, Peter/ KOCH, Hans-Bernd 1975, Supervision. Protokoll eines Lernprozesses, Gelnhausen/Berlin-Freiburg-Nürnberg/München

WITTENBERGER, Gerhard 1984, Supervision, in: EYFERTH u. a. (Hg.) 1984, 1179-1193

Themenheft zur

Supervision in pastoraler Praxis:
Wege zum Menschen (WzM) 29 (1977) 7
(darin Beitr. u. a. v. Koch, Ringshausen-Krüger, Scharfenberg, Strömbach)

Themenheft

"Praxisbegleitung und Seelsorge":
Lebendige Seelsorge (LS) 35 (1984) 5
(mit Beitr. v. Andriessen, Eberhardinger, Ernsperger, Sayer, Stenger, Zulehner u. a.)

Spezielles Periodikum:

Supervision. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern (Hg.: Akademie für Jugendfragen Münster) 1982 ff.

5.3 Gemeindeberatung

ADAM, Ingrid/SCHMIDT, Eva Renate 1977, Gemeindeberatung: Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden, Gelnhausen/Berlin-Freiburg-Stein

DIES. 1978, Umgang mit Zeit. Analysen, Übungen und Arbeitsmaterial zum Verständnis und zur Bewältigung von Problemen mit Arbeitszeit und Überlastung. Gemeindeberatung Ergänzungsheft I, Gelnhausen/Berlin-Freiburg-Stein

BÄUMLER, Christof 1984, Kommunikative Gemeindepraxis. Eine Untersuchung über Bedingungen und Möglichkeiten, München

DEHNEN, Manfred/RICHTER-JUNGHÖLTER, Gisela 1980, Gemeindeplanung als sozialer Prozeß. Hinweise für eine situations- und bedürfnisorientierte Gemeindearbeit, Gelnhausen/Berlin/Stein-Zürich/Köln

- HASSELMANN, Karl-Behrnd 1980, Gemeindeberatung - Gemeindeentwicklung, in: Pastoraltheologie (WPKG) 69 (1980) 266-285
- KUGLER, Georg 1983, Gemeindesituation und Gemeindekonzepte, in: BLOTH, Peter C. u. a. (Hg.), Handbuch der Praktischen Theologie Bd. 3: Praxisfeld: Gemeinden (Red.: K. F. Daiber/T. Stählin), Gütersloh 1983, 581-594
- LÜCK, Wolfgang 1981, Gemeindeberatung: Organisationsentwicklung in der Kirche, in: Gruppendynamik 12 (1981) 44-48
- METTE, Norbert/STEINKAMP, Hermann 1983, Sozialwissenschaften und Praktische Theologie, Düsseldorf
- SCHMIDT, Eva Renate 1974, Laboratorien für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche, in: Gruppendynamik 5 (1974) 316-320
- DIES. 1975, Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche, in: KÖSTER, Reinhard/OELKER, Hans (Hg.), Lernende Kirche. Ein Leitfaden zur Neuorientierung kirchlicher Ausbildung, München 1975, 183-192
- DIES. 1980, Gemeindeberatung als integratives Konzept von Organisationsentwicklung in der Kirche, in: WzM 32 (1980) 465-473
- DIES./BERG, Hans Georg 1983, Aufhören und Anfangen. Wechselfälle im Alltag einer Gemeinde, Gelnhausen/Berlin
- SIEBEN, Franz 1982, Pastorales Lernen durch Gemeindeberatung. Überlegungen zu einem praktischen Konzept, in: BRUNERS, Wilhelm/SCHMITZ, Josef (Hg.), Das Lernen des Seelsorgers. Identität-Zielsetzung-Handeln im pastoralen Dienst, Mainz 1982, 89-99
- STEINKAMP, Hermann 1985, Identität der Gemeinde? Kritische Bemerkungen zum gegenwärtigen Konzept von Gemeindeberatung, in: BRACHEL, Hans-Ulrich v./METTE, Norbert (Hg.), Kommunikation und Solidarität. Beiträge zur Diskussion des handlungstheoretischen Ansatzes von Helmut Peukert in Theologie und Sozialwissenschaften, Freiburg (Schweiz)/Münster 1985, 198-213 (in Kürze auch in: Diakonia)

ZULEHNER, Paul M. 1983, Priester-mangel praktisch.
Von der versorgten zur sorgenden Pfarrgemeinde,
München 1983

Themenheft

"Gemeindeberatung": Wege zum Menschen 29 (1977) 10
(m. Beitr. v. Adam, Glänzer, Schmidt)