

INHALT

<i>EINFÜHRUNG</i>	3
1. Kapitel: Gemeindeberatung in Deutschland – ein institutioneller und inhaltlicher Überblick	5
1. <i>Was ist das – Gemeindeberatung?</i>	5
1.1 Gemeindeberatung – ein weites Feld verschiedenster Tätigkeiten.....	5
1.2 Kirchengeschichtliche Vorläufer der Gemeindeberatung.....	6
1.2.1 Spuren der GB im Neuen Testament.....	6
1.2.2 Visitation als Vorläufer der Gemeindeberatung.....	8
1.2.3 Reiseprediger in der Gemeinschaftsbewegung	9
1.3 Gemeindeberatung im engeren Sinn.....	11
1.3.1 Stichwort „Beratung“	11
1.3.2 Stichwort „Gemeinde“	12
1.4 Zusammenfassung	13
2. <i>Verschiedene Perspektiven zur Einteilung der GB-Angebote</i>	15
2.1 Vorhandene Literatur.....	15
2.2 Divergierende Konzepte	16
2.3 Institutionelle Unterschiede (C).....	18
2.3.1 Die Besonderheit kircheninterner Beratungseinrichtungen	18
2.3.2 Freie Beratungseinrichtungen bzw. BeraterInnen	19
2.4 Inhaltliche Unterschiede (B).....	19
2.5 Unterschiedliche Sichtweisen (A).....	21
3. <i>Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick</i>	22
2. Kapitel: Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) – Darstellung und kritische Würdigung	24
1. <i>Die Anfänge der Gemeindeberatung im Sinne von Organisationsentwicklung in Deutschland</i>	24
1.1 Die Pionierin der GB in Deutschland: Eva-Renate Schmidt	24
1.1.1 Biographisches zu Eva-Renate Schmidt	25
1.1.2 Bibliographisches zu Eva-Renate Schmidt.....	27
1.1.3 Feministische Theologie als Patin der Gemeindeberatung?	28
1.2 Der Einfluss der ‚68er‘-Bewegung auf die Gemeindeberatung.....	30
1.3 Parish Consultation als ‚Geburtshelfer‘ der Gemeindeberatung in Deutschland	33
1.3.1 Parish Consultation und Loren B.Mead.....	33
1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der <i>Parish Consultation</i> und des <i>ZOS</i>	33
1.4 Die Etablierung der Gemeindeberatung in der EKHN.....	36
1.4.1 Die ersten Anfänge.....	36
1.4.2 Die Gründung.....	37
1.5 Die Ausweitung der Gemeindeberatung in Deutschland.....	39
2. <i>Aufbau, Struktur und Aufgabenfelder des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (ZOS)</i>	40
2.1 Die Leistungsfelder des ZOS.....	41
2.1.1 Beraterische Dienstleistungen.....	41
2.1.2 Fortbildung.....	43
2.1.3 Supervision	44
2.1.4 Gemeindeberatung auf dem Land	45
2.1.5 Gemeindeleitung und Ehrenamt	45
2.2 Die Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen.....	46
2.3 Die Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung	48
2.3.1 Der Aufbau der Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung	49
2.3.2 Die fünf didaktischen Grundeinheiten der Ausbildung	52
2.3.3 Die fünf Kennzeichen der Ausbildung und Beratungsarbeit im Sinne von OE.....	52
2.3.4 Professionelle Ausbildung	53
2.4 Veröffentlichungen des ZOS.....	53
2.4.1 Die Publikationen des ZOS	53
2.4.1.1 Die Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung.....	54

2.4.1.2 „Gemeinde leiten“ – Arbeitsmaterial für Kirchenvorstände.....	54
2.4.1.3 Bücher aus dem ZOS.....	55
2.4.2 Fortbildungskatalog.....	55
2.4.3 Internetpräsenz: www.dike.de/gb	55
2.5 Zusammenfassung	55
3. Das Verhältnis zu anderen Einrichtungen.....	56
3.1 Die Stellung des ZOS zum Zusammenschluss der kirchlichen Gemeindeberatungen, der Arbeitsgemeinschaft ‚DACH‘.....	57
3.2 Das Verhältnis des ZOS zu anderen Gemeindeberatungseinrichtungen.....	57
3.3 Das Verhältnis des ZOS zu evangelikalen Einrichtungen.....	59
3.4 Das Verhältnis des ZOS zum Amt für missionarische Dienste der EKHN.....	60
4. Kritische Würdigung des ZOS	62
4.1 Das Vermächtnis: Etablierung der Organisationsentwicklung in Deutschland insbesondere im kirchlichen Bereich.....	62
4.2 Durch und durch professionell.....	62
4.3 Anfragen an das ZOS.....	62
4.3.1 Evaluation – Fehlanzeige.....	63
4.3.2 Die Betonung der Ortsgemeinde und die Stellung der/des Beraterin/Beraters	64
4.3.3 Theologische Schwachstellen.....	64
3. Kapitel: Überlegungen zur missionarischen Relevanz der Gemeindeberatung	67
1. Zum Verhältnis der Theologie und der Sozialwissenschaften aus missiologischer Perspektive.....	68
1.1 Ein unüberbrückbarer Graben?.....	68
1.2 Bormanns Versuch einer Handlungstheorie	70
1.3 Eine Brücke: der Versuch von Mette und Steinkamp	71
1.4 Wenn Theologie und Organisationsentwicklung ins Gespräch kommen	73
1.5 Hilfe aus der Missiologie: „Kreative Spannung“ (Bosch).....	75
1.5.1 Die Einordnung der Missionswissenschaft innerhalb der Theologie.....	76
1.5.2 Das Standardwerk der Missionswissenschaft: Boschs <i>Transforming Mission</i>	76
1.5.2.1 Fragestellung, Aufbau und Ergebnis von <i>Transforming Mission</i>	77
1.5.2.2 Boschs Verständnis von Kontextualisierung und dessen Anwendung auf Gemeindeberatung	80
1.5.3 Missionswissenschaft als integrative Wissenschaft.....	83
1.5.4 Der Ertrag für die Gemeindeberatung.....	83
2. „Kommunikative Theologie“ – ein Praxismodell kontextualisierter Theologie	84
3. Missionarische Relevanz – der Versuch einer Definition	88
3.1 Eine Definition von missionarischer Relevanz.....	89
3.2 Missionarisch – mehr als ein Attribut.....	89
3.3 Missionarischer Gemeindeaufbau als Ziel von Gemeindeberatung.....	89
4. Missionarisch relevante Gemeindeberatung – Thesen	90
<i>Anlage 1: Übersicht über Gemeindeberatungs-Angebote in Deutschland</i>	<i>94</i>
<i>Anlage 2: Literaturverzeichnis von Eva-Renate Schmidt</i>	<i>96</i>
<i>Anlage 3: Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN</i>	<i>98</i>
<i>Anlage 4: Die derzeit (seit 1997) gültige Satzung der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS</i>	<i>100</i>
<i>Anlage 5: Die Standards für die Gemeindeberatung/Organisations-entwicklung in der EKD.....</i>	<i>103</i>
<i>Anlage 6: Die Publikationen des ZOS</i>	<i>111</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>113</i>

EINFÜHRUNG

Eigentlich müsste nach gut 30 Jahren die Zeit vorbei sein, in der man von Gemeindeberatung¹ (GB) als einer „jungen Profession“ (Schmidt/Berg 1995:9) redet. Jedoch stellt man sehr schnell fest, die Theoriebildung zur GB steckt weiter in den Kinderschuhen.² Nach 3 Jahrzehnten, in denen „methodische und theoretische Offenheit“ (:9) praktiziert wurde, sollte die Zeit gekommen sein, die Differenzierung und Grundlegung der GB anzupacken. Dazu hat Marcus einen auf Interviews mit Praktikern beruhenden empirischen Ansatz auf sozialwissenschaftlichem Hintergrund geliefert.³ Was fehlt ist eine theologische Praxistheorie der GB. Deshalb steht die GB Vorwürfen wie „Theologievergessenheit“ (Reck 2000:51) oder dem einer „so gut wie gar nicht entfalteten Praxistheorie“ (Marcus 1998:13) gegenüber. Als Beitrag zur Entfaltung einer theoretischen Grundlage soll mit dieser Arbeit ein Überblick über die GB-Angebote in Deutschland gegeben und ein Ausblick gewagt werden, welche Fragen aus diesem Überblick zur Bearbeitung anstehen.

Der spezielle Blickwinkel, die Fragestellung von der aus hier über GB nachgedacht werden soll, ist die der Relevanz der GB für den missionarischen Gemeindeaufbau. Denn alles, was in, mit und durch christliche Gemeinden geschieht hat missionarische Bedeutung, oder sie ist keine Gemeindegemeinschaft. Diese Arbeit stützt sich im Wesentlichen auf das vorliegende literarische Material und nicht primär auf empirische Untersuchungen der verschiedenen Gemeindeberatungen.

¹ Gemeindeberatung steht hier für Beratung, die sich der/einer christlichen Gemeinde und eben nicht der kommunalen Gemeinde als Klient zuwendet.

² Mit Steinkamp muss beklagt werden, dass *das* Handbuch aus *der* Hochburg für GB (Schmidt/Berg 1995), wieder, wie auch sein Vorgänger (Adam/Schmidt 1977) bedauerlicherweise keine theoretische Fundierung liefert: „Die fundamentalere Kritik ... dieses neuen Handbuchs der (Gemeinde-) Beratung betrifft seine fehlende kirchen-theoretische bzw. praktisch-theologische Grundierung“ (Steinkamp 1997:380f).

³ Marcus 1998.

Seit 1997 habe ich durch die Tätigkeit als Gemeindeberater persönliche Nähe zu diesem Thema. Auf theologischem und psychologischem Hintergrund habe ich in verschiedenen

Settings Gemeindeberatung durchgeführt. Bisher ist mir viel Material zur Methodik der Gemeindeberatung begegnet. Relativ selten werden aber die Stellung und Tätigkeit als BeraterIn reflektiert. Theologische Perspektiven zur GB werden zwar gefordert und für notwendig befunden,⁴ bislang aber nicht geliefert. Was liegt also näher, als sich selbst dem Thema zuzuwenden, wohl wissend, dass der nicht unerhebliche Teil von theologischer Grundlagenarbeit eine enorme Herausforderung darstellt.⁵

Besonderer Dank gilt meinem Supervisor Dr. Johannes Reimer. Er hat es verstanden mit kurzen, aber sehr präzisen Ratschlägen, diese Arbeit vorankommen zu lassen. Besonders seine Literaturhinweise waren von unschätzbarem Wert. Nicht zuletzt will ich ein herzliches und liebevolles Dankeschön an meine Frau Birgit Brecht richten, die in großer Geduld immer wieder auf mich verzichtet hat, damit ich am Thema dranbleiben konnte. Sie war es auch die mir und der Dissertation sprachlich an vielen Stellen auf die Sprünge geholfen hat.

⁴ Vgl. Reck 2000, der jedoch auch nur zum Schluss kommt, dass sich es im „Bereich der theologischen Reflexion ...“ „..... deutliche Lücken ...“ (Reck 2000:54) zeigen. Reck spürt zwar die latent vorhandenen theologischen Ebenen in der GB auf, muss aber trotzdem konstatieren, dass die theologische Reflexion und Begleitung der GB in den persönlichen Bereich, um nicht zu sagen in das Belieben, der einzelnen BeraterInnen gestellt ist (Reck 2000:50-51).

⁵ So ist nicht zuletzt mit Reck zu fragen, *welche* Theologie man eigentlich meint, wenn man von GB und Theologie spricht (Reck 2000:51). Reck wirft die Frage allerdings nur auf, ohne sie zu beantworten.

1. Kapitel: Gemeindeberatung in Deutschland – ein institutioneller und inhaltlicher Überblick

1. Was ist das – Gemeindeberatung?⁶

Will man das ganze Feld der Gemeindeberatung (GB) in Augenschein nehmen, steht man sehr schnell in der Gefahr einer konzeptionellen Engführung zu erliegen. GB als Sache ist mehr als das, was mit dem Begriff »Gemeindeberatung« bezeichnet wird.

1.1 Gemeindeberatung – ein weites Feld verschiedenster Tätigkeiten

Gemeindeentwicklung⁷, Kybernetik⁸ und Gemeindemanagement⁹ sind nur drei Begriffe, die in der heutigen praktisch-theologischen Diskussion auftauchen und in Bezug zur GB stehen. Denn fast in allen Fällen wird dabei in irgendeiner Form auf GB Bezug genommen, bzw. diese vorausgesetzt.

Die ganze Bandbreite an Literatur¹⁰ zu den Themen, die sich mit dem Werden und Sein von Gemeinde befassen ist in gewisser Weise selbst auch Beratung von Gemeinden.

⁶ Die Tatsache, dass ich hier nicht näher auf die Geschichte der GB eingehe hat verschiedene Gründe. Zum einen liegt es daran, dass es bereits etliche Darstellungen darüber gibt, z.B. Marcus 2000:107-112; Mead 1977:13-16. Zum anderen würde eine historische Abhandlung, schon angesichts des geringen zeitlichen Umfangs von knapp 30 Jahren, wenig zur Intention dieser Arbeit beitragen.

⁷ Dieser Begriff taucht v.a. im katholischen Bereich auf und ist eine Art Pendant für ‚Gemeindeaufbau‘ auf evangelischer Seite. Exemplarisch für den katholischen Bereich sei nur genannt: „Herausforderung Gemeindeentwicklung“ (Fischer/Himmel 2000).

⁸ Wesentlich und federführend hat Manfred Seitz den Begriff der Kybernetik bereits 1968 in die praktisch-theologische Diskussion eingeführt (Seitz 1968:71). Fasst Seitz den Begriff der Kybernetik noch recht allgemein als „Wissenschaft vom Gemeindeaufbau“ (Seitz 1985:49), so spricht Herbst konkreter von „Fragen der Leitung der Gemeinde“ und von „Fragen der Gestalt gemeindlichen Lebens“ (Herbst 1987:71). Eine Gegenüberstellung der kybernetischen Modelle von Herbst und Breitenbach findet sich bei Petry (Petry 2001:181-227).

⁹ Das Grundanliegen des Spirituellen Gemeindemanagements ist „Pfarrerinnen und Pfarrer, aber auch andere Mitarbeitende, die Leitungsverantwortung tragen, für die Arbeit unter Marketingbedingungen zu qualifizieren“ (Abromeit 2001:5). Synonym dazu wird auch der Begriff „Kirchenmanagement“ verwendet (Menne 1998).

¹⁰ Vor allem auf dem Gebiet der Gemeindeentwicklung ist in den letzten Jahren eine wahre Flut von Veröffentlichungen zu verzeichnen. Vgl. die große Literaturliste auf der Internetseite der Gemeindeentwicklung der Diözese Freiburg: www.gemeindeweb-freiburg.de/entwicklung/arbeitshilfen.htm, wo 120 Titel aufgelistet sind, viele neueren Datums.

Darüber hinaus bieten die Literatur Modelle, Impulse und Ideen für die beratende Arbeit mit und in Gemeinden.

Die volksmissionarischen Ämter der Landeskirchen, Fortbildungsangebote für AmtsträgerInnen, Leitungsverantwortliche und MitarbeiterInnen aus Gemeinden, so wie die Seelsorge an LeiternInnen und MitarbeiternInnen sind durch beratende, und zwar *Gemeinde* beratende, Elemente gekennzeichnet. Überall da, wo Impulse von außen in die Gemeindegemeinschaft vor Ort einfließen, kann man ohne zu zögern von GB *im weiteren Sinn* sprechen. Das gesamte Feld der GB ist weiter als das, was begrifflich damit etikettiert wird.

1.2 Kirchengeschichtliche Vorläufer der Gemeindeberatung

Wer sich mit der heutigen GB beschäftigt, kann nicht so tun, als ob da etwas völlig Neues quasi ‚vom Himmel gefallen‘ sei. Die geschichtlichen Wurzeln lassen oft erst die Eigenheiten, das ‚Neue‘ einer Institution erkennen. Und gleichzeitig nimmt die Wahrnehmung einer Kontinuität in der man steht, auch etwas vom Erwartungsdruck, dass nun etwas sensationell anderes anbrechen müsse. So sehen wir im Verlauf der Kirchengeschichte bis zur frühen Kirche zurück und selbst im NT Tätigkeiten mit gemeindeberaterischer Qualität.

1.2.1 Spuren der GB im Neuen Testament

Vor allem anderen und gewissermaßen exemplarisch ist hier die Wirksamkeit des Apostels Paulus zu nennen. Durch Briefe, Boten und Besuche hat Paulus daran gearbeitet, die Gemeinden im Glauben zu einen, die Lehre des Evangeliums zu festigen und rein zu erhalten,

die christliche Lebensgestaltung zu ordnen und die Gemeinden in Verfolgungen zu stärken.¹¹

Sicher muss man mit Heckel¹² festhalten:

„Eine Visitation im heutigen Sinne gab es im *Neuen Testament* noch nicht. Denn das Visitationswesen der evangelischen Landeskirchen geht im wesentlichen auf die Reformatoren zurück ...“ (Heckel 1995:254).

Auffällig ist, dass nach der ersten Phase von Gemeindegründungen zunächst keine weiteren gegründet, sondern zunächst die bestehenden Gemeinden besucht und gestärkt wurden (Apg 15,36.41). Diese Besuche waren von Erfolg gekrönt (Apg 16,5), was unmittelbar im Zusammenhang der Weitergabe und Durchsetzung der Beschlüsse des Apostelkonzils betont wird (Apg 16,5). Sehr wohl wird hier also eine inhaltlich alle Gemeinden verbindende Linie weitergegeben, ohne damit die Identität der einzelnen Gemeinde zu schwächen.

Das Ergebnis der Stärkung der Gemeinden durch die Besuche wird unzweideutig als zahlenmäßiges Wachstum beschrieben (Apg 16,5). Die biblische Grundlage visitorischer Tätigkeit dient dem Aufbau der Gemeinde (vgl. 2Kor 10,8) und zwar im Sinn von Gemeindegewachstum durch inhaltliche, strukturelle und personelle Klärungen.¹³

Neben der Paraklese schlossen die Briefe, Besuche und Boten auch in gewissem Maß eine ‚Aufsichtsfunktion‘ mit ein, was heutiger Visitationspraxis nahe kommt. Jedoch geht es Paulus weniger um, da (noch) nicht vorhandene, kirchenregimentliche Aufsicht. Die

¹¹ Vgl. dazu Winter 1996:1184.

¹² Der Aufsatz von Heckel (Heckel 1995) ist die ausführlichste Untersuchung zur Visitationstätigkeit des Apostels Paulus. In überzeugender Weise setzt Heckel die heutige Visitation in Beziehung zur Tätigkeit des Paulus. Der Ertrag des Aufsatzes kann hier leider nicht genügt gewürdigt werden, da es den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Es bleibt aber kritisch zu fragen, warum Heckel, der „tiefgreifende Unterschiede zwischen den Besuchen des Apostels und heutigen Visitationen“ (:285) feststellt, nicht auf die Idee kommt, den übergemeindlichen Charakter und die konkreten Anlässe paulinischer Aktivität mit der GB in Verbindung zu bringen.

¹³ Vgl. dazu u.a. Apg 15,36-16,5; 1Kor 4,17-21; 1Thess 3,2; Titus 1,5-7.

Autorität, der er wie die Besuchten untersteht, ist das Evangelium.¹⁴ Dabei ist die soteriologische Argumentation als theologische Begründung immer mit praktischen Konsequenzen für das konkrete Leben der Einzelnen und der Gemeinde verbunden. Durchgehend ist somit ein inhaltlich-theologischer Ursprung der Besuchstätigkeit des Apostels erkennbar

1.2.2 Visitation als Vorläufer der Gemeindeberatung

Spätestens seit dem 4. Jahrhundert n.Chr. sind kirchliche Visitationen bezeugt. Die Aufgaben und Zielsetzungen haben sich zwar durch die Jahrhunderte z.T. beträchtlich geändert.¹⁵ Trotzdem kann allgemein gesagt werden, dass der „institutionalisierte und rechtl. geordnete Besuch von einzelnen Gemeinden, Kirchenbezirken ... als Instrument der gesamtkirchl. Steuerung“ (Winter 1996:1183) verstanden werden kann, der das Ziel verfolgt, dass sich „in den Gemeinden die Kirche Jesu Christi lebendig und vielgestaltig entfaltet“ (:1183).

Etliche Jahrhunderte später, nach dem II. Weltkrieg, wurde der partnerschaftliche Charakter der Visitation, angestoßen durch die Bekennende Kirche, im evangelischen Verständnis wesentlich hervorgehoben. Primär geht es um den zukunftsgerichteten Gemeindeaufbau.¹⁶ Die Visitationsordnungen der Landeskirchen der EKD sehen Visitationen alle sechs bis acht Jahre vor, bei denen „Elemente geistlicher Leitung und seelsorgerlicher Begleitung“ mit „Formen rechtl. Aufsicht ... und verwaltungsmäßiger Kontrolle“ verbunden werden (:1183). Ein nicht unwesentlicher Aspekt ist die Zugehörigkeit von Nicht-Theologen zur Visitationskommission.

¹⁴ Heckel macht darauf aufmerksam, wie allein schon die Tatsachen, dass Paulus keine Nachfolger eingesetzt hat und die Verteidigung seines Apostolats in 2Kor 10-13, sehr deutlich darauf verweisen, dass bei allem „entschiedenen Auftreten“ (Heckel 1995:268) die Autorität des Paulus das Evangelium ist und bleibt. Vgl. dazu Heckel 1995:264-268.

¹⁵ So stand z.B. während des 8.-12.Jh. die juristische Funktion im Vordergrund (Vgl. Puza 1997:1749).

¹⁶ Vgl. dazu Winter 1996:1184.

Die Ziele einer Visitation können unschwer mit denen einer GB verglichen werden: „Stärkung der Gemeinde in ihrem Auftrag ... sowie Reflexion u. Innovation des gemeindl. Lebens ...“ (Schmitter 2001:819).¹⁷ Eine Gegenüberstellung der GB und der Visitation lässt deren unterschiedliche Akzente erkennen:

Einrichtung Kriterium	VISITATION	GEMEINDEBERATUNG
Terminierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turnusmäßig (ca. alle 6-8 Jahre) ▪ „rhythmisch“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Jederzeit“ verfügbar
Anlass	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitationstermin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkreter Anlass ▪ Bedarf der Gemeinde
Verhältnis zur Institution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturerhaltend ▪ Strukturfördernd 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Theoretisch frei von der Struktur der Gemeinde ▪ Konzentriert auf das Subjekt „Ortsgemeinde“
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formelle Kriterien vorgegeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prinzipiell frei zu gestalten ▪ den jeweiligen Anforderungen/ der Themenstellung der Gemeinde zu entnehmen
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhaltlich begrenzt variabel ▪ Gemeindeverständnis vorgegeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhaltlich variabel ▪ Stellt sich auf versch. Gemeindeverständnisse ein
Missionarische Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann ein Thema unter anderen sein 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann gezielt diesen Aspekt aufgreifen

Abbildung 1: Visitation und Gemeindeberatung im Vergleich

Der konkrete Anlass und die damit verbundene freie Terminierung bringen die GB direkt in Bezug zur apostolischen Visitation und spannen damit eine Brücke zum neutestamentlichen Kanon, dem Träger apostolischer Autorität.

¹⁷ So können neben sehr allgemeinen Zielen der GB wie ‚einen Beitrag zur kirchlichen Entwicklung leisten‘ (vgl. Schmidt/Berg 1995:21) an anderer Stelle den Visitationszielen parallele, ja sogar bis ins sprachliche hinein identische Ziele der GB formuliert werden: ‚... die vielfältigen Begabungen in der Gemeinde ... zu wecken, zu stärken und damit Gemeinde aufzuerbauen ... durch Nachdenken, Umkehr, Neuorientierung ...‘ (Lummer 1990:336).

1.2.3 Reiseprediger in der Gemeinschaftsbewegung

Eine spezielle Form der beraterischen Tätigkeit stellt das Berufsbild des Reisepredigers der aufkommenden Gemeinschaftsbewegung in Folge der Erweckungsbewegung dar. Diese Bewegung führte in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts zur Erneuerung innerhalb bestehender kirchlicher Strukturen.¹⁸ Die Erweckten kamen hinsichtlich ihrer Einbindung in eine lebendige Gemeinde in eine Notlage.

Der von Gottes Wort erweckte oder bekehrte Mensch hat das Bedürfnis nach einer engeren Gemeinschaft, als die landeskirchlichen Gemeinden sie ihm im allgemeinen bieten können (Cochlovius 1993:357).

Nun wurde versucht, das Defizit durch eine Art Hilfsfunktion der Gemeinschaftsbewegung für kirchliche Notstände abzuwehren und Lücken in der Versorgung der Erweckten zu schließen. Da dies seitens der Kirche auf wenig Gegenliebe stieß, kam es durch die Gemeinschaftsbewegung zur Ausbildung eigener Strukturen, ohne dass die daraus entstehenden Gemeinschaften den kirchlichen Rahmen verließen. Am Anfang standen also keine ekklesiologischen Erwägungen, sondern die Notwendigkeit zu handeln.

Der Mangel an Betreuung durch die kirchlichen Amtsträger einerseits und andererseits der Bedarf an Begleitung, Korrektur und Ermutigung, führte zur vorübergehenden Schaffung eines neuen Berufsbildes, des Reisepredigers. Schon um die Jahrhundertwende 19./20. Jhdt. wurde diese Tätigkeit durch die Einführung von regional stationierten Predigern abgelöst, die bei den Gemeinschaftsverbänden angestellt wurden. Die Parallelität zur Entstehung bzw. Etablierung der GB in den letzten dreißig Jahren ist frappierend.¹⁹

¹⁸ Vgl. dazu: Benrath 1993:205-220.

¹⁹ Zeitlich fallen beide in eine Umbruchphase im kirchlichen Leben; der Bedarf an externer Begleitung ist offenkundig und wird vom bestehenden ‚System Kirche‘ nicht geliefert; die Einsetzung von Personal geschieht primär unter pragmatischen Gesichtspunkten und an den bestehenden kirchlichen Strukturen vorbei; eine Art parakirchliche Organisation entsteht, die zwar in irgendeiner Form eingebunden, aber doch als Institution frei bleibt/bleiben soll.

1.3 Gemeindeberatung im engeren Sinn

GB im Sinn einer Institution, beruflichen Tätigkeit oder wie der Ausdruck GB heute sonst Verwendung findet, muss man enger fassen als bisher geschehen. Dieser ‚enger‘ verstandene Begriff soll auch Gegenstand der weiteren Untersuchung sein.

Man kann der lapidaren Feststellung, „»Gemeindeberatung« (sei) kein geschützter Begriff“ (Gäde 1997:314), sicher nicht entnehmen, dass man bei GB einem diffusen Gebilde gegenübersteht. Sehr wohl wird damit aber betont, dass es sich bei GB um einen plural gebrauchten Terminus handelt. Bisher vereinen sich Praktiker verschiedenster Herkunft und somit *verschiedenster* Theorie, Methodik und Zielsetzung, auf die noch näher einzugehen ist, unter dem Firmenschild »Gemeindeberatung«.

1.3.1 Stichwort „Beratung“

Und doch lassen sich, v.a. durch das Wort »Beratung«, einige verbindende Merkmale ausmachen, die für alle Beratungsarbeit gelten: 1. Freiwilligkeit der Beratungsbeziehung, 2. Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe, 3. Beratung ist zeitlich befristet, 4. BeraterInnen haben/benötigen eine gewisse Form von Distanz zu den KlientenInnen.²⁰ Diese vier Beratungsmerkmale lassen sich mit den von Steinkamp gewählten Begriffen der »Nicht-Bevormundung« und der »Nicht-Direktivität« zusammenfassen (Steinkamp 1983:150). Zu dieser Schnittmenge »Beratung« vereinen sich jedoch unterschiedlichste Beratungsansätze, die so konträr sind, dass das Verbindende lediglich eine untergeordnete Rolle spielt.

²⁰ Vgl. dazu Marcus 1998:27. Die hier angegebenen universalen Grundlagen jeglicher Beratung sind so allgemein, dass ihr Nachweis in der Literatur ausufern würde. Sie sind auch in vielen Internetpräsenzen der kirchlichen Gemeindeberatungen zu finden.

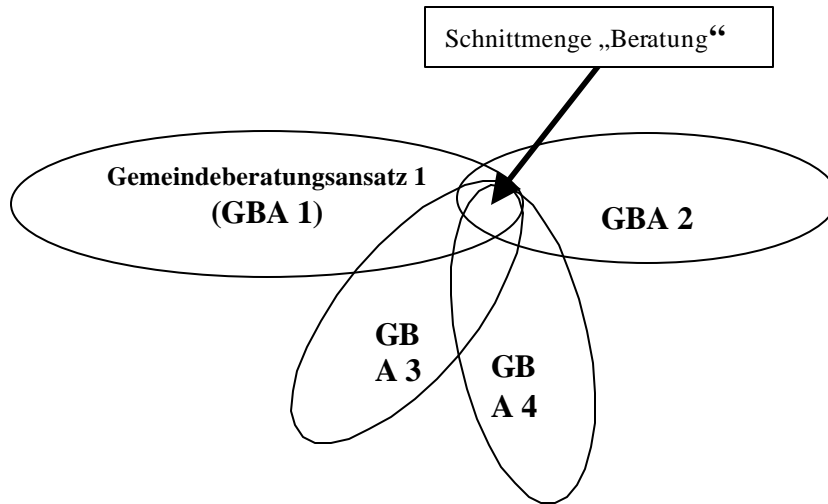


Abbildung 2: Beratung als Schnittmenge der verschiedenen Gemeindeberatungsansätze

Im kirchlichen Bereich ist weithin das Modell der Organisationsentwicklung (OE)²¹ vorherrschend. Die Spannweite der GB-Modelle reicht von der OE über Supervision und Fachberatung bis hin zur Seelsorgerlichen Begleitung.

1.3.2 Stichwort „Gemeinde“

Neben dem Begriff »Beratung« steht der Ausdruck »Gemeinde« als Klientelbestimmung der GB. Das Gemeindeverständnis der GB ist bisher am wenigsten theoretisch reflektiert worden, zumindest, was die theologischen Voraussetzungen betrifft.²² Wenn nicht definiert ist, „auf welche Kirche hin Gemeindeberatung tätig werden soll“ (Schmidt/Berg 1995:13), sondern nur vor Ort durchbuchstabiert werden kann, was für ein Gemeindebild vorliegt, dann ist das

²¹ Zur schon angesprochenen fehlenden Eindeutigkeit des Begriffs GB kommen mindestens 50 verschiedene Definitionen von OE hinzu. Vgl. dazu Trebesch 2000. Trebesch vermerkt: „Viele Definitionen sind so breit, unpräzise oder spezifiziert und einschränkend, daß sie denkbar ungeeignet sind, einem Neugierigen zu helfen, etwas über OE zu erfahren. [...] Zumindest gibt es kein einheitliches Verständnis dessen, was OE ist“ (Trebesch 2000:52). Des weiteren ist auf Winter hinzuweisen, der die Pluralität der Organisationsdefinitionen und der Gemeindeverständnisse thematisiert (Winter 1977:58). Winter bleibt aber eine Antwort schuldig, wie die beiden Aspekte „Organisationsanalyse und theologisches Gemeindeverständnis kritisch aufeinander zu beziehen“ (Winter 1977:67) sind. Da Winter diesen kritischen Bezug in die Obhut der jeweiligen Gemeinde stellt wird deutlich, dass diese Bezugnahme, aus seiner Sicht, *nicht* durch die/den GemeinmeindeberaterIn zu vollziehen ist.

²² Auch hier kommt die Untersuchung von Marcus nicht über einen gewissen *common sense* im Blick auf das Gemeindeverständnis hinaus. Marcus 1998:136-174.

Gemeindeverständnis der GB als defizitär anzusehen.²³ Es gibt doch neben dieser aktuellen Gestalt der Gemeinde vor Ort durchaus theologische Vorgaben dessen, was Gemeinde ist bzw. sein soll. Ekklesiologie hat eben zwei Brennpunkte: Einen biblisch-theologischen und einen kontextuellen, wenn man so will: einen praktisch-theologischen Brennpunkt. Außerdem hat sich das Angebot der GB längst auf alle kirchlichen und diakonischen Einrichtungen erweitert (Gäde 2002:2), deren ekklesiologische Bedeutung zumindest ungeklärt ist.

Abschließend muss man sich, bei dem Versuch GB inhaltlich zu fassen, einer Aussage der Protagonisten der GB stellen: „Wenn wir den Wortsinn zugrunde legen, war »Gemeindeberatung« nie möglich und wird so auf absehbare Zeit nicht möglich sein“ (Schmidt/Berg 1995:13). Die Frage ist erlaubt, warum sich der Titel *Gemeindeberatung* denn überhaupt aufrecht erhalten kann. Kommt diese etwas pessimistische Sicht nicht gerade durch GB, die sich als OE versteht, zustande? Auf jeden Fall ist die Gemeindeform der Volkskirche, die »Parochie«, als Hintergrund einer solchen Aussage erkennbar. Es muss nämlich davon ausgegangen werden, dass lediglich 4-5% der Kirchenmitglieder „die Gottesdienste und Gemeindeveranstaltungen regelmäßig bzw. einigermaßen regelmäßig besuchen“ (Seitz 1991:49), und somit nie die ganze Gemeinde beraten werden kann, egal, wie man auch die Mitgliedschaft definieren mag.²⁴

1.4 Zusammenfassung

Der Versuch GB zu definieren, muss, zumindest vorläufig, angesichts der Vielgestaltigkeit der unter GB firmierenden Systeme und Einrichtungen und auch in Anbetracht der

²³ Das katholische Verständnis scheint an dieser Stelle weiter entwickelt zu sein, was mitunter auf das katholische Kirchenverständnis zurückzuführen ist. Kann man doch einfach auf das Zweite Vatikanische Konzil und das dort vermittelte Gemeindebild verweisen. Vgl. Lummer 1990:339-340.

²⁴ Die EKD-Synode hat z.B. 1975 die distanzierte Mitgliedschaft als ein eigenständiges Kirchenverhältnis anerkannt.

begrifflichen Weite scheitern.²⁵ Trotzdem scheint es hier angebracht, in aller Vorläufigkeit zu postulieren: *GB hat die Funktion und verfolgt das Ziel, den missionarischen Gemeindeaufbau zu fördern.*²⁶ Denn „the church is missionary by its very nature“ (Ad Gentes 2). Eine funktionale Beschreibung dessen, was GB tut,²⁷ reicht nicht aus, weil damit lediglich der Aspekt der Beratung berücksichtigt wird. Deshalb enthält die vorläufige Arbeitsthese auch den inhaltlichen Aspekt. Dadurch wird der Beliebigkeit gewährt, nur die ‚beraterische‘ Seite der GB zu beachten. Das unverwechselbare Kennzeichen aller Gemeinden, das sie verbindet und daher auch nicht simplifizierend über eine Kamm schert, ist das Wesensmerkmal ‚missionarisch‘.

Übernimmt man, wie weithin in der Ökumenischen Debatte geschehen, die Formulierung des zweiten Vatikanums und setzt ‚Gemeinde‘ und ‚missionarisch‘ synonym, so ist mit dem Wort ‚Gemeinde‘ eben nicht nur ein Klient, sondern eine inhaltliche Bestimmung für GB gegeben. Seitz fasst diese Entwicklung, die in den sechziger Jahren eingesetzt hat, folgendermaßen zusammen: „Die Kirche betreibt nicht Mission, sondern Gott leistet sich die Kirche als Werkzeug seiner Zuwendung zur Welt“ (Seitz 1991:51). Wenn die Kirche eine Funktion der Mission ist, so kann GB nichts anderes sein als ein Hilfsmittel zur Umsetzung der Mission Gottes in der Welt.

Doch um die inhaltlichen Fragen näher ins Auge zu fassen, scheint es zunächst sinnvoll, das GB-Angebot perspektivisch zu sortieren und dann anhand der Methoden, Ziele und des jeweiligen Gemeindeverständnisses zu differenzieren.

²⁵ So liefern auch die bei Marcus angeführten Definitionen (Marcus 1998: 23-27) jeweils verschiedene Aspekte, die aufzuzählen jedoch keine Begriffsbestimmung darstellen würden, da sie sich teilweise nicht vereinbaren lassen. So sind die drei dort aufgeführten Definitionen von ihrer Ausrichtung her, in dieser Reihenfolge, ziel- bzw. zweckbestimmt, aufgabenorientiert oder prozessbeschreibend.

²⁶ Es ist im Verlauf der Arbeit näher zu definieren, was unter dem Begriff „missionarisch“ zu verstehen ist.

²⁷ Ein Beispiel einer funktionalen bzw. formalen Definition der GB liefert Lindner: „In der Gemeindeberatung ... als ‚Organisationsentwicklung in der Kirche‘ oder als ‚kirchliche Organisationsentwicklung‘ hat sich die Handlungsseite dieses Ansatzes (Soziologie und Theologie ins Gespräch miteinander zu bringen, *Anm. d. Verfassers*) ausdifferenziert“ (Lindner 1994:20).

2. Verschiedene Perspektiven zur Einteilung der GB-Angebote

Die Schwierigkeit, der man bei der GB gegenübersteht, ist die Vielgestaltigkeit und fehlende konzeptionelle Geschlossenheit dessen, was unter dem Begriff GB firmiert. Eine Übersicht über die divergierenden theoretischen Ansätze der *kirchlichen* GB ist zwar durch die Arbeit von Marcus vorhanden. Leider blendet er aber völlig den freikirchlichen und freien ‚Markt‘, also kirchlich unabhängigen Bereich der GB aus. Man kommt nicht umhin, eine differenzierte Betrachtungsweise zu verfolgen.

2.1 Vorhandene Literatur

Der von Marcus beklagte Zustand, „dass es neben einigen Aufsätzen und einigen praktischen Handbüchern eigentlich keine Arbeiten“ (Marcus 1998:13) zur Praxistheorie der GB gibt, hat sich auch bis heute nicht wesentlich verändert. Es liegen zwar inzwischen etliche Bücher vor, in denen auf die GB Bezug genommen wird, aber eben keine zusammenhängende Praxistheorie. Auch in großen Lexika neuerer Art ist der GB kein eigener Artikel gewidmet.²⁸ Lediglich das *Lexikon für Theologie und Kirche* beschreibt in Kürze die katholische GB (Lummer 1995:423-424). Die Arbeit von Bormann²⁹ kann die angesprochene Lücke auch nicht schließen. Obwohl man konstatieren muss, dass Bormann die katholische Ekklesiologie, zumindest die seit dem Zweiten Vatikanum würdigt. Die Zielsetzung des Autors besteht allerdings vor allem darin, das Zueinander von Praktischer Theologie und Handlungswissenschaften zu klären, und nicht der GB eine theologische Fundierung zu bieten.

²⁸ So z.B. in RGG 4, Bd. 3 wird lediglich im Abschnitt „Gemeindeaufbau“ in wenigen kritischen Sätzen zur GB Stellung bezogen (Möller 2000:623). Der TRE von 1984 fehlt der Verweis noch völlig.

²⁹ Bormann 1986.

GB wird weithin in der Literatur zur Gemeindeentwicklung und zum Thema Gemeindeaufbau als ein probates Instrument benannt oder nur kurz geschildert.³⁰ Zur begrifflichen oder gar theoretischen Klärung wird infolgedessen allerdings kein Beitrag geleistet. Die Zuordnung der GB zur Gemeindeentwicklung bzw. zur Praktischen Theologie ist bisher ungeklärt.³¹

Die umfassendste Darstellung über GB-Angebote in Deutschland liefert bisher Prang. In kurzer tabellarischer Anordnung werden die verschiedenen Angebote bzw. Einrichtungen anhand von sieben Kriterien vorgestellt: 1. Wer führt die Beratung durch?, 2. Zielgruppe, 3. Inhalte und Leistungen, 4. Schwerpunkte der Beratung, 5. Beratungsform, 6. Kosten und 7. Dauer (Prang 2001:26-29). Eine Übersicht, in Anlehnung an Prang, findet sich im Anhang.

2.2 Divergierende Konzepte

Die Identifikation von GB mit OE³², wie sie Gäde proklamiert, blendet alle Beratung im Sinn von Gemeindeaufbau und Gemeindeentwicklung als GB aus.³³ Historisch gesehen ist das schwierig, da GB, deren Wurzeln in den USA der sechziger Jahre liegen, dort gerade ‚Gemeindeentwicklung‘ genannt wurde. Eine Monopolstellung der OE und der alleinige Anspruch auf den Titel GB im Sinn von: GB kann und darf sich nur nennen, was OE ist, kann weder behauptet noch aufrechterhalten werden. Gäde widerspricht sich in gewisser Weise selbst, wenn er äußert, dass GB „kein geschützter Begriff ist“ (Gäde 1997:314). Ist die Verwendung der Begrifflichkeit offen, so muss eben ein Zusatz verdeutlichen, was damit

³⁰ Als Belege sollen genügen: Breitenbach 1994:122; Ernsperger 1999:133-136; Vögele 1999:274-281.

³¹ Das bleibt auch trotz der Arbeit von Bormann (1986) so bestehen, dessen Erwartung „den Theoriebildungsprozeß über die Beratung kirchlicher Organisationen“ (Bormann 1986:II) in Gang zu bringen bzw. fortzusetzen enttäuscht worden ist.

³² Vgl. dazu Gäde 1997:314.

³³ Die polemischen Formulierungen „Etikettenschwindel“ oder „schmücken sich neuerdings auch Einrichtungen – markant aus dem evangelikalen Bereich“ (Gäde 1997:314) tragen nicht zur Auseinandersetzung und Theoriebildung bei, da sie lediglich polarisieren.

jeweils gemeint wird, wie z.B. „unsere GB versteht sich als OE für Gemeinden“³⁴. Auch die begriffliche Unsicherheit legt eine differenzierendere Betrachtungsweise nahe. Eine Weiterführung und theoretische Präzisierung des bisherigen Forschungsstands ist unumgänglich.

Hier greift der Versuch von Rust sicher zu kurz, wenn er drei Grundrichtungen der GB beschreibt und dabei wesentlich den *methodischen* Ansatz in den Vordergrund rückt.³⁵ Um verschiedene Kriterien als Matrix zu erhalten, hilft Hendriks Schlüssel zur Sichtung der „Gemeinde(aufbau)literatur“ weiter (Hendriks 1996:27-31). Unterschieden werden bei ihm die Sichtweise (normativ oder empirisch) und die inhaltlichen Schwerpunkte (Ekklesiologie und Soziologie). Zur Aufstellung von Hendriks ist noch die institutionelle Perspektive hinzuzufügen (intern oder extern bzw. freie Einrichtung), um die Übersicht für die GB zu komplettieren. Daraus ergeben sich sechs Felder, die für sich genommen Einseitigkeiten erzeugen. Allein eine integrative Sichtweise kann unnötige Polarisierungen und Polemik vermeiden. Wenn es stimmt, dass die gegenwärtigen Bestrebungen im Gemeindeaufbau „in Richtung Integration der verschiedenen Themenschwerpunkte und Zugangsweisen“ (Hendriks 1996:29) gehen, so soll dem hier auch in Bezug auf GB Rechnung getragen werden. Das heißt für das weitere Vorgehen: Unterschiede wahrnehmen, bewerten und abschließend einen integrativen Ansatz zu formulieren. Das würde sich wie folgt darstellen:

Merkmal	A	B	C
Kriterium	Sichtweise	Inhaltlicher Schwerpunkt	Institutioneller Charakter
1	Normativ-begründend	Vertikal -theologisch	Intern
2	Empirisch-praktisch	Horizontal-soziologisch	Extern/frei

³⁴ So ähnlich formuliert es die GB der EKHN und steht es auch im Handbuch für GB *Beraten mit Kontakt* (Schmidt/Berg 1995:12). Dort jedoch in allgemeiner Form für alle GB und nicht speziell auf die Einrichtung der Autoren bezogen, eben jene GB in der EKHN.

³⁵ Diese drei Typen sind: GB als Organisationsberatung, als Gemeindetherapie und als Gemeindeseelsorge (Rust 2000).

Sind die Merkmale A und B selten in Reinform, sondern als Präferenzen vorhanden, ist bei Merkmal C eine eindeutige Zuordnung möglich. Deshalb soll die folgende Beschreibung der Merkmale auch mit »C« beginnen.

2.3 Institutionelle Unterschiede (C)

Wenn zwar die Zuordnung als interne oder extern/freie Beratung eindeutig geschehen kann, so ist damit aber über die jeweilige Beratungsform noch nichts gesagt. Eine interne z.B. freikirchliche Beratungseinrichtung kann durchaus zur Beratung in eine landeskirchliche Gemeinde oder Einrichtung gerufen werden und wäre somit für diesen Beratungsprozess eine externe Institution. Das bedeutet: Das Spezifikum intern oder extern ist nicht primär eine Frage der Einrichtung selbst, die Beratung anbietet, sondern vielmehr eine Kategorie, die nur bezogen auf das jeweilige Beratungsverhältnis vergeben werden kann.

2.3.1 Die Besonderheit kircheninterner Beratungseinrichtungen

Klar ist, dass eine kircheninterne Beratung des Problems der Instrumentalisierung³⁶ unterliegt und Gefahr läuft, die für eine Beratung unabdingbare »Fremdheit« zu verlieren. Allzu leicht werden eigene Wünsche nach Veränderung in eine Beratung eingebracht. Obwohl in jeder Beratung Übertragungen stattfinden können, sind diese bei internen Einrichtungen schon von vorn herein wahrscheinlicher. Zwar sind die meisten evangelischen und katholischen Beratungseinrichtungen auf landeskirchlicher oder diözesaner Ebene angesiedelt, was einen größtmöglichen Abstand ermöglicht. Jedoch ist ihnen gemeinsam, dass „sie in vollem Umfang finanziell abhängig sind von ihrer jeweiligen Kirche, in irgendeiner Form der dienstlichen Aufsicht seitens der Kirchenleitung unterstehen und daß auch die meisten MitarbeiterInnen bei der Kirche angestellt sind“ (Marcus 1998:179). Das gilt für andere

³⁶ Eine mögliche Instrumentalisierung wird schon im Vorwort zum ersten Standardwerk zur GB deutlich, wenn Oberkirchenrat Spengler schreibt, dass die Kirchenleitung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau der Erprobung einer eigenständigen GB zugestimmt hat, um „Grundzüge der Visitationsaufgabe weiterzuentwickeln oder zu ergänzen“ (Spengler in: Adam/Schmidt 1997:5).

interne Einrichtungen, von Freikirchen oder Landeskirchlichen Gemeinschaften, in gleichem Maße.

Diesen Gefährdungen interner Beratungen kann mit Hilfe von Supervision und der Beratung als Team begegnet werden. Problematisch im Bezug auf die geforderte Distanz jeglicher Form von Beratung bleibt sie trotz alledem.

2.3.2 Freie Beratungseinrichtungen bzw. BeraterInnen

Aus der als Anlage 1 erstellten Übersicht über GB-Angebote in Deutschland geht hervor, dass die Zahl der freien Beratungseinrichtungen und freien BeraterInnen nicht gerade unerheblich zu nennen ist. Erst in den letzten zehn Jahren sind diese Angebote deutlich in Erscheinung getreten. Hier ist, in der Natur der Sache liegend, die notwendige beraterische Distanz gegeben. Kritische Fragen müssen aber auch hier formuliert werden: Wer beauftragt und bildet die jeweiligen BeraterInnen aus? Welche Ziele, wenn nicht finanzieller Art, verfolgen diese Einrichtungen bzw. BeraterInnen? Ob ein Berater/eine Beraterin im Haupt- oder Nebenerwerb³⁷ tätig ist, muss unterschieden werden. Und: Die Bedeutung der Bezahlung von GB ist noch nicht hinreichend geklärt.³⁸ Die Legitimation der „freien“ Einrichtungen bzw. BeraterInnen ergibt sich wesentlich durch die Qualität ihrer Beratung. Standards, wie es die „Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD“ (Gäde 2002) hat, die ein hohes Maß an Überprüfbarkeit gewährleistet, gibt es bei freien Einrichtungen nicht als übergeordnete Größe. Ein (europäisches) Beratergesetz, wie es in Österreich bereits verabschiedet wurde, würde hier weiterhelfen.

³⁷ Der Nebenerwerb trifft durchgängig auf das Beraternetzwerk des „Instituts für Natürliche Gemeindeentwicklung Deutschland“ zu.

³⁸ Auch dann wenn Schmidt/Berg diesem Thema einen eigenen Abschnitt widmen, aber gerade in ‚ihrer‘ Einrichtung die Bezahlung nicht (ausschließlich) vom Klienten übernommen, sondern durch die Landeskirche getragen wird. Lediglich Verpflegungs- und Fahrtkosten müssen von der jeweiligen Einrichtung getragen werden. Vgl. Schmidt/Berg 1995:81-83.

2.4 Inhaltliche Unterschiede (B)

Mit Hendriks³⁹ kann konstatiert werden, dass in der Gemeindeaufbau-Theorie „verschiedene Themen und Sichtweisen unverbunden nebeneinander liegen“ (Hendriks 1996:27). Das mag u.a. daran liegen, dass sich selten Autoren mit dem Gesamthema ‚Gemeinde‘ auseinandersetzen. „Christliche Gemeinde ist immer *zugleich* religiös definierte Wirklichkeit und empirisches Sozialsystem“ (Steinkamp 1979:77). Wenn aber nicht einmal Einigkeit darin besteht, wie Gemeinde theologisch zu bestimmen ist und auch die Organisationsentwicklung verschiedene nicht integrierte Ansätze kennt,⁴⁰ kann GB dann überhaupt eindeutige Konturen haben? Muss sie nicht vielmehr den Pluralismus der verschiedenen Schulen widerspiegeln?

Eine ganz andere komplexe Problematik ist, ob sich die horizontale und zugleich vertikale Größe von Gemeinde in der jeweiligen Form von GB erkennen lässt. Wenn OE als allein „wahre“ GB verkauft wird, ist sicher primär das horizontale Verständnis von Gemeinde in Augenschein genommen.⁴¹ Die Unterschiede der jeweiligen Gemeindeverständnisse ziehen sich quer durch die Beratungseinrichtungen, können sich sogar innerhalb einer Einrichtung von BeraterIn zu BeraterIn unterscheiden.⁴² Unverkennbar ist, dass die spirituell-geistliche Komponente in katholischen Büchern zum Gemeindeaufbau und zur GB deutlicher beschrieben und wahrgenommen wird.⁴³ Da es fließende Übergänge gibt, kann die Zuordnung

³⁹ Bei Hendriks gehen die Begriffe Gemeindeaufbau, Gemeindeentwicklung, Gemeindeberatung und auch Organisationsentwicklung leider unscharf ineinander über. Vgl. Hendriks 1996.

⁴⁰ Vgl. dazu Hendriks 1996:39.

⁴¹ Insofern ist zu klären, ob die Namensgebung „Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD“ glücklich ist, weil damit scheinbar beide Perspektiven aufgegriffen werden. Wenn aber dann die Tätigkeit als „Unterstützung kirchlicher Organisationsentwicklungsprozesse durch Beratung“ (Gäde 2002:1) beschrieben wird, so ist eindeutig die vertikale, theologische Perspektive zurückgestellt und GB mit OE identifiziert. Hier liegt die Vermutung nahe, dass OE ideologisiert verwendet und der Gemeindebegriff verkürzt wahrgenommen wird. Eine ähnliche Identifikation von GB und OE findet sich bei Lummer 1990:337.343.

⁴² Unterschiedliche Gemeindeverständnisse einzelner Beratungseinrichtungen, ja einzelner BeraterInnen, werden von Marcus dargestellt. Vgl. Marcus 1998:149-174.

⁴³ So hat GB bei Derksen die Funktion der Glaubensvermittlung und der Evangelisation (Derksen 192:128f). Fischer fasst GB und deren Vorgehen als spirituelles Ereignis zusammen (Fischer 1992:190). Besonders zu erwähnen ist das Rottenburger Modell und dessen „Erfinder“ Bruno Ernsperger, der sagt: „Gemeindeentwicklung ist immer Evangelisierung“ (Ernsperger 1999:59-71). Auch Lummer nennt als Ziel der GB den Gemeindeaufbau im Sinn von Förderung der Charismen (Lummer 1990:336).

am Besten über eine Skala erfolgen: (Es ist davon auszugehen, dass es die »reine« Form einer der beiden Endpositionen nicht gibt)

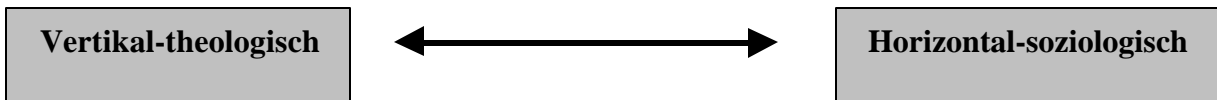


Abbildung 3: Perspektiven der Wahrnehmung von Gemeinde

Ein weiteres Themenfeld taucht auf, was die Rezeption der Sozialwissenschaften durch die Theologie betrifft. Faktisch haben die Sozialwissenschaften breiten Eingang in die Ekklesiologie und Praktische Theologie gefunden. Die GB bedient sich der ‚Hilfswissenschaften‘, ohne die theologische Legitimität dieses Vorgehens zu reflektieren. Wieder ist ein horizontal-soziologischer Schwerpunkt erkennbar.⁴⁴ Was nun GB als solche qualifiziert, drückt Hendriks im Blick auf die Gemeindegemeinschaft folgendermaßen aus: „Für unser Gemeindeverständnis ist die Verbundenheit mit Christus das gültige Kriterium ...“ (Hendriks 1996:30). Damit ist die christologische Dimension in die Diskussion um die sogenannten Hilfswissenschaften der Theologie eingebracht. Insofern ist ein der Theologie eigener Maßstab vorhanden, um die Rezeption der Sozialwissenschaften zu bestimmen. Auch hier scheint offenkundig Nachholbedarf bei der GB vorhanden zu sein.

⁴⁴ Als Ausnahme kann wieder der katholische Bereich der GB angeführt werden. Auf katholischer Seite ist die „Öffnung hin zur Welt“ durch das Vatikanum II begründet; vgl. dazu Vögele 1999:95-109. Daneben steht die „Natürliche Gemeindeentwicklung“ von C.A.Schwarz, der neben den Praxismodellen die theologische Basis geklärt hat. So ist auch die „Natürliche Gemeindeentwicklung“ vor „Die Praxis der Natürlichen Gemeindeentwicklung“ erschienen. Vgl. Schwarz 1993; Schwarz 1996; Schwarz/Schalk 1996.

2.5 Unterschiedliche Sichtweisen (A)

Eine normativ-begründende GB (A1) wird v.a. von Vertretern der OE vehement zurückgewiesen bzw. der offene Charakter einer GB vorausgesetzt,⁴⁵ also eine empirisch-praktische Sichtweise (A2). Diese findet sich in der Regel im Zusammenhang mit Matrix-Feld B2: Horizontal-soziologischer Schwerpunkt in der GB. Die Natürliche Gemeindeentwicklung hingegen geht in der GB gezielt mit empirischen Ergebnissen (A2) vor und betont gleichzeitig die theologische Relevanz ihrer Methode, ohne die empirische Seite genügend theologisch zu begründen (B1).

Alle Kombinationen scheinen in der Matrix vorzuliegen und möglich zu sein, außer der Kombination A2 mit B1. Systematisch-theologische Vorgaben scheinen ‚resistent‘ gegen empirische bzw. praxisrelevante, auf *Effektivität* der theologischen Ergebnisse ausgelegte Studien bzw. Vorgehensweisen zu sein. Stehen wir hier vor dem Dilemma der Praktischen Theologie? Folgerichtig bemühen sich Hilberath/Nitsche um eine begriffliche Klärung in Sachen »Effizienz«. Dabei erteilen sie dem landläufigen Effizienz-Begriff des »schneller-höher-weiter« eine Absage. Sie fordern dazu auf, den Ausdruck »Effizienz« „theologisch auszurichten“ (Hilberath/Nitsche 2002:18)⁴⁶ und „im Lichte des Wertbereichs ‚Evangelium‘ und des Zielbereichs ‚Reich Gottes‘ kriteriologisch ...“ (ebd.) zu definieren. Die Integration der normativen und empirischen Sichtweisen ist bisher nicht erreicht.⁴⁷

3. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Es ist deutlich geworden, dass es nicht leicht fällt, von *der* GB zu sprechen. Zu verschiedenen sind die Ansätze, Methoden und Zielsetzungen, die damit verbunden sind. Das Ziel der

⁴⁵ Vgl. dazu das Zitat von Schmidt/Berg auf Seite 4, welches das vorgabenlose Vorgehen einfordert.

⁴⁶ Die unter dem verheißungsvollen Titel „Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie im Gespräch“ erschienene Aufsatzsammlung bietet leider keine Grundlage, die eine Integration von Effizienz/Empirie in die theologische Arbeit ermöglichen würde. Siehe Hilberath/Nitsche 2002.

Integration der divergierenden Ansätze (Hendriks 1996:39f. und 219) scheint in weiter Ferne zu liegen. Und: Trotz erster Bemühungen ist GB weiterhin ein, zumindest in theologischer Hinsicht, wenig reflektiertes Gebiet. Es ist eine Herausforderung, das Thema GB zum Ausgangspunkt einer systematisch-theologischen Untersuchung zu machen und zwar mit missiologischer Perspektive. Denn, so meine feste Überzeugung, muss es das Ziel aller Theologie sein, der *missio Dei* zu dienen. Und aus diesem Grunde muss auch die GB sich der Frage nach ihrer Relevanz für den missionarischen Gemeindeaufbau stellen. Denn Gemeinde „... has no liberty, therefore, to invent its own agenda. It is a community in response to the *missio Dei*, bearing witness to God’s activity in the world ...“ (Kirk 2000:31).

Zum Abschluss sollen theseartig Perspektiven zur GB formuliert werden, die zugleich ein Ausblick auf noch zu leistende systematisch-theologische Arbeit sind:

1. Gemeindeberatung ist eine Methode die dabei helfen kann, Organisationsentwicklung, Gemeindeaufbau und Gemeindeentwicklung in der Gemeinde zu realisieren. Eine Identifikation einer der drei vorgenannten Methoden mit Gemeindeberatung ist unzulässig.
2. Gemeindeberatung bedient sich verschiedener Methoden, die als theologisch relevant und empirisch effektiv verifiziert sind. Deshalb braucht Gemeindeberatung eine theologische und soziologische Grundlegung.
3. Die Gemeindeberatung ist ein probates Mittel zum Gemeindeaufbau, das im Bereich der Gemeindekybernetik anzusiedeln ist.
4. Die jeweilige Gemeinde ist gemeinsam mit den die Beratung Durchführenden für die Reflexion einer Gemeindeberatung verantwortlich und damit für deren Evaluation.

Diese vier Perspektiven schließen den Überblick über die Angebote der GB in Deutschland ab. Die systematisch-theologische Grundlagenarbeit, welche die vorläufigen

⁴⁷ Auch der Entwurf von van der Ven (1994) einer „empirischen Theologie“ leistet diesen Beitrag nicht. Van der Ven bleibt letztlich dabei, das theologische Arbeiten unter empirischen Gesichtspunkten neu zu beschreiben.

Thesen zur GB untermauert und entfaltet, ist dringend notwendig. Denn GB würde dadurch eine theologische Legitimation erhalten, die ihr bisher fehlt. Es liegt nahe, eine Gemeindeberatungseinrichtung exemplarisch darzustellen und kritisch zu würdigen, um so konkrete Perspektiven für zu leistende theologische Fundierung zu erhalten.

2. Kapitel: Das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) – Darstellung und kritische Würdigung.

Es kann ohne Umschweife behauptet werden, dass die GB-Einrichtung der EKHN der Vorreiter in Sachen GB in Deutschland, ja im ganzen deutschsprachigen Raum ist. Nicht nur die bald dreißigjährige Beratungspraxis, sondern auch der in Qualität und Quantität überragende Einfluss auf ähnliche Einrichtungen im landeskirchlichen Bereich, geben ihr ein entscheidendes Gewicht. Nichts liegt also näher, als nach dem Überflug über das weite Feld der GB hier eine, und zwar diese konkrete GB-Einrichtung, genauer unter die Lupe zu nehmen. So

können exemplarische Grundlinien der GB substantiell erkannt und anhand der Fragestellung unserer Arbeit, der Relevanz der GB für den missionarischen Gemeindeaufbau, kritisch reflektiert werden.

1. Die Anfänge der Gemeindeberatung im Sinne von Organisationsentwicklung in Deutschland.

1.1 Die Pionierin der GB in Deutschland: Eva-Renate Schmidt

Die Anfänge der GB in Deutschland sind aufs Engste mit der Person von Eva-Renate Schmidt verknüpft. Sie kann durchaus als „Pionierin der Organisationsberatung in Deutschland“⁴⁸ bezeichnet werden. Die evangelische Theologin und Pfarrerin ist inzwischen im Ruhestand aber weiterhin sehr gefragt als Referentin, Beraterin und Ausbilderin in Europa und darüber hinaus in Afrika. Profiliert hat sich Schmidt v.a. auf zwei Gebieten: Der Gemeindeberatung und der feministischen Theologie. Die Ausbildung im Bereich Beratung hat sie dabei in

⁴⁸ So wird sie in einer Kongressdokumentation bezeichnet: Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN. 1999.

Organisationsentwicklung, Gestaltberatung und Supervision erhalten. Zusätzliche Qualifikationen kann sie in Gruppendynamik, KSA und Feldenkrais aufweisen. Ein breit gestreutes Spektrum mit dem in ihrer Person etwas vom weiten Feld der GB als Gesamtphänomen verkörpert wird.

1.1.1 Biographisches zu Eva-Renate Schmidt

Eva-Renate Schmidt, Jahrgang 1929, hat wie keine andere die GB in Deutschland geprägt. Durch ihre USA-Kontakte, insbesondere zu Loren Mead, ist GB im deutschsprachigen Raum überhaupt erst entstanden.

Ihr Theologiestudium hat Schmidt von 1949-1954 in Heidelberg, Basel und Berlin absolviert. 1954 wurde sie, als eine der ersten Frauen, von der Badischen Landeskirche offiziell als Vikarin ordiniert. Mit der Ordination waren Einschränkungen verbunden. Zum einen, würden bei einer Heirat die Ordinationsrechte verloren gehen. Zum anderen durfte sie keine Gemeindepfarrerin werden, also keine Predigten von der Kanzel halten und keine Sakramente verwalten. So verbrachte sie die Folgezeit mit experimenteller Arbeit mit jungen Arbeiterinnen und Verkäuferrinnen in Mannheim. An diese Zeit schloss sich ein volkswirtschaftliches Studium in Rugby/England von 1957-1959 an. Während diesem Studium war sie auch zu einem Studienaufenthalt zum Thema ‚Kirche und Industrie‘ in den USA.

So war der Weg in die Bildungsarbeit des Burckhardthauses vorgezeichnet.⁴⁹ Dort war sie, schon in der Vikarszeit beginnend, zunächst als ‚Sozialreferentin der evangelischen weiblichen Jugend Deutschlands‘ tätig. In den Jahren 1959-1971 war Schmidt ebenfalls im Burckhardthaus Gelnhausen als Leiterin der Industrie- und Sozialarbeit (1959-1963) und anschließend acht Jahre lang als dessen Direktorin beschäftigt. Unterbrochen war die Zeit im Burckhardthaus durch ein gut einjähriges Pfarramt in Berlin-Wedding (1963/64). Das Amt als

Direktorin war, zumindest zeitweise, parallel besetzt durch einen männlichen Direktor, u.a. Heinrich Constantin Rohrbach. Das Burckhardthaus⁵⁰, das 1893 in Barmen gegründet wurde, ist eine freie Einrichtung und fungiert heute

„... als das bundeszentrale Institut für Fort- und Weiterbildung im Bereich der EKD, das die Aufgaben hat, MitarbeiterInnen in der Jugend- und Jugendsozialarbeit speziell der Kirchen und ihrer Werke qualifiziert und qualifizierend fortzubilden“ (Musall 1994:o.S.).

Von seinem Ursprung her, lag der Schwerpunkt in der Arbeit und Ausbildung mit und für junge Frauen. In diesem Punkt gab es unter den Direktoren Rohrbach und Schmidt gravierende Dissonanzen. Die Rolle als „Zentrale gesonderter weiblicher Jugendarbeit“ wurde aufgegeben (Rohrbach 1994:43). Mit ausschlaggebend war die fehlende staatliche Anerkennung der Ausbildung zur Gemeindehelferin. Neue sozialwissenschaftliche Fort- und Weiterbildungsprogramme, die koedukativ ausgerichtet waren, wurden installiert. Anfang der 70er Jahre, also im Zuge der 68er Bewegung, war das Verhältnis von Sozialwissenschaften und Theologie strittig, um nicht zu sagen unüberbrückbar. Dieser Konflikt zeigte sich in den Kursen und im Dozentenkollegium des Burckhardthauses. Streitpunkt war die Voraussetzung mit der Theologie und Sozialwissenschaften jeweils arbeiteten. Erst heute, mit dem Blick in die Vergangenheit, kann formuliert werden:

„Die Sozialwissenschaften sind für das Burckhardthaus unverzichtbar wichtig, weil sie dazu beitragen, die Krisen und Notlagen der Gesellschaft in ihren Wandlungsprozessen zu erkennen“ (Kietzell 1994:62).

⁴⁹ Diese Ausführungen stützen sich auf autobiographische Anmerkungen von Eva-Renate Schmidt in einem Referat von 1997. Vgl. Schmidt 1997:4.

⁵⁰ Der ursprüngliche Name des Vereins war: Verband der evangelischen Jungfrauenvereine Deutschlands. Später mehrfach umbenannt, wurde 1919 der Name geändert in: Evangelischer Verband für die weibliche Jugend Deutschlands e.V. Der Name ‚Burckhardthaus‘ geht auf dessen Gründer, Johannes Burckhardt, zurück. Nach ihm wurde, kurz nach seinem Tod 1914, die Zentrale der Verbandsarbeit in Berlin-Dahlem, benannt: Burckhardthaus. Unter dem Dach des Burckhardthauses schlossen sich bis 1933 bereits mehrere Organisationen zusammen, zu denen auch die ebenso von Burckhardt 1897 gegründete Bahnhofsmision gehörte. Weitere Organisationen waren: Die Jungchar, die Pfadfinderinnen, die Singbewegung, die Kampfgruppen gegen den Alkohol, mehrere Erholungsheime etc. Vgl. dazu Kietzell 1994. Seit 1952 hat das Burckhardthaus seinen Hauptsitz in Gelnhausen.

Dieses hier nicht näher zu behandelnde Verhältnis der Sozialwissenschaften zur Theologie⁵¹, hat Schmidt am Ende ihrer Tätigkeit im Burckhardthaus zur Gründung der GB geführt. Das praktische Erleben des Konflikts in der Aus- und Weiterbildung in einer zentralen Einrichtung der EKD bewirkte unmittelbar die Einführung der Organisationsentwicklung in die Beratung von Gemeinden und kirchlichen Organisationen.

Nach der Zeit im Burckhardthaus war Schmidt, von der Gründungs- und Testphase des ZOS an, Studienleiterin des ZOS von 1973 bis einschließlich 1992. In diesem Jahr, 1992, ist sie in den tätigen Ruhestand gegangen, den sie in der Nähe von Freiburg und im Piemont/Italien verbringt, wenn sie nicht gerade zu Vortrags- oder Beratungsterminen in Deutschland, Europa oder Afrika unterwegs ist. Ebenfalls 1992 ist ihr die Ehrendoktorwürde der Theologischen Fakultät der Universität Bern verliehen worden.

1.1.2 Bibliographisches zu Eva-Renate Schmidt

Aufschlussreich ist neben der Biographie auch eine Betrachtung des literarischen Schaffens der Protagonistin der GB. Für eine bibliographische Übersicht ist es ratsam, die Literatur der Autorin in geeignete Kategorien einzuteilen. Vier solche sind erkennbar und wie folgt zu umreißen: 1. Literatur zum Thema (Gemeinde-) Beratung und GB-Ausbildung, 2. Literatur zum Thema Frauen in der Kirche und Feminismus, 3. Literatur aus der Schnittmenge der beiden Themenbereiche, Frauen und Beratung. 4. Keine der drei Kategorien zuzuordnende Literatur

Zur ersten Kategorie sind die beiden, bereits als „Bibeln der GB“⁵² bezeichneten Handbücher zur GB⁵³ zu rechnen. Außerdem hat Schmidt, wie schon das erste Buch zur GB, gemeinsam mit Ingrid Adam „Umgang mit Zeit“ herausgegeben, das auf GB-Hintergrund

⁵¹ Im dritten Kapitel, im ersten Unterpunkt wird darauf näher eingegangen.

⁵² So z.B.: bei Pressler (2001:104).

⁵³ Adam/Schmidt 1977 und Schmidt/Berg 1995.

entstanden ist. Ein weiterer Aufsatz „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“ gehört in diese Rubrik.

Die überaus größte Zahl der Veröffentlichungen gehört der zweiten und dritten Kategorie an. Den Reigen der feministisch ausgerichteten Arbeiten eröffnen die beiden Bände „Feministisch gelesen – Ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste“, die in den Jahren 1988 und 1989 erschienen sind. Bis in die jüngste Zeit ist beinahe jährlich ein Buch oder Artikel in diesen Kategorien zu verzeichnen. Bemerkenswert ist auch die Mitarbeit an einer „Bibel in gerechter Sprache“, die vom Gütersloher Verlagshaus in Auftrag gegeben wurde und 2006 erscheinen soll. Die Autorin ist hier Mitglied im Beirat für diese Übersetzung.

Der dritten Kategorie ist in den Jahren 1997-1999 je ein Artikel in einer Fachzeitschrift gewidmet. Die Themen kreisen dabei um unterschiedliche Befragungs- bzw. Diagnoseprinzipien und Managementpotentiale von Frauen und Männern in der Kirche.

In allen Büchern tritt Schmidt nicht als alleinige Autorin, sondern, wie es für eine in der Beratung tätige Frau passend erscheint, als Teamarbeiterin auf. Auch die beiden bisher erschienenen großen Werke zur GB, „Beraten mit Kontakt“ und „Gemeindeberatung“, hat sie mit jeweils einem Co-Autor/einer Co-Autorin herausgegeben.

Aus diesem Überblick⁵⁴ ergeben sich Fragen und eine Feststellung im Blick auf die GB: 1. Ist die GB in besonderer Weise der feministischen Theologie verpflichtet? 2. Sind feministische Denkweise und GB untrennbar miteinander verbunden, oder ist das ausschließlich eine auf Eva-Renate Schmidts persönliche Biographie begrenzt? 3. Ist ‚Emanzipation‘⁵⁵ eines der Hauptziele der GB? 4. Teamarbeit ist unerlässlich für die GB. Auf die Anfragen wird als nächstes einzugehen sein.

⁵⁴ Eine Aufstellung der gesamten Literatur von Eva-Renate Schmidt findet sich im Anhang, gegliedert in die drei genannten Kategorien.

⁵⁵ Hier im umfassenden Sinn gemeint: als Befreiung von Abhängigkeiten. Dies schließt natürlich das Bemühen um Gleichstellung von Mann und Frau mit ein.

1.1.3 Feministische Theologie als Patin der Gemeindeberatung?

Der Fragestellung, welche Rolle der Feminismus bzw. die feministische Theologie auf die und in der GB hat kann hier nur im Ansatz beleuchtet werden. Unbestritten ist, dass durch die prägende Rolle von Frau Schmidt feministisches Gedankengut mit der GB verbunden ist, wie es die biographische Analyse ergibt.

Die Wurzeln des Feminismus gehen auf die Aufklärung und deren Postulat zurück, die Mündigkeit des Menschen zu verwirklichen. Nach Steinkamp visiert GB das „Subjektwerden der Gemeinde“ (Steinkamp 1985:200) an. In *Beraten mit Kontakt* wird als primäres Ziel der GB angeführt, „Menschen zu ihrem Recht und zu ihrer Selbstentfaltung zu verhelfen“ (Schmidt/Berg 1995:22). Alle Absichten der GB können mit den Stichworten „Entbürokratisierung“, „Effektivitäts- und Humanitätsziel“, Flexibilität und „Lernfähigkeit“ (:22) erfasst werden.⁵⁶ Damit wird zwar eindeutig das aufklärerische Postulat verfolgt, aber nicht zwingend eine feministische Zielsetzung, nur insofern sich die feministische Theologie als Kritikerin einer Form von Theologie versteht, „... die Gott als entmündigende Instanz sieht“ (Arnoldshainer Konferenz 1992:94).

Wird hier also humane Ethik an die Stelle von Theologie gesetzt? Dieser Vorwurf ist nicht von der Hand zu weisen. Nur kann damit nicht behauptet werden, dass die theologische Grundlegung gänzlich fehlt.⁵⁷ Es ist doch eher eine feministisch und humanistisch motivierte Theologie als Hintergrund des ZOS anzunehmen. In *Beraten mit Kontakt* halten die Autoren die Linie, Kirche als Organisation und eben nicht als theologische Größe zu verstehen, durch und unterliegen somit nicht einer Verwechslung des Handwerkszeugs. Gemeinde als Organisation, und zwar allein unter diesem Aspekt

⁵⁶ Leider wird auch hier das Verhältnis von Kirche als Gemeinde und Kirche als Organisation nicht geklärt bzw. thematisiert. Von Gemeinden wird einseitig als von „Kirchlichen Organisationen“ (Schmidt/Berg 1995:22) gesprochen.

⁵⁷ Steinkamp bezieht sich bei seiner Kritik an *Beraten mit Kontakt* auf die fehlende theologische Grundlegung der GB insgesamt. Vgl. dazu Steinkamp 1997:381. Eine konkrete Auseinandersetzung mit der Kritik Steinkamps folgt im nächsten Abschnitt.

verstanden, muss nach sich ziehen, humanistische Ethik als Perspektiven lieferndes Instrument zu verwenden.

Eine klare Forderung nach Elementen feministischer Theologie in der GB hat Eva-Renate Schmidt beim Kongress „Kirche entwickeln“ zum 20jährigen Jubiläum des ZOS 1998 erhoben (Schmidt 1999:24-26). Natürlich ist das eine einseitige Tendenz, wenn von sechs workshops eines Kongresses lediglich einer einem hermeneutischen Ansatz, explizit der feministischen Hermeneutik, verpflichtet ist. Wenn damit kein exklusiver Anspruch verbunden ist, sondern eben ein Ansatz unter vielen⁵⁸ gemeint ist, sollte damit kein Problem verbunden sein. Wiewohl in Schmidts Aussagen schon eine Tendenz zu erkennen ist, dass eben die „Hermeneutik des Verdachts“⁵⁹ in ihren Augen unersetzlich ist, damit in Organisationen „... kreative und innovative Kräfte freigesetzt werden ...“ (Schmidt 1992:26) können.⁶⁰

In der Person Schmidts ist eine unauflösliche Verbindung von GB und feministischer Theologie gegeben. Damit muss keine generelle Kombination der beiden Modelle vorliegen, so nahe sich beide mit ihrem je eigenen emanzipatorischen Anliegen auch sind. Jedoch ist eine strukturelle bzw. materiale Verknüpfung in der Arbeit des ZOS erkennbar und nachweisbar, wie oben gezeigt. Sicher hat besonders die Rolle von Eva-Renate Schmidt dazu beigetragen, dass eine der Früchte der GB in der ZOS wie folgt beschrieben wird: Die „... Aufmerksamkeit für die Rolle der Frauen in unserer Kirche ...“ (Schmidt 1995:38) wach zu halten und die kontinuierliche „... Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und Fragestellungen feministischer Theologie ...“ (:38) zu leisten. Somit ist eine nicht geringe Bedeutung der feministischen Theologie in der ZOS diagnostiziert.

⁵⁸ Die Arnoldshainer Konferenz stellt im *Buch Gottes* elf verschiedene, heute gängige hermeneutische Ansätze vor, u.a. die feministische Theologie (Arnoldshainer Konferenz 1992).

⁵⁹ Ein Begriff, der auf Paul Ricoeur zurückgeht und von Elisabeth Schüssler-Fiorenza als exegetisches Konzept ausgestaltet wurde (vgl. dazu Schmidt 1998:24).

1.2 Der Einfluss der ‚68er‘-Bewegung auf die Gemeindeberatung

Neben der feministischen Theologie wird in *Beraten mit Kontakt*, der sogenannten „Blauen Bibel der GB“⁶¹, eine weitere Bewegung an den Anfang der GB gestellt: „Die ersten Berater – mehrheitlich Männer und Pfarrer – kamen 1973 vorwiegend aus der Generation der 68er Bewegung“ (Schmidt 1995:34).

Die 68er Bewegung kann hier nicht ausführlich dargestellt werden. Bemerkenswert ist jedoch, dass sich die GB bewusst und gezielt v.a. als Organisationsentwicklung versteht und im Rahmen des ZOS verstanden werden soll.⁶² Das heißt, dass, wie der Impuls der 68er Bewegung es vorgab, das Hauptaugenmerk auf verkrustete Strukturen bzw. deren Beseitigung oder Erneuerung gelegt wird. Also eine „... ‚Seelsorge‘ an Gruppen und Strukturen ...“ (Schmidt 1995:34) erstrebt wurde. „Die gesellschaftliche Diskussion um Emanzipation und Partizipation, um Demokratisierung aller Lebensbereiche ... hielt Einzug in die Kirchen“ (Marcus 1998:109)“. Um so verständlicher ist der Versuch, mit Hilfe der GB den „Reformwünschen vieler junger Pfarrer“ (:109) eine Antwort zu geben und ihnen auf diesem Weg Heimat in der Kirche zu ermöglichen. Die zurecht von der Gesellschaft gestellten Fragen z.B. im Hinblick auf die Strukturen der Kirche, forderten eine adäquate Erwiderung. Und wie konnte die besser gegeben werden als durch ein sozialwissenschaftliches Instrumentarium, das gerade diesen aktuellen Themen entsprach.

Die Fokussierung des strukturellen bzw. organisatorischen Aspekts von Gemeinde ist wesentlich dem Einfluss der 68er Bewegung zuzuschreiben. Was aus historischer Perspektive für die Anfänge der GB verständlich erscheint, wirft die Frage auf, warum die „... fehlende kirchen-theoretische bzw. praktisch-theologische Grundierung ...“ (Steinkamp 1997:381)

⁶⁰ Diese Tendenz wird dadurch unterstrichen, dass in *Beraten mit Kontakt* erneut die ‚Hermeneutik des Verdachts‘ als Analyseinstrument vorgestellt und empfohlen wird – und zwar wieder als einziges hermeneutisches Modell (Schmidt/Berg 1995:127ff).

⁶¹ Vgl. dazu Pressler 2001:104.

⁶² Dieses ist schon direkt aus dem Namen ‚Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision‘ abzuleiten.

nicht inzwischen nachgeholt wurde.⁶³ Zwar wird tatsächlich nirgends explizit eine solche theologische Aufarbeitung betrieben. Aber klar ist doch zumindest, dass die GB des ZOS eine durchaus implizite theologische ‚Grundierung‘ hat. Befreiungstheologische⁶⁴ und vom Humanismus her bestimmte Theologie ist in den Begrifflichkeiten der GB, wie eben aufgeführt, unübersehbar. Von daher ist die grundlegende Kritik von Steinkamp zurückzuweisen. Denn Düringer weist auf die theologischen Grundlagen des ZOS hin, wenn sie zu den theologischen Entscheidungen der Anfangszeit bemerkt: Die „theologischen und ekklesiologischen Vorstellungen ... einer kontextuellen und feministischen Theologie standen Pate ...“ (Düringer 2003:448), um systemverändernde „Impulse und Hoffnungen“ (:448) umzusetzen.

Mit Steinkamp muss aber betont werden, dass der „... Begriff ‚Gemeinde‘ in einem theologisch unkritischen Sinn ...“ (:381) verwendet wird und die Autoren von *Beraten mit Kontakt* an der „... vehementen Diskussion ... um das Gemeindeverständnis“ (381) nicht teilnehmen, ja sie „... nicht zur Kenntnis ...“ (:381) nehmen. Das ist nicht nur bedauerlich, sondern spricht, weil Nichtgesagtes immer auch zum Text gehört, eine deutliche Sprache. Somit muss behauptet werden, die theologischen Wurzeln der GB haben das Interesse ihrer Arbeit auf Strukturveränderungen, Entfaltung des Subjekts u.ä. Themen gelenkt und weniger auf theologisch bestimmte Auseinandersetzungen.

Einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Dialogs zwischen systemischen und theologischen Aspekten der GB liefern Hilberath/Nitsche.⁶⁵ Hier wird an verschiedenen

⁶³ Diese Aussage beschreibt das im Einfluss- und Wirkungsfeld des ZOS erkennbare Bild. Natürlich ist damit nicht das ganze weite Feld der GB-Einrichtungen, wie sie in Kapitel 1 aufgeführt sind, beurteilt. Gerade der als Kritiker angeführte Hermann Steinkamp hat selbst einen Beitrag zur ‚Theologischen Fundierung‘ der GB geliefert. Nicht zuletzt im 1983 zusammen mit Norbert Mette herausgegebenen Buch *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie*.

⁶⁴ Die Grundlagen der Befreiungstheologie werden als bekannt vorausgesetzt, so unterschiedlich deren Ausprägungen auch sein können. Den befreiungstheologischen Entwürfen ist gemeinsam, dass das befreiende Handeln im Vordergrund steht und sich wesentlich auf die Veränderung oder Abschaffung ungerechter, hemmender Strukturen bezieht. Vgl. dazu z.B. Schlichting 1992.

⁶⁵ Hilberath/Nitsche 2002. Eine inhaltliche Auseinandersetzung findet sich in Kapitel 3 unter den Punkten 1.4 und 2.

konkreten Beispielen und in theoretischer Grundlegung gezeigt, dass sich beide Ansätze nicht ausschließen, sondern durchaus fruchtbar ergänzen können und, so die Ansicht der Autoren, auch ergänzen müssen. Wenn man es verkürzt sagen will: Klassische theologische Erörterung und humanistisch-theologisch bestimmte Praxis können und müssen im Bereich der GB/OE ins Gespräch kommen.

1.3 Parish Consultation als ‚Geburtshelfer‘ der Gemeindeberatung in Deutschland

1.3.1 Parish Consultation und Loren B. Mead

Die Impulse, die zum ersten Ausbildungslaboratorium für GemeindeberaterInnen in der EKHN führten, kamen aus Amerika. Wie schon beschrieben, hat Eva-Renate Schmidt die *parish consultation*⁶⁶ bei einem Studienaufenthalt kennen gelernt. Loren B. Mead, der selbst das *Project Test Pattern*⁶⁷ von 1969-1972 während seines ganzen Bestehens geleitet hat, schreibt deshalb auch im ersten Handbuch *Gemeindeberatung* über die Anfänge derselben. Er gilt als einer der prägenden Köpfe der GB weltweit.

Mead schildert als Anlass für das Entstehen von GB ein „Mißverhältnis zwischen dem, was die Gemeinde predigt, und dem, was sie praktiziert“ (Mead 1977a:13). Die Kluft zwischen Sollen und Sein und das Empfinden dieser Kluft wird nun eben selten von Leuten innerhalb der Gemeinde aufgedeckt. Und aus diesem Grund ist es hilfreich von außen kommende BeraterInnen dazu zu ziehen, um Gemeinden „... zu besserem Einblick und besserer Effektivität für ihre Arbeit zu verhelfen“ (Mead 1977a:16).

⁶⁶ So der amerikanische Name des im Project Test Pattern (PTO) angewendeten Systems der GB. Die Organisationsentwicklung in den USA, deren Anfänge bis in die 30er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts zurückreichen, hat v.a. zwei Methoden hervorgebracht, die auch in die GB eingeflossen sind: Die Survey-Feedback-Methode und die Laboratoriumsmethode. Beide sind kurz zusammengefasst dargestellt bei Fischer 2000:176-178. Auf die Laboratoriumsmethode wird unter 2.3.2 eingegangen.

⁶⁷ Project Test Pattern (PTP) war eine Einrichtung der *Episcopal Church*. PTP mündete ins Alban Institute ein, das 1974 gegründet wurde (Loren B.Mead hat das Institut ebenfalls gegründet und als Direktor bis 1994 geleitet wurde). Ein Netz von über 70 GemeindeberaterInnen wurde in dieser Zeit aufgebaut. 28 VerhaltenswissenschaftlerInnen und TheologInnen entwickelten sogenannte Drei-Phasen-Programme auf organisationsentwicklerischem Hintergrund. Vergleiche dazu: http://www.cditrainers.org/an_outline_of_the_history_of_CD.htm.

1.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der *Parish Consultation* und des ZOS

Was die ZOS und die *parish consultation* verbindet ist, dass Theologen und Verhaltenswissenschaftler gemeinsam ihre Erfahrungen in die GB einbringen. Das Ziel, das damit verfolgt wird, ist, so Mead, „mehr zu *lernen* über das komplexe innere Leben von Gemeinden und die Gemeinden zu größerer Effektivität zu *befähigen*“ (Mead 1977a:16, Hervorhebungen im Original).

Nun gibt es aber, wie es von Mead artikuliert und aus seinem weiteren Schaffen abzulesen ist, auch Unterschiede zum ZOS. Und das betrifft nicht nur die kirchlichen Rahmenbedingungen, wie die Autorinnen von *Gemeindeberatung* feststellen, dass die Kirchenmitgliedschaft in den USA, im Gegensatz zur volkskirchlichen Situation in Deutschland, auf freiwilliger Basis beruht.⁶⁸

Ein weitaus wichtigerer Unterschied besteht im Blick auf die inhaltliche Seite. Die Spannung zwischen verhaltenswissenschaftlichen und theologischen Vorgaben wird bei Mead erstaunlich ausgewogen durchgehalten. Das ist schon rein sprachlich erkennbar. So kann er von „der Kraft Gottes“, dem, „was Gott in seinem Leben bewirkt“, „der Freiheit des Evangeliums“ oder „geistlichem Wachstum“ sprechen,⁶⁹ neben allen auch bei ihm auftauchenden verhaltenswissenschaftlichen Termini. Solche geistlich-theologischen Redewendungen fehlen in der ZOS-Literatur fast gänzlich. Es sei denn, dass man die humanistischen und befreiungstheologischen Begrifflichkeiten als solche identifizieren kann.⁷⁰

Darüber hinaus zeigen die Bücher von Mead, dass er keine Scheu hat in der GB inhaltliche Themen zu platzieren. Dazu gehören ‚Klerikalismus‘, ‚Gemeinschaft‘,

⁶⁸ Vgl. dazu Adam/Schmidt 1977:49.

⁶⁹ Vgl. zu dem Gesagten Mead 1977a:15 und Mead 1977b:36. Es mutet auch fast befremdlich an, inmitten eines sonst durchweg in soziologischen Termini gehaltenen Buches, den Namen Jesus Christus (Mead 1977a:15) zu lesen, der sonst nur noch im Geleitworten zu finden ist.

⁷⁰ Vgl. dazu das unter 1.2 in diesem Kapitel Gesagte.

„Leidenschaftlicher Glaube“ und auch „apostolische Mission“ (Mead 1996).⁷¹ Sehr konkret umreißt er auch, wie das veränderte Missionsverständnis das Gemeindeleben umgestaltet bzw. umgestalten muss, damit eine Gemeinde im 21. Jahrhundert bestehen kann (Mead 1991).

Meads Akzentuierung und inhaltliche Füllung von GB stehen im Gegensatz zur GB, wie sie im Rahmen des ZOS beschrieben und erkennbar sind. Die Themen geben dort die jeweiligen Gemeinden oder Einrichtungen vor, die beraten werden, ganz im Sinn befreiungstheologischer Überzeugung: „So wenig die Gemeindeberatung Vorgaben zu erfüllen hat, so wenig kann sie ihrerseits den beratenden Systemen inhaltliche Vorgaben machen“ (Schmidt/Berg 1995:14).⁷²

Steht auf der einen Seite eine Ausgewogenheit zwischen theologischen und organisatorischen Aspekten bei Mead und der *parish consultation*, so ist folgerichtig auf der Seite des ZOS das Bemühen zu erkennen, alle Vorgänge neutral in OE-Begriffen, bzw. allgemeingültig zu formulieren. Um nur ein Beispiel anzuführen: Es wird nicht von *Christlicher* Identität, sondern von *Identität* gesprochen. Dem ZOS wurde von der *Parish Consultation* und Loren B. Mead aber etwas anderes in die Wiege gelegt:

„Es gibt mindestens zwei Aspekte, unter denen man das Leben einer Gemeinde beurteilen kann: unter theologischen und unter organisatorischen Gesichtspunkten. Beide sind für die Gemeinde *gleich wichtig*“ (Mead 1977b:36).⁷³

GB kommt nicht daran vorbei, sich beiden Seiten von Gemeinde zu stellen, damit „geistliches Wachstum und Vielfalt“ (Mead 1977b:36) gefördert wird.⁷⁴

⁷¹ Hier die englischen Begriffe aus dem Original: clericalism – community – passionate faith – apostolic mission.

⁷² Als Themen werden in *Gemeindeberatung* und *Beraten mit Kontakt genannt*: Konflikte und Identität von Gemeinde, Vakanzberatung, Gruppenberatung, Zeitmanagement, Teamentwicklung, Macht und Geld, Organisationskulturen, Frauen und Männer in der Kirche und Leiten lernen. Mit Steinkamp ist zu behaupten, „... daß einige der ‚Einzelthemen‘ unter dem Gesichtspunkt exemplarischer Relevanz dann doch als sehr beliebig erscheinen ...“ (Steinkamp 1997:380). Auch die Fortbildungsangebote des ZOS beziehen sich im wesentlichen auf diese Themen. Lediglich eine Nummer von *Gemeinde leiten* hat sich in jüngster Zeit in der Ausgabe 6/2002 mit einem theologischen bzw. ekklesiologischen Thema befasst.

⁷³ Mead betont zwar im Anschluss, dass von Gemeinden häufig der organisatorische Blickwinkel vernachlässigt und dies die Ursache vieler Probleme in Gemeinden ist. Er legt auch im weiteren Verlauf seiner Ausführung den Fokus auf diese Seite von Gemeinde. Damit wird aber die Betonung der Gleichrangigkeit beider Aspekte, des theologischen und organisatorischen, nicht aufgehoben.

1.4 Die Etablierung der Gemeindeberatung in der EKHN

1.4.1 Die ersten Anfänge

Organisationsberatung war 1973 in Deutschland praktisch noch ein Fremdwort und so war es notwendig, dass eine eigene Ausbildung von BeraterInnen begonnen wurde. So wurde ein erster Ausbildungsgang als Testphase ab 1973 in Absprache mit der Kirchenleitung der EKHN durchgeführt. Vorausgegangen waren in der EKHN und auf der Ebene der EKD je eine Konsultation, die jeweils von Eva-Renate Schmidt wesentlich „... initiiert, vorbereitet und gestaltet wurden“ (Düringer 1999:2).

Die Ausbildung war selbst ein „... gemeinsamer Lernprozeß zwischen Gemeinden und BeraterInnen“ (Schmidt/Berg 1995:35), weshalb das Ganze auch als ‚Münchhausen‘ches Abenteuer‘ bezeichnet werden kann. Wollte man doch „... für eine Praxis *auf der Basis* einer Praxis ausbilden, die es noch nicht gab“ (:34). Ein Paradoxon stand also am Beginn der GB: Für die Ausbildung von BeraterInnen war von Anfang an praktische Beratungserfahrung notwendig.

Die an der Gründung beteiligten Gruppen waren die EKHN, das Burckhardthaus in Gelnhausen und die Sektion Gruppendynamik der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie.⁷⁵ Direkt als Entwickler des ersten Laboratoriums beteiligten sich, neben Frau Schmidt, vier weitere Personen.⁷⁶ Die Leitung hatte Norm Paris aus Houston/Texas,

⁷⁴ An der eben geäußerten Kritik ändert auch der in *Gemeindeberatung* befindliche Artikel von Uwe-Helmut Winter nichts. Er beschreibt zwar beide Blickwinkel, verlagert aber die Verwaltung des Selbstverständnisses von Gemeinde komplett in die Hände der Verantwortlichen vor Ort. Das Verständnis des Beraters/der Beraterin, bzw. der Beratungseinrichtung bleibt außen vor. Haben sie kein Verständnis von Gemeinde? Eignet sich nicht gerade im Beratungsprozess Gemeinde? Ist der Berater/die Beraterin nicht auch Teil der Gemeinde, wenn auch nur befristet und mit gewisser beraterischer Distanz? Diese Fragen bleiben unbeantwortet. Vgl. dazu Winter 1977:58-68.

⁷⁵ Vgl. dazu Schmidt o.J.: 183.

⁷⁶ Ton Hogema (Utrecht/Holland) Priester und Supervisor; Dr. Werner Müller (Gelnhausen) Fortbildungsdozent im Burckhardthaus; Dr. Peter Fricke (Bethel) Fortbildungsleiter; Pfarrer Dieter Seiler (Preetz) Direktor des Predigerseminars. Vgl. dazu: Schmidt [o.J.]:191-192.

Trainer der *International Association of Applied Social Scientists* und *Association for Creative Change*.

1.4.2 Die Gründung

Nach der Testphase folgte die eigentliche Gründung des ZOS als *Gemeindeberatung in der EKHN* im Mai 1978. Formal wurde diese mit der Verabschiedung der ‚Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN‘⁷⁷ durch die Kirchenleitung der EKHN vorgenommen. Das Datum markiert den offiziellen Start der GB in Deutschland.

Die Gründung der GB-Einrichtung durch die Kirchenleitung trägt eine gewisse Spannung in sich. Da Beratung ein nicht geringes Maß an Externalität braucht, ist zu fragen, wie weit diese gegeben ist. Die Leitlinien geben vor, dass nur PfarrerInnen und andere MitarbeiterInnen der EKHN als Gemeindeberater beauftragt werden können, die mindestens seit fünf Jahren im Gemeindedienst der EKHN stehen (§ 7, Abs. 1). Außerdem übernimmt die Kirche die Grundfinanzierung der GB. Lediglich Spesen und Fahrtkosten müssen von den Klienten übernommen werden (§ 6). Und: Die GB wird als *Angebot der EKHN* charakterisiert (§ 1). Von daher ist die Frage, ob die Einschätzung, dass die Leitlinien der GB keine Richtung vorgeben, nicht vielmehr beraterischem Wunschenken entspringt, als der Realität. Zu sagen „Auf welche Kirche hin Gemeindeberatung tätig werden soll, ist nicht definiert“ (Schmidt/Berg 1995:13) ist auf alle Fälle wirklichkeitsfern. Wenn es auch kein „... einheitlich formulierbares Selbstverständnis der Kirche gibt“ (:14), ist damit doch nicht gesagt, dass es *kein* Selbstverständnis in der EKHN gibt, die als beauftragende Größe der GB firmiert.

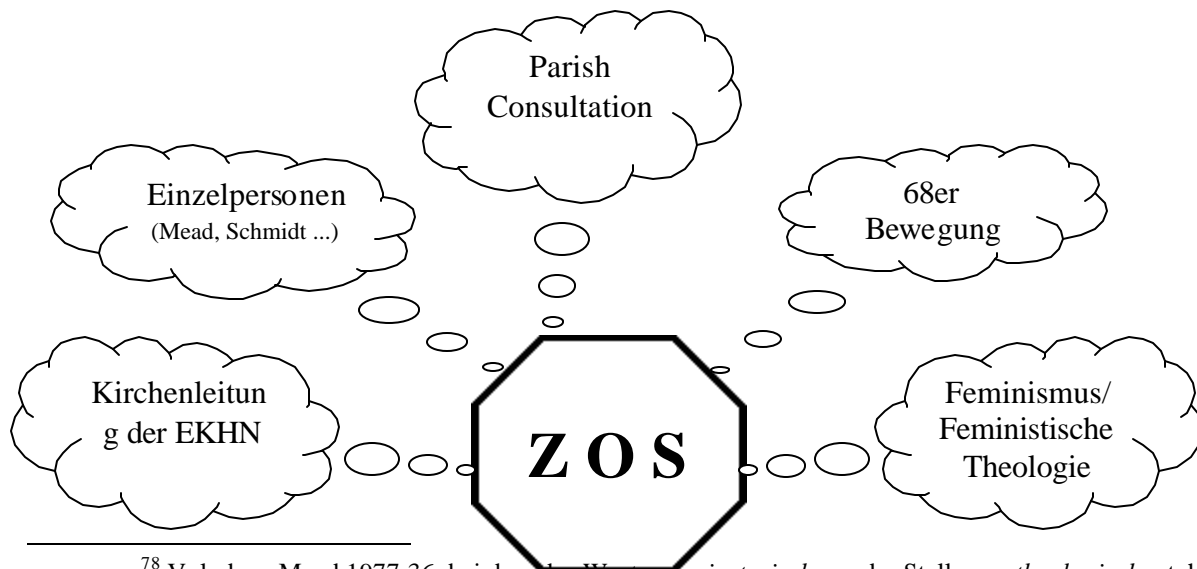
Ein weiterer spannungsvoller Punkt ist die Methodik der GB. In den Leitlinien wird ausdrücklich auf die Verwendung humanwissenschaftlicher Methoden hingewiesen (§ 3, Abs. 3):

⁷⁷ Die Leitlinien sind in der Fassung vom 1.Mai 1978 als Anlage 3 beigefügt.

„Die Gemeindeberatung versucht in ihrer Arbeit, auch Erkenntnisse und Methoden der Pastoralpsychologie und –soziologie, der Kommunikationswissenschaften und der Organisationsentwicklung für die kirchliche und gemeindliche Arbeit nutzbar zu machen.“

Die Wendung „auch“ lässt dabei offen, welche Methoden sonst verwendet werden. Wenn aber das ZOS seine Arbeit ausdrücklich und ausschließlich als „Organisationsberatungseinrichtung“ in der EKHN versteht, ist damit eine einseitige Entwicklung offenkundig. Ist theologische Arbeit am Selbstverständnis örtlicher Gemeinden und Einrichtungen nicht notwendig, gerade wenn man von „Differenzierungsschub“, „Individualisierung“ und „Krisenbewusstsein“ als Kennzeichen des gesellschaftlichen und kirchlichen Lebens ausgeht (Schmidt/Berg 1995:14)? Oder wird sie einfach als selbstverständlich vorausgesetzt? Dann wäre aber die zur Gründungszeit der GB unterbetonte Rolle des organisatorischen Aspekts von Gemeinde heute einer Unterbetonung des theologischen Aspekts gewichen und man müsste Meads Zitat umschreiben in: Der *theologische* Aspekt wird von Gemeinden meist übersehen!⁷⁸ Es wird interessant sein, ob sich auch in der heutigen Arbeit und in Veröffentlichungen des ZOS diese Einseitigkeit vorhanden ist.

Die wesentlichen Wurzeln des ZOS sind nun beschrieben und werden noch einmal in einem Schaubild übersichtlich dargestellt:



⁷⁸ Vgl. dazu Mead 1977:36, bei dem das Wort *organisatorische* an der Stelle von *theologische* steht.

Abbildung 4: Die verschiedenen Einflussfaktoren bei der Entstehung und bei der Arbeit des ZOS

1.5 Die Ausweitung der Gemeindeberatung in Deutschland

Von einer Initialzündung durch die Institutionalisierung des ZOS in der EKHN kann nicht gerade gesprochen werden. Wie bei Marcus dokumentiert (Marcus 1998:116), sind zunächst in vier weiteren Evangelischen Landeskirchen eher informelle GB's an den Start gegangen. In den 80er Jahren gab es in weiteren drei Landeskirchen solche Einrichtungen.⁷⁹ Zehn Jahre nach dem Beginn der informellen Phase der GB in der EKHN, ist GB lediglich in fünf Landeskirchen praktisch vorhanden (Heidenreich 1985:160). In den 90er Jahren entwickelte sich GB dann zu einer festen Größe in fast allen Evangelischen Landeskirchen. Ende der 90er Jahre etablierte sich ein loser Zusammenschluss der evangelischen und katholischen GB-Einrichtungen zur „Arbeitsgemeinschaft von Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern der Evangelischen und Katholischen Kirche in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden „DACH““. Mit der Herausgabe der „Standards für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD“ (Gäde 2002) geht ein von Gäde 1997 formulierter Wunsch nach mehr und intensiverer Zusammenarbeit der GB-Einrichtungen seiner Erfüllung einen großen Schritt entgegen. Wiederum ist mit Gäde ein Mitarbeiter des ZOS federführend im Bereich der GB in Deutschland tätig.

Das Monopol der Ausbildung blieb zunächst beim ZOS, bis 1984 in Bayern mit der Gemeindeakademie Rummelsberg eine zweite Einrichtung dieser Art entstand.⁸⁰ So ist nicht

⁷⁹ Hier hat Marcus fälschlicherweise die Evangelische Landeskirche in Oldenburg mit dazugezählt. Deren GB-Einrichtung begann aber erst 1990, wie mir auf Anfrage von dort mitgeteilt wurde.

⁸⁰ Vgl. dazu Kohnle 2002:80.

verwunderlich, dass die ZOS-Ausbildung Modellcharakter für andere Schulungen von GemeindeberaterInnen angenommen hat. Wurden doch anfänglich die BeraterInnen anderer Landeskirchen überwiegend durch das ZOS ausgebildet.

Dass heute in allen Diözesen der Katholischen Kirche GB-Einrichtungen vorhanden sind, hat seinen ursprünglichen Impuls in der Katholischen Kirche selbst. Die ersten GemeindeberaterInnen wurden jedoch ebenfalls im ZOS ausgebildet.⁸¹ Und wesentliche Elemente der katholischen und evangelischen GB sind identisch.⁸² Auffallend ist jedoch die offensichtlich weiter ausgebauten, bzw. verbalisierten theologischen Begründung der GB.⁸³

Was hier auch noch festzuhalten ist: Ein großer Verdienst des ZOS ist, dass ein sozialwissenschaftlicher Ansatz, die OE, in Deutschland durch eine kirchliche Einrichtung Fuß gefasst hat. Nicht die Kirche, wie oft beschrieben, hat einer Entwicklung hinterhergehinkt, sondern war in diesem Bereich Trendsetter. So ist es nicht verwunderlich, dass das ZOS über den kirchlichen und Non-Profit-Bereich hinaus Beratung anbietet und leistet.⁸⁴

2. Aufbau, Struktur und Aufgabenfelder des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (ZOS)

Das ZOS hat seinen Namen noch nicht lange. Was bis einschl. 1998 noch *Gemeindeberatung* genannt wurde, hat nun nicht nur im Logo OE stehen, sondern auch offiziell im Namen. Nach wie vor ist das ZOS die *Organisationsberatungseinrichtung* der EKHN. Ihre Dienstleistungen

⁸¹ Dies dokumentiert Lummer exemplarisch für die Diözese Passau (Lummer 1990:334-335).

⁸² Zum Vergleich sei hier wiederum der Artikel von Lummer angeführt, der im Handbuch der Pastoralpsychologie praktisch die gleiche Vorgehensweise für die Praxis der GB wie die des ZOS dokumentiert (Lummer 1990).

⁸³ Vgl. dazu: Lummer 1990:339-340; Derksen 1992; Fischer 1992; Kießling 1997; u.a.

⁸⁴ Für Deutschland gilt also, entgegen der Darstellung von Kohnle, dass sich die OE zuerst als GB etabliert und sich eben nicht aus der OE heraus entwickelt hat. Vgl. dazu Kohnle 2002:53.

bietet sie ausdrücklich kirchlichen (Kirchenvorständen, Teams, Einrichtungen, Ämtern) und außerkirchlichen Einrichtungen, wie Schulen, sozialen Einrichtungen oder Initiativen an.

Koordiniert wird die Arbeit des ZOS von der in Frankfurt⁸⁵ liegenden Geschäftsstelle aus. Dort arbeiten neben einer Ansprechpartnerin fünf hauptamtliche MitarbeiterInnen, die jeweils einen Arbeitszweig verantworten. Daneben gehören der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen zur Zeit (2003) ca. 40 Personen an, die im ZOS nebenberuflich als BeraterInnen tätig sind. Außerdem befinden sich noch einmal ca. 30 Personen in Ausbildung als BeraterInnen. Unterstützt wird die Arbeit neben der EKHN, durch einen Förderverein. Diese eben skizzierten Personenkreise sind die satzungsgemäßen vier Organe des ZOS: StudienleiterInnen, Ausbildungsgruppe, AG GemeindeberaterInnen und Geschäftsstelle.

2.1 Die Leistungsfelder des ZOS

Neben den Veröffentlichungen des ZOS und der Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung, die gesondert behandelt werden sollen, gibt es fünf Leistungsfelder des ZOS, die nun kurz beschrieben werden.

2.1.1 Beraterische Dienstleistungen

Der klassische Bereich der Beratung steht sicher nach wie vor an erster Stelle der Tätigkeiten des ZOS. Dies geschieht in verschiedenen Formen: Organisationsberatung, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Coaching, Krisenintervention, Moderation, etc. Die beraterischen Dienstleistungen umfassen (stichwortartig aufgelistet):⁸⁶

- Organisations- und Umfeldanalysen erstellen
- Ziele neu fassen und definieren
- Umstrukturierungs- und Veränderungsprozesse planen und begleiten

⁸⁵ Für 2003 ist ein Umzug in das 30 Kilometer nördlich gelegene Friedberg vorgesehen (Kaiserstraße 2, 61169 Friedberg).

⁸⁶ Diese Angaben sind der Internetseite des ZOS (www.dike.de/gb), sowie einem Prospekt des ZOS von 1998 entnommen.

- Organisationale Abschiede gestalten
- Feedback-Kultur anregen und fördern.
- Arbeitsstrategien und -strukturen überprüfen und an neue Erfordernisse anpassen
- Mitarbeiterfreundliche Arbeitsverhältnisse entwickeln
- Angemessene Kommunikationsformen und Organisationskulturen gestalten
- Berufsrollen klären und Eigenverantwortung stärken
- Aktuelle Konfliktlagen beheben

Der hohe Grad an Differenzierung des beraterischen Angebots weist ein beträchtliches Maß an beraterischer Qualität auf.

Auch die Vorgehensweise bei einem Beratungskontakt folgt hohen beraterischen Normen. Nach einem Erstkontakt, der Bitte um Beratung, muss zunächst vom Klienten schriftlich das Anliegen formuliert werden. Von der Geschäftsstelle wird dann in der Regel ein Zweierteam, passend zum Thema des Klienten, zusammengestellt. Bei einem Erstgespräch zwischen Klient und Beratungsteam⁸⁷ wird erneut überprüft, ob von beiden Seiten die Beratung gewünscht wird. In einem Beratungsvertrag werden Form, Ziele, voraussichtliche Dauer, Kosten und Leistungen der Beratung festgehalten. Kosten werden erst nach Beendigung, bei langen Prozessen durch Zwischenrechnungen beglichen.

Das Klientel des ZOS ist breit gefächert und umfasst kirchliche, wie außerkirchliche Einrichtungen, was also nicht nur dem Angebot, sondern auch der Realität entspricht. Bisher wurden auf kirchlicher Seite beraten:

- Kirchenvorstände
- PfarrerInnen- und MitarbeiterInnenteams
- Dezernatsleitungen
- Leitungsteams der mittleren Ebene (z.B. Dekanatssynodalvorstände)
- Ökumenische und interkulturelle Projekte
- Diakoniestationen und andere Einrichtungen der Diakonie

Außerkirchliche oder nicht in Gesamtheit dem kirchlichen Bereich zuzuordnende Klienten:

⁸⁷ Das Vorgehen im Team hat neben anderen Begründungen eine sehr hohe Bedeutung im Blick auf die Qualitätssicherung der GB. Zusätzlich hilft die für durch das ZOS zertifizierte oder in Ausbildung befindliche BeraterInnen vorgeschriebene Supervision und kollegialer Austausch außerdem den qualitativen Anspruch zu gewährleisten.

- Vorstände von Verbänden und Vereinen
- Schulen
- Kindergärten
- Jugendämter
- Krankenhäuser
- Familienbildungsstätten
- verschiedene Einrichtungen von und für Frauen
- Dorferneuerungsprojekte

Auch diese Auflistung bisher beratener Gruppen und Einrichtungen lässt eine hohe beraterische Kompetenz vermuten.

Der Rahmen der beraterischen Dienstleistungen lässt zwar ein sehr hohes Niveau erkennen. Welche Qualität die tatsächliche Beratung dann jeweils erreicht, hängt von sehr vielen Faktoren sowohl auf Seiten der BeraterInnen als auch auf Seiten der Klienten ab. Leider gibt es bisher keine Evaluation der Beratungsprozesse durch das ZOS.⁸⁸ Dies ist sicher ein großes Manko und ein bisher nicht erreichter Punkt aus den Standards für Gemeindeberatung.⁸⁹ Umso verwunderlicher, als die Evaluation der Beratungsarbeit einen enormen Aufschluss über den verfolgten Ansatz der GB geben würde.

2.1.2 Fortbildung

Neben der Beratung ist die Fortbildung ein beachtlicher Teil der ZOS-Arbeit.⁹⁰ Der Schwerpunkt der Angebote ist um das Feld „Organisationsentwicklung“ angelegt. Das Hauptaugenmerk kommt bei den Fortbildungsangeboten dem „Nutzen für die Praxis“ (www.dike.de/gb) zu.⁹¹ Jährlich erscheint ein Fortbildungsprospekt, indem die

⁸⁸ Sigrid Düringer, Studienleiterin des ZOS, teilte mir in einem Telefongespräch im Dezember 2002 mit, dass dies zwar von Anfang des ZOS an geplant, aber nie verwirklicht worden sei.

⁸⁹ Vgl. dazu Anlage 5.

⁹⁰ Im Jahr 2003 umfasst der Fortbildungsprospekt 38 ein- und mehrtägige Kurse, von denen gut ein Viertel mehrfach angeboten wird. Herausgegeben wird der Prospekt vom ZOS.

⁹¹ Um nur ein paar Beispiele aus dem Fortbildungsangebot 2003 zu nennen: ‚Ein gutes Team – die beiden Vorsitzenden des Kirchenvorstandes‘; ‚Ehrenamtliche führen den Vorsitz – hier finden Sie Unterstützung‘; ‚Leitung in Umbruchsituationen‘.

Veranstaltungen dargestellt sind. Neben den feststehenden Angeboten, können auch ‚maßgeschneiderte‘ Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen verabredet werden.

Der durchlaufende rote Faden bei den Themen, die den Leistungsfeldern des ZOS zugeordnet sind, ist Praxisnähe: Fortbildung OE (Unterthema ‚Kommunikationszentrum Gemeindebüro‘); Supervision (Unterthema ‚Qualifizierungsangebote für Supervisoren/innen und Organisationsentwickler/innen‘); Gemeindeleitung und Ehrenamt (Unterthema ‚Gemeinde leiten – Arbeitsmaterial für Kirchenvorstände‘); Dekanat und Mittlere Ebene; Ausbildung; GB auf dem Land. Ein Spezialangebot sind die ‚Friedberger Gespräche‘ die in zwangloser Folge auf Einladung des ZOS stattfinden. Thematisch geht es dabei um „Suchbewegung an den Rändern“ (Fortbildung 2003:15), also um neuere Entwicklungen in der Kirche und um unterschiedliche Fragen aus Beratungsfeldern. Die Angestellten des ZOS fungieren als HauptreferentInnen in ihrem jeweiligen Leistungsfeld.

Auch im Komplex Fortbildung muss von großer Praxisnähe und Qualität der Angebote zu sprechen. Es scheinen alle Felder des kirchlichen Lebens aus organisationsentwicklerischer Sicht abgedeckt zu sein. Auffällig ist das Fehlen expliziter theologischer Themen.

2.1.3 Supervision

Das Fortbildungsangebot für Supervision umfasst zwei Bereiche. Zum einen vier verschiedene Supervisionsangebote und zum anderen Qualifizierungsmaßnahmen in Supervision/Organisationsentwicklung. Diese Doppelbezeichnung, Supervision/OE, ist ein deutlicher Hinweis auf die Nähe der beiden Themen. Jedoch ist das Feld ‚Supervision‘ das größere und umfassendere Gebiet von beiden. „Supervision ist eine spezifische Form der Metakommunikation über berufliches Handeln und berufliche Probleme, die eine veränderte Praxis ermöglichen soll“ (Heidenreich 1985:150). Präziser und damit der Ausschreibung des ZOS entsprechend, muss Organisationsberatung als eine Form von Supervision beschrieben

werden. Daneben gibt es die psychologisch orientierte Supervision. Aus der Formulierung des Prospektes könnte leicht der Eindruck entstehen, dass OE und Supervision austauschbare Begriffe sind.⁹²

In der Entwicklung der Supervision ist für das ZOS die Phase der frühen 70er Jahre des 20. Jahrhunderts von enormer Wichtigkeit. Die Supervision entwickelte zu dieser Zeit „emanzipatorische Bestrebungen, so daß ... SupervisorInnen als *soziale VeränderInnen* erscheinen“ (Kießling 1997:298). Diese Entwicklung verlief zeitgleich mit der Entstehung des ZOS, was von dieser methodischen Seite her auch die feministischen Einflüsse in der GB erklärt.⁹³ Erst in den folgenden 80er/90er Jahren differenziert sich die Supervision in ihre psychologische und organisationsentwicklerische Sparte. Letzterer ist die GB im ZOS, unter Einbeziehung der psychologischen Variante, primär verpflichtet. Leider ist der Begriff Supervision durch diese Entwicklung etwas unscharf und wird selten so differenziert verwendet, wie dies Kießling tut.

2.1.4 Gemeindeberatung auf dem Land

Eine ganz besondere und wohl auch einzigartige Form der GB bezieht sich speziell auf den ländlichen Raum. Der immense Strukturwandel hat Kirche oft zur letzten werterhaltenden und Perspektiven eröffnenden Größe werden lassen. Dass Kirche in diesem sozialen Spannungsfeld ihre Rolle entsprechend wahrnimmt, soll durch die ‚GB auf dem Land‘ gefördert werden.

⁹² Einen guten Überblick zur Geschichte der Supervision seit ca. 1860 gibt Kießling (Kießling 1997). Er beschreibt die sechs Phasen der Entwicklung. Dabei wird deutlich, dass die Supervision erst nach dem Zweiten Weltkrieg nach Europa kommt, sich dort aber in der vierten Phase (60er Jahre) v.a. in der „Aus-, Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe etabliert“ (:298). Bei Kießling ist auch die Differenzierung der psychologisch orientierten Supervision und der Organisationsberatung beschrieben, die in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts stattgefunden hat (:298).

⁹³ Vgl. dazu 1.1.3 und auch den unter 1.2 beschriebenen Einfluss der 68er-Bewegung auf die GB.

Themen wie „Selbstversorgung auf dem Land – Informationstag auf einem Bauernhof“ oder „Die Bedeutung der Kirche für die Entwicklung des ländlichen Raums“⁹⁴ haben hohen Praxisbezug und nehmen den Kontext, in dem eine Gemeinde lebt, ernst. Aus den schon genannten theologischen Vorentscheidungen ist hier eine praktische Konsequenz gezogen worden.

2.1.5 Gemeindeleitung und Ehrenamt

Eine weitere ekklesiologische Vorgabe bestimmte die GB schon anfänglich: das Priestertum aller Gläubigen. Denn es galt, so das Verständnis der Begründer des ZOS, ganz im emanzipatorischen Sinn, „patriarchalische Strukturen, klerikale und bürokratische Verkrustungen, Unmündigkeit und Autoritätsgläubigkeit ... aufzubrechen“ und zu einem „partnerschaftlichen Diskurs über Inhalte und Ziele kirchlichen Handelns zu kommen“ (Düringer 2003:448).

Damit nun durch Ehrenamtliche ihre in der Struktur der Kirche vorhandene Macht und Verantwortung „wahrgenommen und kompetent umgesetzt werden“ (ZOS 1998:10) kann, bietet das ZOS auch Fortbildung und Beratung zu diesem Handlungsfeld der Kirche an. Inhalte können sein: Effektive Sitzungsgestaltung; Leitbilderentwicklung für die Gemeinde; Zusammenarbeit von Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen verbessern.⁹⁵

⁹⁴ Beide Themen sind aus dem Fortbildungsprospekt von 2001.

⁹⁵ Vgl. dazu ZOS 2003:10. Dort sind noch weitere Themen aufgeführt: Bilanz ziehen und Perspektiven entwickeln; Konflikte bearbeiten; Leitungsaufgaben klären.

Bei allen bis heute angestrebten emanzipatorischen Impulsen für Ehrenamtliche ist das Modell der „Lernenden Kirche“⁹⁶ Pate gestanden. Parallel zur GB hat sich in der Vikarsausbildung der frühen 70er Jahre dieser Ansatz herausgebildet. Auch dort sind humanwissenschaftliche Kategorien bestimmend. Beiden gemeinsam ist die Hoffnung, dass „Organisationen mit ihren Strukturen nicht nur reformbedürftig, sondern auch veränderungsfähig sind“ (Düringer 2003:448). Das Modell der „ecclesia semper reformanda“ ist unschwer zu erkennen.

2.2 Die Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen

Zur Zeit (2003) umfasst die Arbeitsgemeinschaft (AG) der GemeindeberaterInnen ca. 70 Personen, ca. 30 davon befinden sich in Ausbildung. Diese 70 Personen sind alle nebenberuflich für das ZOS tätig. Auch die in Ausbildung Befindlichen sind aktiv am Beratungsgeschehen beteiligt. Sie arbeiten jeweils mit „SeniorberaterInnen“ zusammen.

Einmal im Quartal trifft sich die AG zu Studientagen. Darüber hinaus organisiert sie Fortbildungseinheiten für die Mitglieder der AG. Supervision ist für alle AG-Mitglieder Pflicht. Jedes einzelne Mitglied hat einen Vertrag mit dem ZOS, der Umfang, Schwerpunkte und andere Merkmale seiner beraterischen Tätigkeit regelt (Anlage 4 §4, Absatz 1.1). Es ist nicht eindeutig zu erfassen, wie die Akkreditierung der GemeindeberaterInnen und die haupt- oder nebenamtliche Beauftragung als GemeindeberaterInnen der EKHN (Anlage 3, §7) aufeinander bezogen sind. Verifizierbar ist aber eine hohe Eigenständigkeit des ZOS im Blick auf Ausbildung, Anerkennung und Beauftragung der GemeindeberaterInnen.

⁹⁶ Die Herkunft des Ausdrucks ist nicht exakt zu bestimmen. Düringer führt ihn auf Ernst Lange zurück (Düringer 2003:448). Im Buch *Lernende Kirche* stellt sich die Entwicklung des Modells *Lernende Kirche* so dar, dass Mitarbeiter der Predigerseminare in verschiedenen Landeskirchen seit 1971 gemeinsam an der Veränderung von einer größtenteils lehrenden zu einer lernenden Kirche mitzuwirken und dies in der Vikarsausbildung umzusetzen. Dabei werden der „Zusammenhang von emotionalen, kognitiven und pragmatischen Lernprozessen“, die Eigenverantwortung, das Feedback, die Supervision und das Lernen in Gruppen als Grundbausteine verschiedener Aus- und Fortbildungen auf unterschiedlichen Ebenen zur Sprache gebracht. Die Herausgeber fassen zusammen: „Wir sind über die Reflexion der Lernwege dazu gekommen, humanwissenschaftliche Kategorien in christlichem Interesse und im theologischen Sinne zu benutzen“ (Köster/Oelker o.J.:11). Vgl. zum ganzen Abschnitt Köster/Oelker (o.J.):7-11.

Die als Anlage 4 beigefügte Satzung der AG wird, obwohl seit 1997 in Kraft, als ‚Übergangssatzung‘ bezeichnet.⁹⁷ Sie regelt unter anderem die Struktur der AG: Neben einem Studienleiter/ einer Studienleiterin können alle vom ZOS zertifizierten und durch die Studienleitung und AG akkreditierten BeraterInnen Mitglieder der AG werden. Zu diesem Zweck wird ein Mitglied der AG als Mitglied der Zertifizierungskommission gewählt. Aus der Mitte der AG wird ein Leitungsteam gewählt, das die Arbeit der AG koordiniert.

⁹⁷ So Sigrid Düringer in einem Schreiben vom 9.1.2003 an mich.

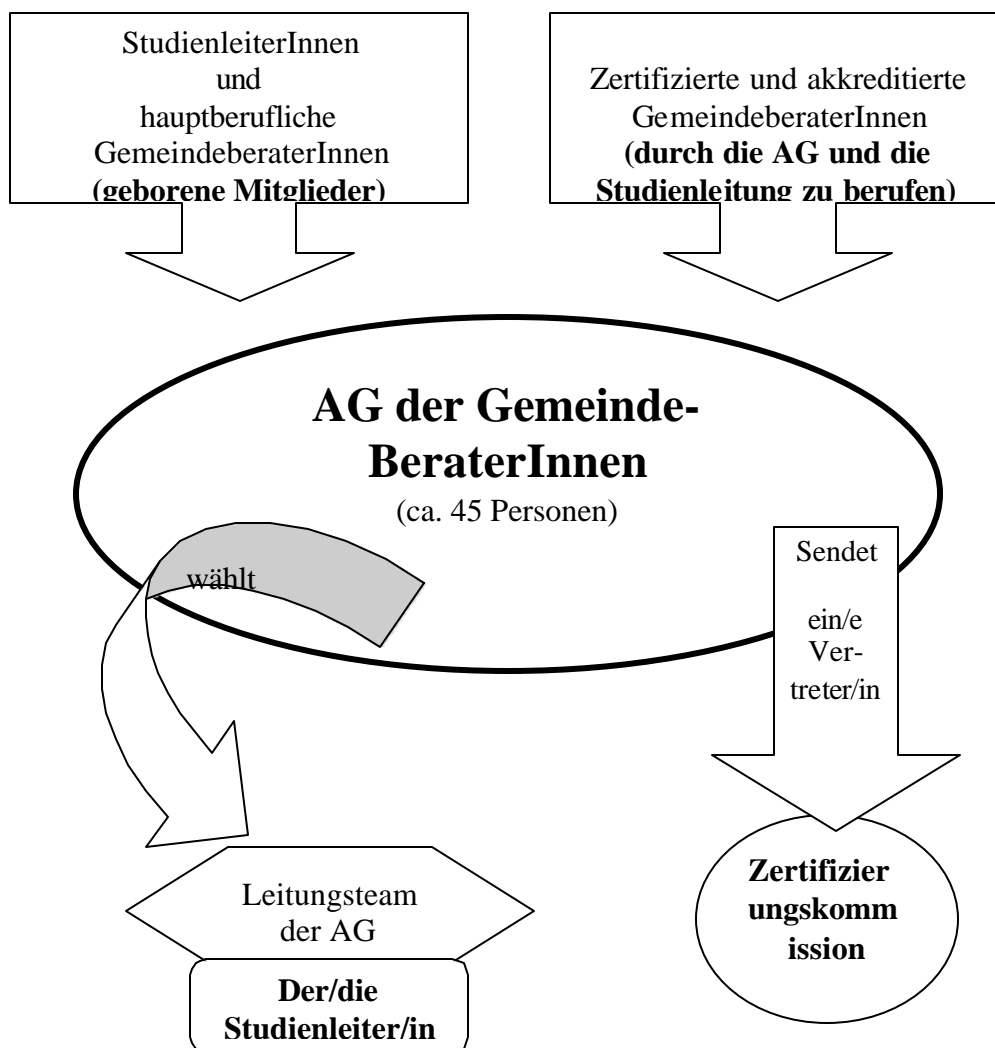


Abbildung 5: Aufbau der AG der GemeindeberaterInnen

2.3 Die Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung⁹⁸

Sigrid Düringer, Studienleiterin für die Ausbildung in OE/GB beim ZOS, hat sich selbst der Frage angenommen, ob und wozu man Beratung, respektive Organisationsberatung, lernen kann (Düringer 2003). Dabei stellt Sie die Ausbildung des ZOS, deren Standards und Zertifizierungssystem, als vorbildlich für ‚die Szene‘ der OE dar.

⁹⁸ Die wesentlichen Informationen in diesem Abschnitt stammen aus der Loseblattsammlung des ZOS 2002 zur Darstellung der Ausbildung für Interessierte (ZOS 2002).

Das Risiko, sich den falschen Berater/die falsche Beraterin geholt zu haben, wird, so Düringer, erheblich durch „eine (Grund-) Ausbildung für Organisationsberater/-innen verringert ...“ (:446). Außerdem wird auf diesem Weg ein „Beitrag zu mehr Qualitätssicherheit“ (:446) geleistet. Denn es gibt bisher weder Standards für die Organisationsberatung durch irgendeinen Berufsverband, noch ist für eine Beratung „eine qualifizierte und womöglich zertifizierte Ausbildung erforderlich“ (:445). Daher kann man ohne Einschränkung sagen, dass, weil das ZOS bereits Standards gesetzt und eine qualifizierte Ausbildung eingerichtet hat, diese Einrichtung Pionierarbeit geleistet hat und als richtungsweisend für das gesamte Feld der Organisationsberatung tätig geworden ist. Das ZOS ist sozusagen ‚seiner Zeit voraus‘.

Insgesamt wurden bereits über 300 Personen vom ZOS ausgebildet.⁹⁹ Damit ist deutlich, dass der überaus größte Teil der AbsolventInnen zumindest heute außerhalb der EKHN tätig ist.

2.3.1 Der Aufbau der Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung

Die Ausbildung des ZOS ist zwar seit seinen Anfängen 1973 etlichen Veränderungen unterworfen, einige wesentliche Elemente sind aber durchgehend erhalten geblieben. Dazu zählt von Beginn an, dass die Ausbildung berufsbegleitend in ca. 3-5 Jahren absolviert wird.

Als Zugangsvoraussetzung wird eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung oder ein längerfristiges ehrenamtliches Engagement in kirchlichen oder in nicht näher beschriebenen, anderen Arbeitsfeldern erwartet. Daneben sollen Kenntnisse eines Beratungsparadigmas oder eine Weiterbildung im Umgang mit Gruppen¹⁰⁰ vorhanden sein. Die „Offenheit und Wertschätzung gegenüber religiösen Erfahrungen und kirchlicher Entwicklung“ wird ebenso erwartet (ZOS 2002:3). Lediglich bei den MitarbeiterInnen aus

⁹⁹ Vgl. dazu Düringer 2003:448.

¹⁰⁰ Explizit werden die Themenzentrierte Interaktion (TZI), Gestaltberatung, Gruppendynamik und systemische Familientherapie aufgeführt (ZOS 2002:3).

dem Bereich der EKHN gilt die Einschränkung, dass zusätzlich das Leitende Geistliche Amt der EKHN über die Zulassung zur Ausbildung entscheidet.

Bei der Ausbildung, dem Herzstück des ZOS, wird besonderer Wert auf eine lange Dauer des Ausbildungsprozesses gelegt, was als ‚Intensität durch Verlangsamung‘ bezeichnet wird.¹⁰¹ Das weist auf die Qualitätsvorstellungen des ZOS und seiner Beratungsarbeit hin: Es geht nicht um schnelle Wissensvermittlung, sondern um ein ganzheitliches Konzept zur Ausbildung der Persönlichkeiten von BeraterInnen.

Auch in diesem Bereich, insbesondere den Zugangsvoraussetzungen fällt eine deutliche Zurückhaltung im Blick auf die christliche Existenz der/des Auszubildenden auf. Es wird kein persönlicher Bezug zu kirchlichem Leben erwartet, sondern eben lediglich die Offenheit und Wertschätzung ‚religiösen Erfahrungen‘ und ‚kirchlichen Entwicklungen‘ gegenüber. Die bewusst weit offen gehaltene Eingangstür, öffnet die Ausbildung auch für Auszubildende aus sonstigen Non-Profit Organisationen, was gleichfalls aus der Skizze des Ausbildungsaufbaus hervorgeht.¹⁰² Damit verbunden ist auch, als Kehrseite dieser Offenheit, dass im Rückblick erklärt werden muss: „Viele der bereits ausgebildeten *GemeindeberaterInnen* sind ‚abgewandert‘ in andere Berufe, Regionen oder Leitungsfunktionen der Kirche“ (Schmidt/Berg 1995:38, Hervorhebung durch den Autor)

Der gesamte Aufbau der Ausbildung ist in einer Skizze erfasst.

¹⁰¹ Vgl. dazu den Punkt ‚Aufwand‘ in ZOS 2002:3.

¹⁰² Diese Offenheit ist auch in *Beraten mit Kontakt* ausgedrückt, wenn als eine der Erwartungen an GemeindeberaterInnen ganz allgemein „Liebe zu Organisationen“ aufgeführt wird (Schmidt/Berg 1995:30).

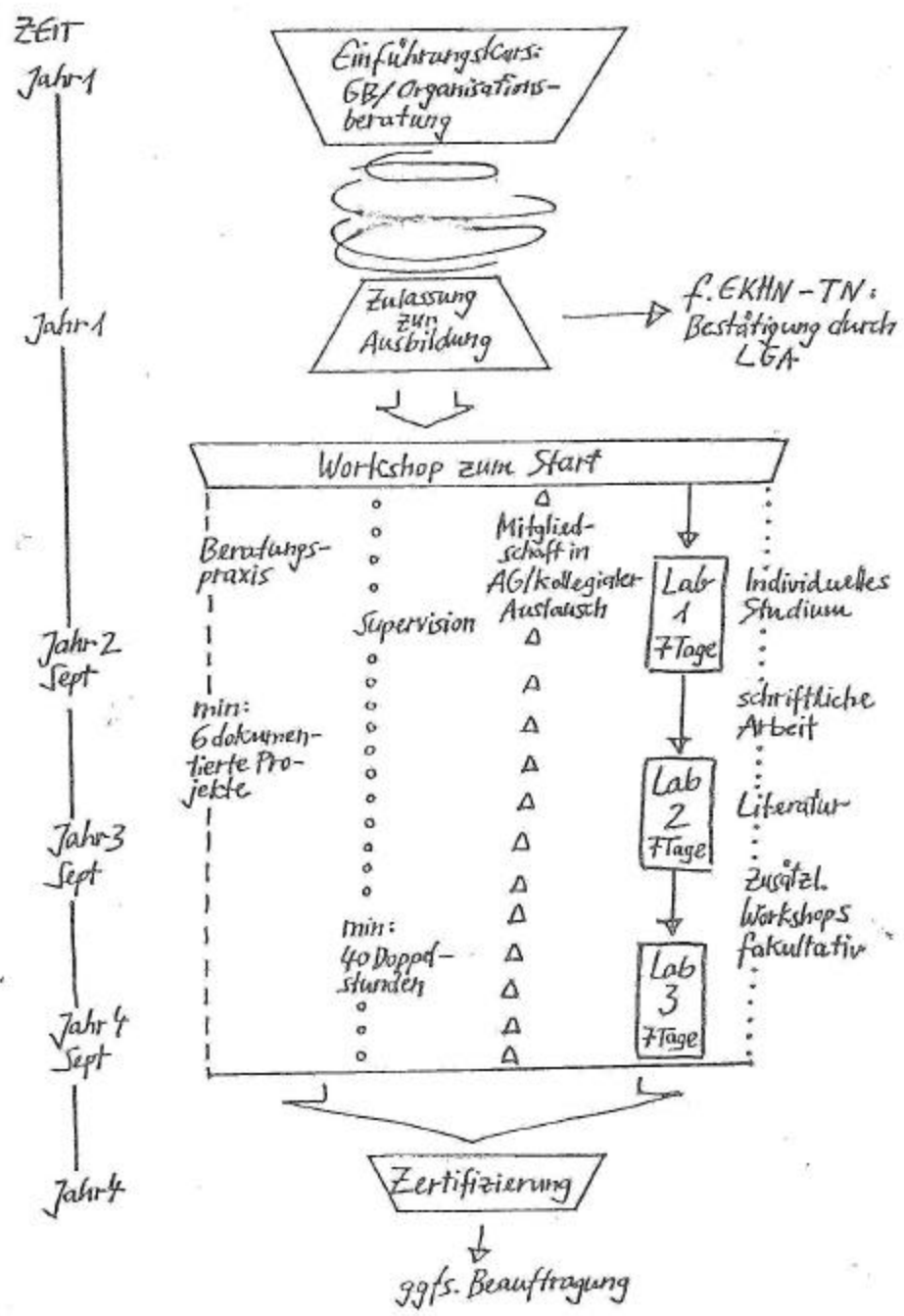
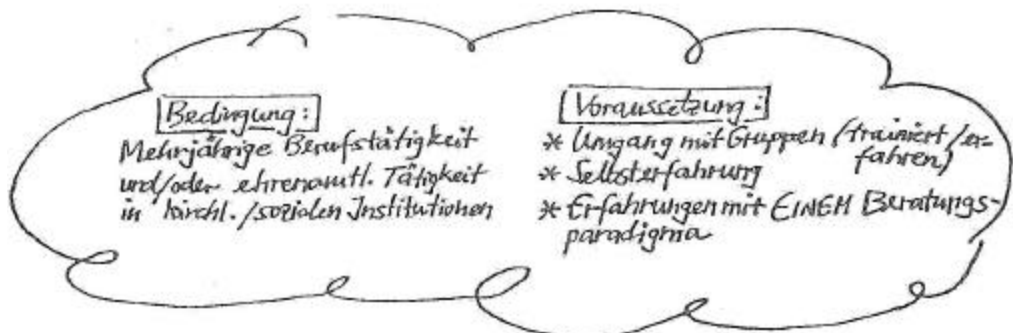


Abbildung 6: Überblick über die Ausbildung in GB/OE des ZOS (Quelle: ZOS 2002:4)

2.3.2 Die fünf didaktischen Grundeinheiten der Ausbildung

Als Grundeinheiten der Ausbildung sind Abbildung 6 drei Laboratorien, dokumentierte Beratungspraxis, Supervision und kollegiales Lernen bzw. Theorieverarbeitung zu entnehmen. Dazu gesellt sich individuelles Studium, das u.a. das Verfassen einer schriftlichen Arbeit einschließt. Diese fünf Elemente werden „von einem Ausbildungsteam begleitet und gesteuert“ (ZOS 2002:3). Das Team setzt sich aus MentorInnen (SeniorberaterInnen) und der Studienleitung zusammen. Jeder Ausbildungsjahrgang bildet eine in sich geschlossene Gruppe.

Die Laboratoriumsmethode¹⁰³ bedarf der Erläuterung. Diese Methode ist dazu da, Lernsituationen herzustellen, in denen die „Teilnehmer praxisnahe Erfahrungen machen“ können (Schmidt o.J.:185). Zu einem großen Teil sind die drei Laboratorien, von je sieben Tagen Länge, darauf ausgerichtet, Selbsterfahrung einzuüben und die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu fördern.¹⁰⁴ Ergänzend zu den Erfahrungen in den Laboratorien treten die Reflexion und die theoretische Fundierung des Erlebten. Diese stark gruppenspezifisch orientierte Lernweise ‚am Modell‘ stellt die Beratungssituation eines OE-Prozesses nach und greift gezielt eigene Probleme der Teilnehmer auf, also Themen, die realitätsnah und praxisrelevant sind.

2.3.3 Die fünf Kennzeichen der Ausbildung und Beratungsarbeit im Sinne von OE

Die fünf Grundeinheiten der Ausbildung dienen alle dem Zweck, die fünf Kennzeichen von Beratung im Sinn der OE wiederzuspiegeln: Lernen als Prozess; Erfahrungslernen; Beratungspraxis; Kollegiales Lernen und Arbeiten; Methodenvielfalt. Alle fünf Kriterien

¹⁰³ In ihrem Ursprung geht die Methode auf Kurt Lewin zurück, der 1946 bei einem Workshop, bei dem Teilnehmer und Auswertende miteinander über die Gruppensituation reflektierten. Ausführlich dargestellt bei Fischer 2000:176-177. Dort wird auch die zweite für die OE wichtige Quelle, die ‚Survey-Feedback-Methode‘ beschrieben. Bei dieser Technik werden Befragungsergebnisse der Mitglieder einer Organisation an die Befragten zum Zweck der gemeinsamen Reflexion zurückgegeben. Vgl. Fischer 2000:177-178.

¹⁰⁴ Vgl. dazu: Schmidt o.J. 185-190. Düringer zählt als inszenierte Lehr- und Lernsituationen Gruppenerfahrung, Modellhandeln und Interaktion von Teilsystemen auf (Düringer 2003:453, Fußnote).

sollen helfen, erlerntes Wissen, angeeignetes Können und das Sein der Beraterin/des Beraters integrativ zu verbinden. Wissen, Können und Sein sind sozusagen das Instrumentarium der Beraterin/des Beraters, das wiederum durch Wissen, Können und Sein angeeignet wird. An diesen drei Aspekten entlang wird die Leistungsüberprüfung am Ende der Ausbildung vorgenommen.

2.3.4 Professionelle Ausbildung

Insgesamt muss der Ausbildung hohe Qualität und ein hohes Maß an Umsetzung von OE-Bausteinen bescheinigt werden. Das mag wesentlich dazu beigetragen haben, die Ausbildung des ZOS weit über die EKHN im kirchlichen Bereich und darüber hinaus im Non-Profit-Bereich bekannt gemacht zu haben.¹⁰⁵ So ist nicht verwunderlich, dass die Ausbildung des ZOS „mehrere ‚Töchter‘ bekommen“ (Schmidt/Berg 1995:38) hat. U.a. in katholischen Diözesen und in anderen Landeskirchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dieser Modellcharakter der ZOS-Ausbildung erklärt auch, warum im Rahmen der GB konfessionsübergreifende Ausbildungen durchgeführt werden können, wie z.B. in Württemberg zwischen Evangelischer Landeskirche und der Diözese Rottenburg-Stuttgart.¹⁰⁶

2.4 Veröffentlichungen des ZOS

Neben den schon aufgeführten Tätigkeiten, stehen eine Reihe von Veröffentlichungen, die das ZOS wahrnehmbar machen.

2.4.1 Die Publikationen des ZOS

Zwei Zeitschriften werden vom ZOS herausgegeben. Zum einen ‚Gemeinde leiten‘ seit 1998 und ‚Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung‘ seit 1997. Das heißt, dass dieser Zweig der Arbeit noch sehr jung ist.

¹⁰⁵ Dafür spricht nicht zuletzt die oben beschriebene ‚Abwanderung‘ von GemeindeberaterInnen (s.2.3.1).

2.4.1.1 Die Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung

Die „Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung“ wird vom ‚Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung‘ herausgegeben. Sie soll einen Beitrag zur Theoriebildung von OE-BeraterInnen im kirchlichen Bereich liefern, und den Austausch in diesem Rahmen und darüber hinaus unterstützen. Es geht um die „Ressourcen“ der GB/OE, so auch der Titel der Ersten Ausgabe 1997. Die Hefte stellen sich sehr unterschiedlichen Themen und sind in sich jeweils lose dem Hauptthema verbunden. Weniger die Praxis, wie viel mehr Theoriebildung steht im Vordergrund dieser Publikationen. Eine Übersicht der einzelnen Hefte ist in Anlage 6 zusammengestellt.

2.4.1.2 „Gemeinde leiten“ – Arbeitsmaterial für Kirchenvorstände

„Gemeinde leiten“ ist eine praktische Unterstützung für Kirchenvorstände. Auf jeweils 4-6 Seiten erscheint zweimonatlich eine Ausgabe zu einem für die Gemeindeleitung relevantes Schwerpunktthema. Herausgegeben wird das Blatt gemeinsam mit dem ‚Amt für Gemeindedienst‘ in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.

Diese Arbeitshilfe will dazu beitragen, die anspruchsvolle Aufgabe der Gemeindeleitung qualifiziert wahrzunehmen. Deshalb werden die Themen für die Praxis „knapp, kompetent und präzise bearbeitet“ (www.dike.de/gb). Dabei kommen unterschiedliche Meinungen zum Tragen, um zur Diskussionen anzuregen. Neben organisatorischen Tipps, wie zum Beispiel Sitzungen strukturiert und auch lebendig gestaltet werden können, kommen Gastautoren zu Wort, die theologische Anregungen und fundierte Hintergrundinformationen liefern.

Die Themen der bisher veröffentlichten Ausgaben sind in Anhang 6 aufgelistet. Die Bandbreite der Inhalte reicht von Finanzplanung, über Raumgestaltung und Sitzungsleitung bis zu verschiedenen Gottesdienstformen und Darstellung verschiedener

¹⁰⁶ 2002 begann der vierte Kurs dieser Art, der jeweils drei Jahre dauert.

Gemeindeverständnisse. Gute Lesbarkeit, Kürze und Praxisrelevanz sind die Kennzeichen von ‚Gemeinde leiten‘.

2.4.1.3 Bücher aus dem ZOS

Bisher sind direkt aus dem ZOS vier Bücher veröffentlicht worden, die sämtlich von StudienleiterInnen verfasst wurden. Sie greifen GB oder spezielle wiederkehrende Themen der GB/OE auf. Die einzelnen Titel sind ebenfalls in Anlage 6 aufgelistet.

2.4.2 Fortbildungskatalog

Der jährlich herausgegebene Fortbildungskatalog hat inzwischen einen beträchtlichen Umfang. Die 38 verschiedenen Ausschreibungen des Jahrgangs 2003 werden zum Teil auch mehrfach veranstaltet. Von mehrstündigen bis mehrjährigen Angeboten (der Ausbildung als GemeindeberaterIn) umfasst das Spektrum der Themen alle Leistungsfelder des ZOS.

2.4.3 Internetpräsenz: www.dike.de/gb

Eine gute Übersicht über die Tätigkeit des ZOS vermittelt die Internetseite der Gemeindeberatung in der EKHN, wie sie dort immer noch heißt. Drei verschiedene Zugangsmöglichkeiten¹⁰⁷ ergeben die jeweils beste Lesbarkeit. Auch hier ein beraterisches Merkmal, im Sinne von: Wir stellen uns auf Dich ein. Und eben nicht: Du hast dich gefälligst unseren Prozessen anzupassen.

Neben den Informationen zu den verschiedenen Leistungsfeldern, einer kurzen Vorstellung des ZOS bestehen Möglichkeiten zur Online-Anmeldung, der Kontaktaufnahme zu den StudienleiterInnen und der Geschäftsstelle, sowie der Bestellung von Publikationen des ZOS. Ein Manko sind fehlende Links zu anderen Angeboten von GB, GB oder OE-Seiten im Internet oder auch zur Homepage der EKHN.

¹⁰⁷ Dies sind: Eine reine Textversion, eine Version für langsame und eine für schnelle Modems.

2.5 Zusammenfassung

Das ZOS stellt sich als gewachsene und umfangreiche Organisation dar, die in ihrer Tätigkeit ein weites Feld von Themen und Dienstleistungen abdeckt. Ein professionelles und qualitativ hochstehendes Niveau, dem Anspruch einer ‚entwickelten Organisation‘ folgend, sind in Angebot und Darstellung selbstverständlich. Der rote Faden ist die Verpflichtung auf die OE als *der* Methode des ZOS. Selbstgefälligkeit hat sich dabei in gut 30 Jahren bisher nicht eingestellt, wie den Worten von Düringer zu entnehmen ist:

„Muss man eigentlich Organisationsberatung lernen ... frage ich ... aus Anlass konzeptioneller Überlegungen, *ob und wenn ja, wie* ein eingeführtes ... Ausbildungskonzept für Organisations- und Gemeindeberater/-innen der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau ... weitergeführt werden soll“ (Düringer 2003:445).

Mit spürbarem Stolz erläutert die Studienleiterin der Ausbildung des ZOS im Anschluss das über Jahrzehnte gereifte Ausbildungsmodell ihrer Einrichtung. Nicht ohne Grund weisen Artikel in einschlägigen Fachzeitschriften¹⁰⁸ und in theologischen Handbüchern¹⁰⁹, sowie Bücher¹¹⁰ zum Thema GB/OE, auf das ZOS hin. Das ZOS hat Geschichte, eine eigene mit all ihren dargestellten Einflüssen. Und das ZOS hat Geschichte geschrieben, dass nämlich GB aus dem kirchlichen Leben nicht mehr wegzudenken ist.

3. Das Verhältnis zu anderen Einrichtungen

Nach der intensiven Untersuchung des ZOS, soll nun der Weg wieder zu anderen GB-Einrichtungen hinführen und zwar zum Verhältnis, welches das ZOS zu diesen GB's hat. Wird doch aus der Fremdwahrnehmung anderer immer auch etwas vom eigenen Selbstverständnis deutlich.

¹⁰⁸ Z.B.: Heidenreich 1985.

¹⁰⁹ Z.B.: Lummer 1990.

¹¹⁰ Um nur einige zu nennen: Vögele 1999; Marcus 1998; Bormann 1986.

3.1 Die Stellung des ZOS zum Zusammenschluss der kirchlichen Gemeindeberatungen, der Arbeitsgemeinschaft ‚DACH‘

Der anfängliche Traum von Eva-Renate Schmidt, eine Bundesarbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen und der Ausbildungen für GB zu bilden,¹¹¹ ist erst nach deren Ruhestandsantritt umgesetzt worden. Und zwar nach der fast flächendeckenden Etablierung der GB in Landeskirchen und Diözesen.¹¹² Auch dieser Arbeitsgemeinschaft hat das ZOS seinen Stempel aufgedrückt. Nicht nur dadurch, dass das ZOS federführend bei der Entstehung vieler GB-Einrichtungen mitgewirkt hat, und zwar durch Ausbildung vieler GemeindeberaterInnen, die dann in anderen Landeskirchen oder Diözesen den GB-Prozess angestoßen haben. Sondern auch dadurch, dass die Fäden für die Gründung und inhaltliche Gestaltung der AG wesentlich im ZOS zusammenliefen. Auch die Standards der DACH-Arbeitsgemeinschaft wurden von einem Studienleiter des ZOS, Ernst-Georg Gäde, im Jahr 2002 formuliert.

Nach wie vor spielt das ZOS also eine nicht unerhebliche und damit prägende Rolle in der weiten Landschaft der GB's. Doch diese Stellung ist nicht unumstritten, wie sich im Folgenden zeigen wird.

3.2 Das Verhältnis des ZOS zu anderen Gemeindeberatungseinrichtungen

Wiederholt weißt Marcus als Ergebnis seiner Interviews darauf hin, dass es eine „Distanz der Gemeindeberatung in Hessen und Nassau zum Bereich der Spiritualität gibt“ (Marcus 1998:161). Diese Thematik und der ganze Themenkomplex der Beziehung der GB zur Theologie, scheint der Dreh- und Angelpunkt in der Diskussion unterschiedlicher Konzepte von GB zu sein.

¹¹¹ Zitiert bei Marcus aus einem Interview mit Eva-Renate Schmidt: „[...] Sondern, um den Provinzialismus zu vermeiden: jede Landeskirche macht eine eigene Ausbildung oder fängt auch wieder von vorne an, hatte mir lange vorgeschwebt, es gibt einen Verbund: Burckhardthaus, EKHN, andere Landeskirchen, wir bilden so etwas wie eine Art Bundesarbeitsgemeinschaft. Das ist nicht gelungen“ (Marcus 1998:115).

¹¹² Wie unter 1.5 in diesem Kapitel beschrieben.

Ausgesprochen deutlich ist die Differenz zwischen dem ZOS und der GB in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern.¹¹³ Es kann von einem Konflikt gesprochen werden, „der fast so alt ist, wie die Gemeindeberatung selbst“ (Marcus 1998:156). Und dabei geht es nicht um eine wie auch immer geartete, unterschiedliche Sprache der GB's, je nach spiritueller Prägung der Landeskirche.¹¹⁴ Bei der Auseinandersetzung geht es zum einen um das Verhältnis von Spiritualität und Beratung, und zum anderen um die jeweiligen Gemeindeverständnisse, die der GB zugrunde liegen.

Das leitbildorientierte GB-Verständnis der ‚Bayern‘ steht im Widerspruch zur Orientierung des ZOS an der OE. Die an OE orientierte GB kann auch außerhalb der Kirche angewendet werden kann, wo die wenigsten GB-Einrichtungen arbeiten.¹¹⁵ Ernst-Georg Wolter¹¹⁶ bezieht seine bisherige Abwehr spiritueller Elemente in der GB, auch das Einbringen der christlichen Tradition überhaupt, auf seine Nähe zum ZOS. Westfälische, braunschweigische, bayerische und katholische GemeindeberaterInnen betonen ausdrücklich die Notwendigkeit, die spirituelle Dimension in der GB aufzugreifen, weil sie ein unverzichtbares Element des Selbstverständnisses jeder Gemeinde ist.¹¹⁷ So ist nicht verwunderlich, dass Herbert Lindner die bayerische GB als „eigenständige Variante der Beratungskonzepte im Raum der EKD“ (Lindner 1989:o.S.) charakterisiert. Die drei Grunddimensionen der Beratung benennt Lindner in diesem Zusammenhang als Weg- (Prozess-)Beratung, spirituell-geistliche Begleitung und Fachbegleitung. Die Definitionen des

¹¹³ Die Unterschiede treten auch bei einem Vergleich zur katholischen GB auf, insbesondere dem sogenannten ‚Rottenburger Modell‘. Wie es scheint, wurde daraus allerdings nie ein offener Konflikt, was sicher auch mit der konfessionellen Grenze zu tun hat. Vgl. dazu Marcus 1998:2002-206.

¹¹⁴ Günter Breitenbach, von der bayerischen GB, spricht z.B. von den „frommen Württembergern“ (zitiert in Marcus 1998:157).

¹¹⁵ Vgl. dazu die Übersicht bei Marcus zu den Klientensystemen der GB-Einrichtungen, Marcus 1998: 151.

¹¹⁶ Gemeindeberater der Oldenburgischen Landeskirche, zitiert bei Marcus 1998:161.

ZOS lassen ein Verständnis von GB erkennen, das wesentlich als Prozessberatung beschrieben werden kann.

Es scheint deutlich zu sein, dass die GB's in Deutschland nicht einfach als Abbilder des ZOS betrachtet werden können. Die damit verbundenen unterschiedlichen Auffassungen von GB bringen durchaus ein spannungsvolles Verhältnis zum ZOS mit sich, das sich bis in einen offenen Konflikt hinein verschärfen kann.

3.3 Das Verhältnis des ZOS zu evangelikalischen Einrichtungen

Die einzige wahrnehmbare Stellungnahme des ZOS zu evangelikalischen GB-Einrichtungen stammt von Ernst-Georg Gäde aus dem Jahr 1997. Im Zusammenhang des Artikels schildert Gäde die typischen Elemente der GB anhand eines Beratungsbeispiels. Er schreibt:

„Da Gemeindeberatung bzw. Organisationsentwicklung seit Jahren einen Boom erleben - ... - , schmücken sich neuerdings auch Einrichtungen – *markant aus dem evangelikalischen Bereich* - mit der Bezeichnung ‚Gemeindeberatung‘, die auf den ersten Blick mit Organisationsentwicklung, wie es E.H. Schein definiert, nichts zu tun haben. Was in den achtziger Jahren unter dem Stichwort ‚Gemeindeaufbau‘ propagiert wurde, scheint nun das Etikett ‚Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung‘ zu erhalten“ (Gäde 1997:314, Hervorhebungen durch den Autor).

Es ist nicht möglich, diese persönliche Wertung von Gäde auf das ZOS als Ganzes zu übertragen. Aber Tendenzen lassen sich ablesen. Der durchweg angewandte polemische Charakter des ganzen Abschnitts lässt eine ablehnende, zumindest distanzierte Haltung erkennen.

Als nächstes ist auffällig, wie hier, für das ZOS typisch, GB und OE identifiziert werden. Dass dies nicht durchgängig so wahrgenommen wird, wurde schon im vorherigen Abschnitt verdeutlicht. Gäde liefert auch keine Argumente dafür, warum Einrichtungen aus dem ‚evangelikalischen Lager‘ die für die GB typischen Merkmale nicht tragen. Es liegt die Frage

¹¹⁷ Vgl. dazu die Interviewauszüge bei Marcus mit Lothar Stempin/ Braunschweig, Günter Breitenbach/Bayern, Jens Haasen/Westfalen und Bruno Ernsperger/Rottenburg (Marcus 1998:156-166). Außerdem: Ernsperger 1999, insbesondere die Seiten 50-71, wo Ernsperger dafür plädiert, dass

nahe, ob der Autor sich überhaupt mit den Einrichtungen näher befasst hat.¹¹⁸ Außerdem wäre zu klären, ob und warum GB-Methodik und ‚Gemeindeaufbau‘ unvereinbar sind.

Gäde leitet diesen Abschnitt damit ein, dass GB „kein geschützter Begriff“ ist. Muss aufgrund dieses Umstands der Wortsinn nicht gerade plural gebraucht und verwendet werden können? Insgesamt scheint hier eine nicht genügend differenzierte und verallgemeinernde Beziehung zum Ausdruck zu kommen. Die Unvereinbarkeit der GB-Modelle evangelikaler Prägung und des ZOS, sind auf die Unvereinbarkeit der verschiedenen theologischen Anschauungen zurückzuführen.

3.4 Das Verhältnis des ZOS zum Amt für missionarische Dienste der EKHN

Die GB-Einrichtungen sind in den diversen Landeskirchen ganz unterschiedlich eingebunden. Von der Zugehörigkeit zum Amt für missionarische Dienste (AMD)¹¹⁹ über die Einbindung in Schulungs- und Fortbildungseinrichtungen findet sich, bis hin zur freien Einrichtung, wie die des ZOS, beinahe jede Kombination.¹²⁰

Umso interessanter ist die Beziehung des ZOS zu anderen Einrichtungen der EKHN, respektive dem Amt für missionarische Dienste in der EKHN. An keiner Stelle tauchen organisatorische oder inhaltliche Berührungspunkte der beiden EKHN-Einrichtungen auf. Und zwar von beiden Seiten. Das mag zunächst einfach der Unabhängigkeit der beiden Institutionen und ihren jeweiligen Konzeptionen und Zielsetzungen das Wort reden. Hier scheint aber qualitativ mehr als nur unabhängiges Handeln vorzuliegen. So wird in *Kirche*

Gemeindeentwicklung inhaltliche Optionen braucht. Und: Breitenbach 1994, besonders dort, wo sich der Autor mit den Grenzen der systemischen Sichtweise von Gemeinde befasst: Seite 215-217.

¹¹⁸ Ohne hier näher darauf einzugehen: Meine eigene Ausbildung als Gemeindeberater fand im Rahmen einer nicht-landeskirchlichen Einrichtung, dem ‚Deutschen Institut für Natürliche Gemeindeentwicklung‘ statt. Ich konnte daran nicht erkennen, dass die von Gäde genannten Merkmale dort nicht auch gegeben sind. Diese Merkmale sind u.a.: Keine fertigen Lösungen präsentieren; genügend Zeit für den Beratungsprozess; reflektierte Distanz des Beraters zum Klientensystem; methodische und inhaltliche Impulse geben. Vgl. dazu: Gäde 1997: 310. Zur Natürlichen Gemeindeentwicklung: Schwarz 1996 und 1997.

¹¹⁹ Das führt nicht selten zur Identifikation der GB mit Gemeindeaufbau, die von Gäde (vgl. 3.3) so attackiert wird.

¹²⁰ Vgl. dazu Marcus 1998:177, der dort verschiedene Modelle konkretisiert.

2000, dem Programmbuch des AMD der EKHN das ZOS mit keinem Wort erwähnt. Auch nicht im Zusammenhang der empfohlenen externen Beratung und Begleitung bestimmter dort beschriebener Projekte des AMD.¹²¹

Das deutet darauf hin, dass die inhaltlich-konzeptionelle Differenz und die Distanz eine Zusammenarbeit oder friedliche Koexistenz unmöglich machen. Dies wurde bereits im externen Konflikt mit der bayerischen GB deutlich.

Insgesamt muss dem ZOS eine profilierte und herausragende Stellung attestiert werden. Der ganz grundsätzlich und ausschließlich der OE verpflichtete Weg kann mitunter auch einsam machen und von der Entwicklung im Bereich der GB als gesamtem Phänomen abkoppeln. In dieser Gefahr steht das ZOS. Denn

„der Ansatz von Gemeindeberatung als traditionell verstandene Organisationsentwicklung in der Kirche reicht dort nicht aus, wo er die spezifische Gestalt religiöser und spiritueller Entwicklung einer Gemeinde nicht mitthematisiert oder gar tabuisiert“ (Marcus 1998:165).

Wenn dem ZOS diese Tabuisierung attestiert werden muss, gilt kritisch zurückzufragen, ob das ZOS damit nicht seinen theologischen Wurzeln, einer Kontextuellen Theologie, entwachsen ist. Denn kontextuelle Theologie muss von einer Verschiedenheit und immer neu zu entwickelnden Gestalt der jeweiligen theologischen Konkretion ausgehen.¹²² Sonst müsste das Attribut ‚kontextuell‘ durch ‚universal‘ ersetzt werden.

¹²¹ Vgl. dazu: Birschel/Keilholz 2000.

¹²² Vgl. dazu die Ausführungen bei Bosch unter der Überschrift: „2. Mission as contextualization involves the construction of ‚local theologies““ (Bosch 1991:427-428). Auch Beer zeigt auf, dass eben nicht eine vorweg gefundene Methode, sondern das Eingehen auf die Wertewelt des anderen, zum Wesen kontextueller Theologie gehört. Vgl. dazu Beer 1995:30. Vgl. dazu auch die Punkte 1.5.2.2 und 2. Im dritten Kapitel.

4. Kritische Würdigung des ZOS

4.1 Das Vermächtnis: Etablierung der Organisationsentwicklung in Deutschland insbesondere im kirchlichen Bereich

Ohne Zögern muss dem ZOS eine Pionierleistung bescheinigt werden: Das ZOS hat OE im deutschsprachigen Raum etabliert. Und zwar hat nicht die OE die GB beeinflusst¹²³, sondern das ZOS ist „die älteste Ausbildungseinrichtung für Organisationsentwicklung in Deutschland“ (Gäde 1997:308). Dass diese innovative Leistung von einer, nach ersten Erprobungsjahren, kirchlichen Institution erbracht wurde ist wesentlich den VorkämpferInnen des ZOS, allen voran Eva-Renate Schmidt zu verdanken. Es ist außergewöhnlich, wenn eine kirchliche Einrichtung einer wirtschaftlichen Methode vorausseilt. Pionierleistungen dieser Art sind selten und allein schon deshalb nicht hoch genug zu bewerten.

4.2 Durch und durch professionell

Die zweite beachtenswerte Besonderheit ist die Professionalität des ZOS. Von der Ausbildung über die Veröffentlichungen bis hin zu den verschiedenen Leistungsfeldern stellt das ZOS ein homogenes System dar, das selbst OE Qualitätsansprüchen Rechnung trägt. Es verwundert deshalb auch nicht, dass beim ZOS ausgebildete BeraterInnen gerade auch in der freien Wirtschaft begehrte Leute sind. Die Gefahr, bei aller Professionalität, ist aber nicht von der Hand zu weisen, dass das Niveau, gerade in sprachlicher Hinsicht, das Klientel überfordern kann.

4.3 Anfragen an das ZOS

Die Würdigung des ZOS kann auch kritische Punkte nicht verschweigen, die bei der Darstellung und Untersuchung des ZOS zu Tage getreten sind.

¹²³ Diesen Eindruck erweckt Kohnles Darstellung der Herkunft und Entstehung von GB. Vgl. dazu Kohnle 2002:53 ff.

4.3.1 Evaluation – Fehlanzeige

Es ist verwunderlich, dass bei der Darstellung einer OE-Einrichtung keine Evaluation der bisherigen Beratungsarbeit oder der Ausbildungsgänge geliefert bzw. auf sie verwiesen oder zugegriffen werden kann. In einem Gespräch hat Sigrid Düringer, derzeitige Studienleiterin der Ausbildung des ZOS, zu verstehen gegeben, dass das seit langem geplant, aber aufgrund der vielen Arbeit im ZOS immer wieder verschoben wurde. Die Unterlagen lägen zwar alle im Archiv, aber seien eben noch nicht bearbeitet.

Zum einen ist dazu zu sagen: Beim Anspruch von Organisationsberatung, die bei jeder Form von Beratung selbst eine Evaluation des vorgefundenen Systems vornimmt, ist es notwendig, sich selbst auszuwerten. Das dient nicht allein der Glaubwürdigkeit, sondern auch der Korrektur und Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Man kann nicht anderen Evaluation ‚predigen‘ und sich selbst darum drücken.

Zum anderen: Die Evaluation der bald dreißigjährigen Praxis des ZOS wäre ein überaus aufschlussreicher Schlüssel zur Frage der Relevanz von GB, nicht zuletzt im Hinblick auf die Relevanz der GB für den missionarischen Gemeindeaufbau.

Man kann sich nicht einfach um Evaluation drücken, in dem man sokratische Fragen stellt:

„Und was ist ... eigentlich ein gutes Ergebnis? Wer bewertet mit welchen Maßstäben? Wird nicht ein Prozess, der alle Beteiligten viel Zeit und Kräfte gekostet hat ..., sowieso als erfolgreich bewertet werden, weil niemand sich gern eingesteht, Ressourcen vergeudet zu haben?“ (Düringer 2003:445)

Also, ganz nach dem Motto: Wenn die Ergebnisse der Evaluation interpretierbar sind und Kritik heraufbeschwören, dann lassen wir es lieber sein. Wenn Düringer auch noch anmerkt, dass man „die Qualität von Beratung ... nur schwer messen“ (:445) kann, dann ist das eine Frage an die Art und Weise der Evaluation, nicht an deren Berechtigung als solcher. Kurzum: Hier ist Nachholbedarf, der dem gesamten Niveau des ZOS entsprechen würde, „weil Evaluationen immer dazu dienen, die eigene Praxis zu verbessern“ (Fischer/Himmel 2000:19).

Ein weiterer Grund für die Einführung von Evaluationen der GB sind die Standards der DACH-Arbeitsgemeinschaft¹²⁴, die man sich sozusagen selbst auferlegt, bisher aber nicht umgesetzt hat. Hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander.

Bisher ist umfassende Evaluation lediglich aus amerikanischen Veröffentlichungen bekannt. Die dort untersuchte Wirksamkeit der GB ist zu wenig differenziert, als dass dies Rückschlüsse auf die GB als Gesamtphänomen zulassen würde.¹²⁵

4.3.2 Die Betonung der Ortsgemeinde und die Stellung der/des Beraterin/Beraters

Die „*Emphase für die Ortsgemeinde* ist nach wie vor berechtigt“ (Schmidt/Berg 1995:12, Hervorhebung im Original). Dieser Ansatz wird leider weder theologisch noch soziologisch oder sonst auf irgendeine Weise begründet. Und doch ist er eine Voraussetzung für das Ganze der GB.

Bisher wurde nirgends reflektiert, ob die Externalität der Beraterin/des Beraters nicht der Betonung der Ortsgemeinde widerspricht. Welche Stellung zur Ortsgemeinde hat dieser/diese? Ist eine Beratung eine vorübergehende Gemeindefunktion? Welche Bedeutung kommt der Beratung im Gemeindeleben zu? Solche oder ähnliche Fragen müssen im Blick auf die Rolle der Beraterin/des Beraters und der Beratung gestellt werden.

4.3.3 Theologische Schwachstellen

An verschiedenen Punkten der Darstellung des ZOS sind theologische Unklarheiten sichtbar geworden. Es ist zumindest zu fragen, ob die ZOS ein gebrochenes Verhältnis zur Theologie hat, ja sich scheut die spirituelle Seite von Gemeinde zu thematisieren. Es kann nicht sein, dass eine so exponierte *kirchliche* Einrichtung den Fortschritt und die Diskussion im Bereich Gemeindeentwicklung geradezu ausblendet. Wer Kirche *nur* als Organisation sieht, und die

¹²⁴ Vgl. dazu in Anlage 5 unter 2.5 ‚Abschluss der Beratung‘.

¹²⁵ Vgl. dazu Royle 1993. Royle hat 208 Gemeinden, die zwischen 1983 und 1986 beraten wurden, untersucht. Dabei kam zum Vorschein, dass der im Jahr der Beratung durchaus beträchtlich positive Effekt sich in den zwei Jahren nach der Beratung nahezu dem Ausgangszustand angenähert hat.

Kirche als vielgestaltig charakterisiert,¹²⁶ der muss sich hinterfragen lassen, warum er seine theologischen Vorentscheidungen nicht offen legt. Ja mehr noch, warum das ZOS die kritische Funktion der Theologie nicht deutlich und explizit zur Reflexion des eigenen Handelns nutzt.

Hinweise sprachlicher und inhaltlicher Natur weisen auf eine befreiungstheologische bzw. vom Humanismus geprägte Theologie als Grundlage der GB/OE des ZOS hin. Christlicher Humanismus hat jedoch eine Grenze: „Die Rede vom christlichen H.[Humanismus] ... findet ihre Grenze darin, daß auch christl. H., sobald er programmatisch intendiert wird, der Gefahr ideologischer Festlegung unterliegt“ (Mayer 1993:937). OE wirkt im Bereich der GB nur allzu leicht wie eine ideologische Brille, die eine einseitige Sicht- und Vorgehensweise bewirkt. Denn

„ ... es kann nicht darum gehen, ein fertiges ‚profan‘-wissenschaftliches Konzept in ein (pastorales) Feld zu implantieren. ‚Pastoral‘ verkäme sonst zu einer bloßen topographischen Bezeichnung und verlöre ihren konzeptionellen Charakter“ (Kießling 1997:303).

Kießling schreibt dies als katholischer Theologe und psychologischer Berater, der durchaus auch die OE-Seite von GB kennt und schätzt. Im weiteren entfaltet er theologische Perspektiven für Pastorale Supervision und GB. Dabei summiert er im Blick auf eine zu beratende Gemeinde, dass sie „als Kirche nicht nur, aber auch organisational verfaßt ist“ (:306). Dieses „nicht nur, aber auch“ könnte der hilfreiche Wegweiser für das ZOS sein, dieses Defizit nicht als Verlust der OE-Identität, sondern als die der Sache entsprechende Ergänzung zu sehen.

Die durchaus wahrnehmbaren Mängel machen das ZOS, das so professionell und durchgestylt auftritt, sympathischer und menschlicher. Denn in diesen Defiziten treten Biographien, Zeitströmungen aus der Entstehungszeit der GB und Profilierungskämpfe mit anderen GB's

¹²⁶ Vgl. dazu Schmidt/Berg 1995:13-16.

zu Tage. Trotzdem darf dies keine Entschuldigung, sondern lediglich eine Erklärung für das ZOS sein. Mit der beraterischen Haltung, die sich in dauernder Selbstreflexion befindet, können auch diese ‚blinde Flecken‘ wahrgenommen und angegangen werden.

Zu einem Punkt, der Fragestellung dieser Arbeit, schweigt das ZOS ganz, nämlich bezüglich der Relevanz der GB für den missionarischen Gemeindeaufbau. Deshalb soll im dritten Kapitel diese Thematik aufgegriffen und vertieft werden.

3. Kapitel: Überlegungen zur missionarischen Relevanz der Gemeindeberatung

Die bisherige Arbeit widmete sich der Aufgabe, der Gemeindeberatung (GB) sowohl begrifflich, wie auch phänomenologisch näher zu kommen. Ein Ausdruck, der bisweilen ein Reizwort darstellen kann, steht jetzt zur Klärung an, nämlich der Begriff ‚missionarisch‘. Schon in der Einleitung wurde er als ein Schlüsselwort dieser Arbeit angegeben.

Wie in den ersten beiden Kapiteln deutlich wurde, haben unterschiedliche GB-Einrichtungen kontroverse, um nicht zu sagen unvereinbare Stellungen zum Thema ‚missionarischer Gemeindeaufbau‘. Und zwar im Hinblick darauf, ob überhaupt und wenn, in wie weit GB eine ‚missionarische‘ Dimension haben kann.

Meines Erachtens werden hier sehr divergierende Vorstellungen mit dem Wort ‚missionarisch‘ verbunden. Nur dann, wenn man methodologisch und begrifflich klärt, was unter ‚missionarisch‘ und diesem folgend unter ‚missionarischem Gemeindeaufbau‘ verstanden wird, kann darüber sinnvoll nachgedacht werden. ‚Missionarisch‘ wird hier nicht verkürzend und austauschbar mit dem Begriff ‚evangelisierend‘ verwendet. Sondern: ‚Missionarisch‘ beinhaltet, in Bezug auf den Gemeindeaufbau, einen eher passiven und einen eher aktiven Gesichtspunkt. Man könnte von der Wirkung (passiv), und der Wirksamkeit (aktiv) der christlichen Gemeinde sprechen. Entsprechend könnte man dies sprachlich mit den Adjektiven »missionarisch« und »missionierend« fassen. Beide Aspekte gehören zu den Wesensmerkmalen der christlichen Kirche in allen ihren Lebensäußerungen, also in Zeugnis (marturi/a), Gottesdienst (leitourgei/a) und Handeln (diakoni/a).

Entscheidende Hilfe finden divergierende Gemeindekonzepte und unterschiedlichste theologische Entwürfe in der Missionswissenschaft.

Zunächst soll ein Kernstück der Auseinandersetzung (das Verhältnis von Sozialwissenschaften und Theologie) der verschiedenen GB-Ansätze diskutiert und ein

methodischer Weg gesucht werden, die ungleichen Wahrnehmungen miteinander ins Gespräch zu bringen. Dabei kommt der aktuellen Missionswissenschaft eine Schlüsselrolle zu. Exemplarisch sollen dadurch die Chancen der Anwendung missiologischer Denkweise aufgezeigt werden.

1. Zum Verhältnis der Theologie und der Sozialwissenschaften aus missiologischer

Perspektive

„Daß Theologie und Beratung sich überhaupt aufeinander beziehen lassen – und dies nicht nur mehr oder minder willkürlich und rein äußerlich – versteht sich nicht von selbst“ (Smykalla/Ullrich 1999:85). Dieser Satz findet bei Smykalla und Ullrich keine Lösung, weil sie am Ende ihres Artikels lediglich auf die „bestehende (beiderseits) unbrauchbare ‚Arbeitsteilung‘ etwa zwischen Theologie und Soziologie“ (:92) verweisen können. Kann, so die Autoren, nur ein „Wissen zweiter Ordnung“ (:83.94), also eine Art metakommunikative Auseinandersetzung, weiterhelfen? Im Folgenden sollen verschiedene Ansätze, die einen Brückenschlag zwischen den Disziplinen versuchen, dargestellt und bewertet werden.

1.1 Ein unüberbrückbarer Graben?

Die Tragweite der Konflikte im Burckhardthaus um das Verhältnis von Theologie und Sozialwissenschaften bzw. deren jeweiligen Voraussetzungen, kann nur erahnt werden, wenn es im Jahresbericht 1978 heißt: „Die Auseinandersetzungen mit den Wissenschaften wurde für uns Mitarbeiter zum Teil schwerer als unsere Auseinandersetzung mit dem Nationalsozialismus in dem Jahrzehnt davor“ (zitiert bei Kietzell 1994:63). Kietzell führt die Heftigkeit des Streits u.a. darauf zurück, dass, im Gegensatz zur faschistischen Ideologie, „die modernen Wissenschaften ohne die Annahme eines Gottes die Welt erklärten“ (:63). Es ging im Burckhardthaus, das zu dieser Zeit unter der Leitung von Heinrich-Constantin Rohrbach und Eva-Renate Schmidt stand, um nicht weniger als die Existenzberechtigung der Theologie

in der Ausbildung eines kirchlichen Fortbildungsinstituts.¹²⁷ Als Hintergrund der Entwicklung von Eva-Renate Schmidt, der Protagonistin der GB in Deutschland, ist dies für den gesamten Komplex GB von größter Bedeutung.

Der Konflikt scheint, wie es der Darstellung Kietzells zu entnehmen ist, nie wirklich geklärt worden zu sein. Gültigkeit, so Kietzell, hat/te im Burckhardthaus nur, was „durch das Nadelöhr der subjektiven Überzeugung“ dringt und sich als „Lebenssache“ bewährt (:63). Damit ist offen ausgesprochen, dass als Validierungskriterium nicht eine bestimmte Norm, z.B. die Bibel, fungiert, sondern genau umgekehrt, dass die traditionellen Vorgaben sich an subjektiven Überzeugungen messen lassen müssen. Kann eine solche Position von theologischer Seite akzeptiert werden? Ist damit der Graben nicht unüberbrückbar?

Meines Erachtens liegt ein Schlüssel zur Beantwortung der Fragen im Begriff „Relevanz“. Hat nämlich Theologie, ein Gemeindekonzept, eine GB Relevanz, dann wird diese/s auch subjektiven Kriterien standhalten. Denn gerade dort muss sich die Relevanz einer Sache bewähren. Die Frage nach der missionarischen Relevanz von GB ist also kein marginales Thema, sondern eine wesentliche Sache, ob nämlich GB die Integration der sozialwissenschaftlichen Methoden zum Wohl der Menschen gelungen ist.

Eine weitere Brückenfunktion kommt dem jeweiligen Menschenbild zu. Die OE sieht Personen als „Umwelt“, als Kontext des Systems an, das beraten wird (Schmidt/Berg 1995:20), die zur Mündigkeit geführt werden sollen. In Gottes Zuwendung zur Welt, namentlich zu den Menschen dieser Welt hat die Theologie ihre Mitte und findet von daher zur Relevanz. Die Zuwendung zu den Menschen in ihrem je spezifischen Zusammenhang, auf dem Weg der kontextübergreifenden Kommunikation, ist die Beschreibung dessen, was Kontextuelle Theologie ist und will. Und diese Form der Theologie ist eine missiologische Disziplin.

¹²⁷ Vgl. dazu Rohrbach 1994:43ff.

1.2 Bormanns Versuch einer Handlungstheorie

Bormanns weist bei seiner kritischen Reflektion der OE, unter Bezugnahme auf die Theologie, darauf hin, dass die theologische Betrachtung des „Untersuchungsgegenstandes“ Gemeinde durchaus „neue, weiterführende und vertiefende Aspekte“ (Bormann 1986:240) für die GB liefert. Dadurch erlangt Zusammenarbeit einen über den funktionalen Charakter, den ihr OE beimisst, hinausweisenden Wert. Denn Gemeinschaft ist „theologisch zumindest genauso hoch einzuschätzen“ (:240) wie die durch die Zusammenarbeit erreichten Ziele. Hier kommt demnach der Theologie eine kriteriologische Bedeutung zu. Kann das von sozialwissenschaftlicher Seite akzeptiert werden?

Zu Bormanns Entwurf ist kritisch anzumerken, dass er sich m.E zu vordergründig damit begnügt, die handlungswissenschaftliche Sprache in theologische Terminologie zu übersetzen. Allein die Tatsache, dass dies möglich ist, scheint für ihn der Erweis zu sein, dass beide Disziplinen aufeinander bezogen werden können. Damit ist zum einen aus sozialwissenschaftlicher Sicht Protest wegen Vereinnahmung zu erwarten. Zum anderen bleiben aber die hinter der Sprache oder durch sie ausgedrückten Paradigmen unberührt. OE kann nicht einfach „getauft werden“ (Schmid 2002). Damit gelingt Bormanns Brückenschlag nur begrenzt.¹²⁸

Der Graben zwischen Sozialwissenschaft und Theologie, der mit den bisher geschilderten Versuchen nicht überzeugend überbrückt wurde, ist nach wie vor vorhanden, sonst müsste er nicht grundlegend bis heute debattiert werden. So kann Schmid, nachdem er die misslungenen Versuche skizziert hat, auf die Notwendigkeit des echten Dialogs hinweisen:

Die Auseinandersetzung im Dialog mit wechselseitiger Respektierung der jeweiligen Identität und Integrität, die mutuelle Anerkennung der jeweiligen Unterschiede sowie der kritische Diskurs bilden auch hier nicht nur die Voraussetzung, sondern auch eine Herausforderung zur Begegnung (Schmid 2002).

¹²⁸ Vgl. zum ganzen Abschnitt die Aussagen von Bormann 1986:221-228.

Schmid spart nicht an Kritik für beide Parteien. Diese Aufforderung zum Dialog führt uns zu den nächsten beiden Versuchen, Sozialwissenschaften und Theologie ins Gespräch zu bringen.

1.3 Eine Brücke: der Versuch von Mette und Steinkamp

Mette und Steinkamp legen in ihrem Buch *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie* einen sehr umfassenden Entwurf zum Thema vor, der sich explizit und grundsätzlich der Beziehung beider Fachrichtungen zuwendet. Zunächst führen sie geschichtlich in die Entwicklung seit dem Aufkommen der Sozialwissenschaften in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts ein. Danach stellen sie sich im ersten Kapitel den heutigen kirchlichen Problemen, was die Weitergabe des Glaubens in der postmodernen Gesellschaft angeht. Im zweiten Kapitel wird die Gemeinde im Spannungsfeld von Gesellschaft und Religion beschrieben. Der Bedeutung von Gruppen in Tradierungsprozessen ist das dritte Kapitel gewidmet. Die bis dahin erarbeiteten Eckdaten werden im vierten Kapitel am Beispiel der Beratung als christliche und kirchliche Praxis konkretisiert. Schließlich werden im fünften Kapitel die so gewonnenen Einsichten bezüglich dem Verhältnis von Praktischer Theologie und Sozialwissenschaften summiert.

Die beiden Autoren betonen, dass der „Rückgriff auf soziologische Forschungen und Theorieansätze zum Begreifen von Gemeinde unerlässlich ist...“ (Mette/Steinkamp 1983:83). Das einzige was aus ihrer Sicht strittig ist, ist deren Status. Hilfreich ist der Ansatz vom ‚Untersuchungsgegenstand Gemeinde‘ her zu denken, da eine Gemeinde nie von ihrer „gesellschaftlichen Verfaßtheit“ (:84) zu lösen ist. Das Problem dabei ist nur, dass auf diese Weise eine Aufspaltung der Wirklichkeit in zwei Bereiche vorausgesetzt wird: Sozialwissenschaften sind zuständig für die vorfindliche Wirklichkeit und die Theologie ist zuständig für den transzendenten Bereich. Die Gefahr, einem Dualismus zu erliegen, ist mit der inkarnatorischen Struktur des Evangeliums zu begegnen. In einem Schaubild könnte man

das spannungsvolle Zueinander von Sozialwissenschaften und Theologie folgendermaßen skizzieren:

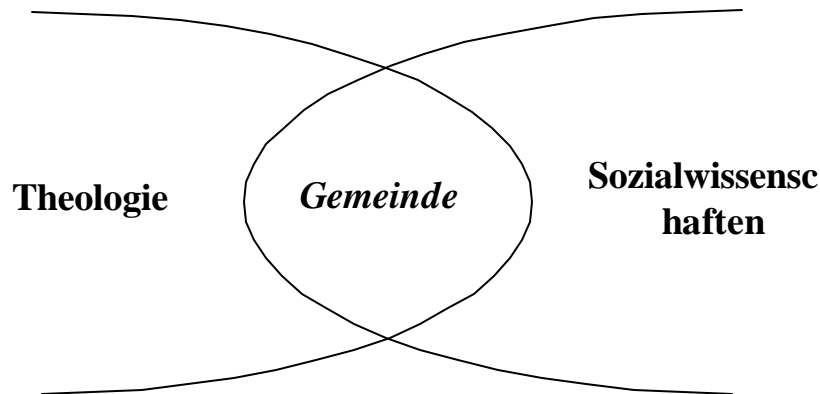


Abbildung 7: Das Verhältnis von Sozialwissenschaften und Theologie im Blick auf das Gemeindeverständnis

Die Gemeinde liegt, der Inkarnation entsprechend, in der Schnittmenge beider Wissenschaftszweige und beide können von ihrem jeweiligen Standpunkt aus diese *eine* Wirklichkeit beschreiben. Jede Disziplin für sich kann die Wirklichkeit nie hundertprozentig wiedergeben. Das entspricht dem weisheitlichen Ansatz der alttestamentlichen Weisheitsliteratur: Die Wissenschaft kann begrenzt, in der Furcht Gottes sich aber umfassend der Wirklichkeit zuwenden (Spr. 1,7a u.a.).

So bleiben dann auch alle vier¹²⁹ von Mette und Steinkamp erkannten und am Ende ihres Buches vorgestellten Paradigmen einer Einschränkung unterworfen:

„Sowenig es *das* Verhältnis der Praktischen Theologie (oder gar der Theologie als *ganzer*) zu *den* Sozialwissenschaften gibt, so wenig vermag ein einzelne Perspektive

¹²⁹ Es sind dies 1. Das »ancilla«-Paradigma, 2. Das »Fremdprophetie«-Paradigma, 3. Das Paradigma der konvergierenden Optionen und 4. Das Paradigma, das Praktische Theologie als Sozialwissenschaft versteht. Bei dem ersten und zweiten Paradigma wird die Sozialwissenschaft von der Theologie rezipiert: im »ancilla«-Paradigma als Hilfswissenschaft. Beim »Fremdprophetie«-Paradigma wird sie als ganzes Theoriegebäude mit in die Theologie aufgenommen. Das dritte Paradigma wird im Text näher besprochen. Das vierte Paradigma ist eine Art „praktische Variante des Modells 3“ (Mette/Steinkamp 1983:172), wie es z.B. als Religions- oder Pastoralpsychologie bereits real existiert.

die verschiedenen Aspekte dieses Verhältnisses zu erfassen“ (Mette/Steinkamp 1983:164, Hervorhebungen im Original).

Das Paradigma der konvergierenden Optionen wird von Mette und Steinkamp favorisiert. In ihm sehen sie am deutlichsten die wissenschaftstheoretischen Grundsätze verwirklicht, nämlich der Interessensleitung von Erkenntnisprozessen und die abstrakte Rede von *der* wissenschaftlichen Disziplin zu vermeiden. Damit wird erreicht, dass sich Wissenschaftler, namentlich Theologen und Sozialwissenschaftler, „der beiderseitigen erkenntnisleitenden Interessen vergewissern“ (:170) und „die Selektion des »fremden« Wissensbestandes auf der Basis gleicher, zumindest kompatibler ... Optionen erfolgt“ (:170). Ausdrücklich wird in diesem Zusammenhang auf die GB als Beispiel dieses Paradigmas verwiesen. Das entspricht durchaus dem im zweiten Kapitel gewonnenen Bild. Wobei noch einmal angemerkt werden muss, dass im Sinn des ZOS die theologische Disziplin sprachlich hinter die sozialwissenschaftliche Seite zurücktritt. Besonders interessant ist, dass Mette und Steinkamp die notwendige gemeinsame „Option für das »Subjekt«“ (:171) unumgänglich in „eine Praxis der Befreiung, wie sie in den Basisgemeinden (Lateinamerikas) existiert und dort die »Theologie der Befreiung« inspiriert hat“ (:172), münden sehen. Wobei wiederum die Kontextuelle Theologie als Nahtstelle der beiden Wissenschaften evident wäre. Die vorgenannte Einschränkung dieses Paradigmas bleibt allerdings bestehen: Eine einzelne Perspektive kann nicht alle Aspekte erfassen.

1.4 Wenn Theologie und Organisationsentwicklung ins Gespräch kommen

Hilberath und Nitsche haben, zur Verwirklichung des missionarischen Gemeindeaufbaus durch GB, eine Vorlage geliefert, indem sie OE und Theologie miteinander ins Gespräch gebracht haben. In dem 2002 von ihnen herausgegebenen Aufsatzband verfolgen sie das Ziel, „gegenseitiges Verstehenwollen und sachliche Differenzierung“ (Hilberath/Nitsche 2002:15) der Gesprächspartner aus OE und Theologie bzw. Kirche zu fördern. Nach der ausführlichen Einleitung der beiden Herausgeber folgen vier fundamentale Aufsätze. Unter der Überschrift

„Dialoge“ folgen dann weitere fünf Beiträge. Sie nehmen als praktischer Extrakt eines „Communio-Projekts“ Bezug auf das dem Buch beigelegte synoptische Aufmerksamkeitspapier. Dieses Papier stellt in tabellarischer Übersicht Einsichten der OE, der Ekklesiologie des NT und des II. Vatikanischen Konzils sowie die verschiedenen Lebensfelder von Kirche und kirchlichem Handeln zusammen. Trotz diesem umfassenden Werk, das durch eine ausführliche Literaturschau zu den betreffenden Themenfeldern abgerundet wird, müssen die Herausgeber erklären, dass das Gespräch bzw. die Verhältnisbestimmung zwischen OE und Theologie, eine „dringende und keineswegs bewältigte Aufgabe“ (:18) darstellt.

Die „Anknüpfung *im* Widerspruch“ (:18), soll bewirken, dass Theologie innerweltlich ihre Aussagen und Ziele in „Denkweisen weltlicher Konzepte aussagen kann“ (:18). Doch weil Theologie mehr zu vermitteln hat, als die Realität in dieser Welt hergibt, muss und wird sie sozialwissenschaftliche oder ökonomische Kriterien „kritisch aufbrechen und transformieren“ (:18). Diese Verhältnisbestimmung misst der Theologie eine kritische und der OE überlegene Stellung zu. Theologie ist hier nicht beliebig – also *ein* möglicher Gesprächspartner der OE – sondern der Sache angemessen *der* Gesprächspartner der OE. Die OE liefert die Themen und Anfragen an Gemeinden, die ihrerseits in diesen Begrifflichkeiten und zu diesen eine Antwort geben müssen. Zu diesen Begriffen zählen u.a.: Kunde, Marktorientierung, Ressourcen, Effizienz, Leitbilder.¹³⁰

Die Communio-Ekklesiologie und die OE befruchten sich gegenseitig. Kommen zum Beispiel OE-Sicht und theologisches Urteilen zusammen, wird die Wirklichkeit einer Gemeinde ganz neu wahrgenommen.¹³¹ Ein anderes Beispiel ist die Frage nach der Identität der Kirche. Sie muss theologisch beantwortet werden: „Nur wenn Kirche sich selbst

¹³⁰ Vgl. dazu Hilberath/Nitsche 2002:9-20.

¹³¹ Hilberath verdeutlicht dies am Beispiel der Verwirklichung der Corporate Identity für das Unternehmen Kirche. Dann gilt, vom jeweiligen Menschenbild her, dass Personen, die eine Gemeinde ausmachen, wenn OE und Theologie aufeinander bezogen werden, ErbInnen und ZeugInnen werden, in OE-Worten: KundInnen und MitarbeiterInnen (Hilberath 2002:97).

überschreitet auf die Anderen hin, für die sie als Zeichen und Werkzeug konstituiert ist, bleibt sie mit sich identisch“ (Hilberath 2002:101). Aus OE-Sicht stellen sich hieraus wichtige Fragen nach der Corporate Identity, der Vision und dem Leitbild einer Gemeinde, ob und wie das durch die MitarbeiterInnen der Gemeinde verwirklicht wird. Eine durch und durch missionarische Kategorie, die Selbstüberschreitung zu dem Anderen hin, korrespondiert hier mit klassischen OE-Fragen.

Die Brücke zwischen OE und Theologie bildet, neben der *Communio-Ekklesiologie*, die Identität der Kirche. Und diese ist von ihrem Wesen her aus dem ekklesiologisch bestimmten Menschenbild, das am Personsein des Heiligen Geistes abzulesen ist, eine missionarische Größe:

„Der heilig-heiligende Geist zeigt sich in seiner Personalität gerade darin, dass in ihm Gott selbst sich übersteigt auf das Nicht-Göttliche, der Schöpfer auf die Geschöpfe hin, ... Nach diesem Modell gewinnt der Mensch seine Identität, so auch die Kirche“ (:101).

Eine zutiefst missionarische Begründung der Ekklesiologie wird damit auf das OE-Verständnis des Personseins und der Identität bezogen. Beide Disziplinen werden nicht verwischt oder nivelliert, sondern liefern einen unverzichtbaren Beitrag, um Kirche zu beschreiben, zu verstehen und zu fördern.

Alle bisher skizzierten Verhältnisbeschreibungen führen mehr oder weniger stark auf die kontextuelle Theologie hin, die ganz und gar im Fach Missiologie ihre Wurzeln hat. Deshalb soll als letztes Denkmodell die Missiologie selbst vorgestellt werden, speziell anhand des Entwurfs von David Bosch, der m.E. die hilfreichste Verhältnisbestimmung abliefern.

1.5 Hilfe aus der Missiologie¹³²: „Kreative Spannung“ (Bosch)

Der aus der Fragestellung dieser Arbeit wohl nützlichste Entwurf zur Überbrückung der Gräben, auch zwischen den divergierenden GB-Konzepten, liefert David Bosch. Sein

¹³² Die Begriffe ‚Missiologie‘ und ‚Missionswissenschaft‘ werden hier synonym gebraucht.

missiologischer Ansatz bietet eine Sichtweise, die es ermöglicht GB auf seine Relevanz für den missionarischen Gemeindeaufbau hin zu befragen, ohne damit schon ein bestimmtes Gemeindeverständnis, eine bestimmte Theologie oder eine bestimmte Spiritualität zu priorisieren oder gar zu verabsolutieren. Und ihm gelingt es, das in Abbildung 7 dargestellte Wirklichkeitsbild am ganzheitlichsten umzusetzen.

1.5.1 Die Einordnung der Missionswissenschaft innerhalb der Theologie

Ein Problem, dem sich die Missiologie gegenüber sieht, ist die Einordnung in die Theologie. Bosch stellt drei Lösungsversuche dar, die sich drei Epochen der jüngeren Missionsgeschichte zuordnen lassen: 1. Zuordnung zu einer theologischen Disziplin, 2. Eigenständigkeit der Missiologie und 3. Integration missionarischen Denkens in die Theologie (Bosch 1991:490-492). Der Weg von einer Theologie der Mission zu einer Missionarischen Theologie ist noch nicht zu Ende gegangen, so Boschs Ausführungen. Wenn auf der Ebene der Theologie die Missiologie wesentlich mit Apologetik bis hin zur Frage ihrer Existenzberechtigung beschäftigt ist, kann ein Fortschritt über ein Nischendasein hinaus nur schlecht gelingen.

Es wird entscheidend sein, Missiologie nicht im Kerker theoretischer Erwägungen einzusperren, sondern als Mittel einzusetzen, dass Theologie, ihrem Subjekt entsprechend, der Liebe dient: „We may have been fairly good at orthodoxy, ..., but we have been poor in respect of orthopraxis, of love“ (Bosch 1991:519). Einen entscheidenden Schritt zur Etablierung der Missiologie in der postmodernen Welt ist Boschs *Transforming Mission*.

1.5.2 Das Standardwerk¹³³ der Missionswissenschaft: Boschs *Transforming Mission*

Schon 1962 hat Ebeling darauf hingewiesen, dass die Aufgabe der Theologie in der „Transformation dessen besteht, was traditionellerweise als christlicher Glaube ausgegeben wird“ (Ebeling 1962: 391). Damit steht er gewissermaßen Pate für den Titel von Boschs

¹³³ Vgl. Kirk 2000:1: „This will remain the standard textbook into the foreseeable future.“

magnum opus. Der ambivalenten Formulierung folgend muss Missiologie in der Krisen- bzw. Übergangssituation zwei Aufgaben erfüllen: Zunächst muss sie selbst transformiert werden, um dann transformierende Wirkung auf die Weltwirklichkeit zu haben (vgl. Bosch 1991:511).

1.5.2.1 Fragestellung, Aufbau und Ergebnis von *Transforming Mission*

Geradezu mit beißendem Sarkasmus wendet sich Bosch gegen das ‚Weiter wie bisher‘ bezüglich der Mission in manchen christlichen (evangelikalen?) Kreisen. Die Krise der Mission, die von außen und innen unter Beschuss steht, verlangt nach einer umfassenden Lösung. Boschs Resultat ist, beides gehört zusammen und zwar in einer „creative tension“ (Bosch 1991:366-367): Transformation und Tradition, Kontinuität und Veränderung. Nur wer beide Pole zusammenbringt ist reif und fähig, einen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Damit sind die beiden Schlüsselbegriffe für das missiologische Denken Boschs genannt, die für sein Werk grundlegend sind: Paradigmenwechsel und *creative tension*.

Transforming Mission beginnt mit einer Einführung über die gegenwärtige Krise der Mission, der dann drei große Teile folgen: 1. New Testament Models of Mission (:15-178) 2. Historical Paradigms of Mission (:181-345) und 3. Toward a Relevant Missiology (:349-519). Die Wahl der Begriffe für die ersten beiden Kapitel, Modelle und Paradigmen, legt eine unterschiedliche Gewichtung nahe. So mag es erstaunen, dass Bosch von verschiedenen Modellen (Plural!) im Neuen Testament ausgeht. Ihre Qualifizierung als Modell verleiht ihnen einen überdauernden, grundlegenden Charakter.¹³⁴ Für beide, die Urkunde des Glaubens und die gegenwärtigen Denkmodelle, reklamiert Bosch einen subjektiven Status:

„Our views are always only interpretations of what we consider to be divine revelation, not divine revelation itself. ... not even the biblical books ... are, as such, records of divine revelation; they are interpretations of that revelation“ (Bosch 191:182).

¹³⁴ Vgl. dazu die Diskussion bei du Plessis (1990:82).

Damit stellt sich Bosch ganz auf den Boden historisch-kritischer Theologie und postmoderner Logik, die nur subjektive Wahrheit kennt.

Der gesamte Entwurf Boschs ist gekennzeichnet bzw. strukturiert durch Thomas Kuhns Paradimentheorie (Kuhn 1973), wie schon der Untertitel deutlich macht. Dies geschieht bewusst, obwohl Kuhn selbst die Anwendung auf die Geisteswissenschaften explizit ausgeschlossen hat (Bosch 1991:184). Totale Objektivität wird durch diesen Ansatz abgelehnt und hat sich als Denkmuster in der Wissenschaftstheorie weithin durchgesetzt. Somit rücken neben die Forschungsergebnisse die Forscher selbst ins Blickfeld des Interesses.

Subjektivität ist auch Bosch eigen. So ist unverkennbar bei ihm die Vorentscheidung für die historisch-kritische Methode in der Exegese gefallen. Neuere Ansätze, wie z.B. der narrative hermeneutische Ansatz oder die feministische Exegese, fehlen. Die sonst von Bosch aufgezeigte Pluralität der Meinungen und Perspektiven scheint es auf dem Gebiet der Exegese nicht zu geben. Es gilt festzuhalten, nicht nur dass die verschiedenen Ansätze in der biblischen Wissenschaft heute konkurrieren, sondern auch innerhalb der Disziplinen ein pluralistisches Bild zu Tage tritt.¹³⁵ Überhaupt ist zu fragen, warum Kuhns Theorie solches Gewicht erhält, hat doch schon zuvor Hans Küng diese auf die Epochen der Kirchengeschichte angewendet (Küng 1984 und 1987). Natürlich ist mit der Paradimentheorie eine ‚Brille‘ vor Boschs Wahrnehmung, die nun aber, bewusst benützt, eben nicht *a priori* zurückzuweisen ist. Im Gegenteil: Der damit eingenommene Standort bietet durchaus neue Einsichten, und nicht nur schon Bekanntes aus den methodisch unterschiedlichen Bereichen.

Wenn in der Paradimentheorie das Grundmuster der Methodik Boschs zu erkennen ist, bietet er über dies hinaus eine Breite im Ansatz, die seinesgleichen sucht. Die

¹³⁵ Vg. Dazu die Diskussion bei Du Plessis unter der Überschrift „The incoherence of Biblical scholarship“ (Du Plessis 1990: 80-82). Du Plessis kommt zum Schluss, dass der von Bosch anvisierte dritte Weg heraus aus den bisherigen Meinungslagern in der Hermeneutik nicht so optimistisch gesehen werden kann, wie Bosch das tut. Auch in diesem Fazit steckt natürlich subjektive Einschätzung und Erfahrung.

Gründlichkeit mit der er sowohl aus historischer, biblisch-theologischer, philosophischer und praktisch-theologischer Perspektive vorgegangen ist, macht sein Buch einzigartig.¹³⁶ Er wendet die von Gensichen ins Spiel gebrachten Begriffe *Dimension und Intention* (Gensichen 1971:80ff) an und führt damit die Missiologie einen großen Schritt weiter auf dem Weg zu einer *Missionarischen Theologie*.

„Missiology may be termed the „synoptic discipline“ within the wider encyclopedia of theology. It is not a case of theology occupying itself with the missionary enterprise as and when it seems to it appropriate to do so ...“ (Bosch 1991:494).

Diesem Anspruch wird *Transforming Mission* gerecht. Die Weite und Sorgfalt der Studie trägt entscheidend zur Ausgewogenheit der Thesen bei. Wobei wir beim zweiten großen Stichwort wären: *creative tension*.

Boschs gesamter Entwurf ist ein Versuch unterschiedliche ‚Lager‘ der Missiologie zusammenzubringen und fungiert quasi als Brückenbauer zwischen den Welten. Das Ziel dieser Intention ist nicht Harmonisierung, sondern Bündeln der Kräfte, um die gemeinsame und große Aufgabe der Mission zu bewältigen. So sind es charakteristisch die evangelikalen und ökumenischen Positionen, die der Lausanner Bewegung und die des Ökumenischen Rates der Kirchen, die Bosch auf ihre Gegensätzlichkeit hin befragt und sie als komplementär erschließt. So kann Boschs Lebenswerk generell als „... bringing opposing parties together, convincing them of the advantages of alien points of view ...“ (du Plessis 1990:75) beschrieben werden. Vor allem im zwölften Kapitel, in allen dreizehn dort untersuchten Themenfeldern, kommt der Ansatz der *creative tension* zum Tragen, hauptsächlich nach dem Grundmuster: Darstellung der unterschiedlichen Positionen – Gemeinsamkeiten – Schlussfolgerungen für die Praxis. Überhaupt ist die Förderung einer multidimensionalen *Praxis* der Mission (Bosch 1991:512,519 u.a.) der Fokus aller Überlegungen Boschs. Hier

¹³⁶ Allein über 700 Zitate aus theologischen, historischen und anderen wissenschaftlichen Veröffentlichungen aus verschiedenem sprachlichem und geografischem Hintergrund, belegen das breite Wissen Boschs. Mit dieser Fülle an Information und seinem plurimethodischen Ansatz geht er einen Weg, den er selbst von der Missiologie der Zukunft fordert.

wird und muss auch die Kritik ansetzen: „How could a single missionary embody mission in its totality“ (Kritzinger 1990:154). Kann eine so komplexe Missiologie der Förderung missionarischer Praxis dienen. Ich denke nur dann, wenn man sie gerade nicht als komplexes Ganzes umzusetzen versucht, sondern ihre Prinzipien auf die jeweilige Situation, den jeweiligen Kontext anwendet.

1.5.2.2 Boschs Verständnis von Kontextualisierung¹³⁷ und dessen Anwendung auf Gemeindeberatung

Rückblickend auf die geschichtliche Entwicklung der christlichen Kirche(n) muss Bosch feststellen, dass die kulturellen, politischen und sozialen Faktoren bei der Entstehung neuer christlicher Gruppen nicht erkannt wurden. Die Folge davon waren Exkommunikation und Verfolgung solcher Bewegungen.¹³⁸ Das ist umso verwunderlicher, da, so eine Grundaussage Boschs, „the missionary message of the Christian church incarnated itself in the life and world of those who had embraced it“ (Bosch 1991:421). Leider wurde dieser kontextuelle Faktor des christlichen Glaubens erst in den 1970er Jahren entdeckt, was zu verschiedensten Entwürfen Kontextueller Theologie geführt hat. Weder die Theologien von Lessing, Schleiermacher oder Bultmann konnten den Schritt über den „garstigen Graben“ vollziehen. Aufgrund neuer hermeneutischer Ansätze konstatiert Bosch: „One therefore has to concede that *all* theology (or sociology, political theory, etc) is, by its very nature, contextual“ (:423). Mit diesem Satz radikalisiert Bosch das Verständnis von kontextuell für alle wissenschaftlichen Disziplinen.

Kontextuell bedeutet also, dass Theologie oder eine andere Wissenschaft sich nicht allein mit Literatur beschäftigt, sondern durch die konkrete Auseinandersetzung, den

¹³⁷ Die folgenden Ausführungen beziehen sich alle auf den Abschnitt „Mission as Contextualization“ (Bosch 1991:420-432) und fassen die wesentlichen Aussagen dieses Abschnitts zusammen.

¹³⁸ Als Beispiele nennt Bosch Arianer, Pelagianer, das große Schisma oder auch das Verhältnis der protestantischen und katholischen Kirche nach der Reformation. Vgl. dazu Bosch 1991:421.

Lebensvollzug in den das theologische Reflektieren eingebettet ist, quasi ein neuer Text ‚geboren‘ wird. (Theologie-)Wissenschaftliches Handeln ist immer auch politisches, soziales und wirtschaftliches Handeln. Deshalb ist die Kontextuelle Theologie ein echter paradigmatischer Wechsel innerhalb der Theologie, der im wesentlichen im Bereich der missionarischen Praxis und der Missiologie entstanden ist.

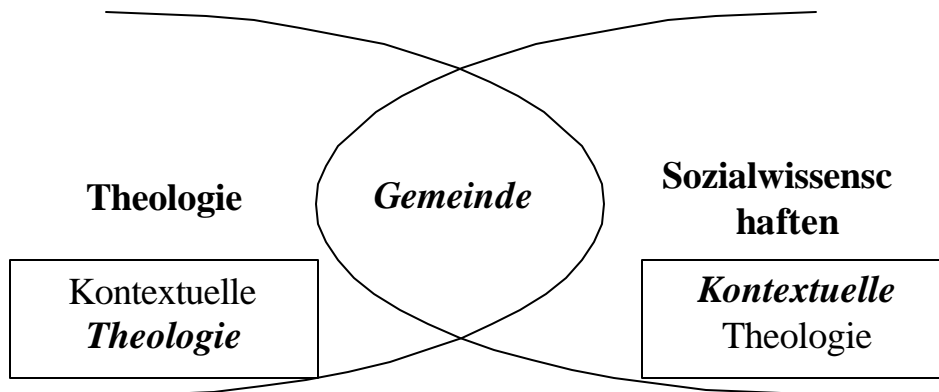
Fünf unerlässliche Elemente kennzeichnen die kontextuelle Theologie: 1. Die westliche Theologie hat bisher der Legitimation der bestehenden Verhältnisse in der Welt gedient. 2. Die Welt ist kein statisches Gebäude, das nur erklärt werden muss, sondern eine reale und menschliche Welt, die verändert werden muss. 3. Hingabe an die Armen und Randgruppen ist der erste Schritt im theologischen Arbeiten. 4. Die Theologin/der Theologe sitzt nicht im Elfenbeinturm ihrer/seiner Wissenschaft, sondern muss mit anderen und Betroffenen gemeinsam ihre/seine Theologie betreiben. 5. Theologie ist in erster Linie Tat und nicht Wissen. Mit diesen fünf Merkmalen umschreibt Bosch die Umkehrung bisherigen theologischen Schaffens: „From praxis or experience the hermenutical circulation proceeds to reflection as a second (not a secondary ...) act of theology“ (:425). Und vor allem mit dem vierten Kennzeichen ist eine unumgängliche Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaften umschrieben.

Im Folgenden verdeutlicht Bosch Einseitigkeiten, denen Kontextuelle Theologie ausgesetzt ist, dann wenn man mit den eigenen theologischen und kirchlichen Wurzeln tabula rasa macht. Neben der notwendigen Veränderung muss auch Kontinuität zum eigenen Kontext gewahrt werden, da sonst »kontextuell« zu einer Floskel verkommt. Alles christliche Engagement hat zwei Loyalitäten: Relevant sein für die Welt und seine Identität in Christus bewahren. Die Gefahr, eine der beiden Loyalitäten zu vernachlässigen scheint auch im Blick auf die GB nicht von der Hand zu weisen sein. Bei allem strukturellen Wandel, den GB unterstützt, muss die Gefahr des Relativismus erkannt und gebannt werden. Das gelingt dann, wenn in kreativer Spannung beide Seiten, Kontinuität und Wandel betont werden: „We

therefore – along with affirming the essentially contextual nature of all theology – also have to affirm the universal and contexttranscending dimensions of theology“ (:427). Deshalb müssen Glaubenstraditionen, spirituelle Tradition und Inhalte des christlichen Glaubens aktiver Teil jeder GB sein. Nur dann erfüllt sie die Kriterien echter Kontextueller Theologie.

Eine weitere auch in der GB vorhandene Gefährdung ist das Gegenteil von Relativismus: Der eigene Kontext, das eigene Paradigma wird verallgemeinert. GB braucht von daher kritische Selbst- und Fremdrelexion, um möglichst nicht eine Methode wie OE als *die* Methode der GB zu vertreten, die von allen Gemeinden bejaht werden muss. Die Praxis der GB braucht dringend die „critical control of theory“ (:430). An einem konkreten Punkt angewendet bedeutet das: Menschen brauchen neben aller Theologie und befreiender Veränderung von Systemen „symbol, piety, worship, love, awe and mystery“ (:431).

In kreativer Spannung müssen „*theoria, praxis and poesis* – or, if one wishes, faith, hope, and love“ (:431) zusammengehalten werden. Wenn dies geschieht, ist die Verhältnisbestimmung von Sozialwissenschaften und Theologie, ohne es direkt klären zu müssen, bereits im Konzept der Kontextuellen Theologie enthalten.¹³⁹ Beide Begriffsteile, »kontextuell« und »Theologie« können in einer Fortführung von Abbildung 7 integriert werden.



¹³⁹ Damit geht Bosch einen Schritt weiter als Beer, der Theologie und Kontext als zwei Teile und eben nicht als integrierte Teile eines Ganzen darstellt. „Kontextuelle Theologie ist ein Wechselgeschehen. Es ereignet sich zwischen Theologie und Kontext, wobei es die Veränderung der Theologie durch den Kontext als auch diejenige des Kontextes durch das implizit verkündigende Tun der Theologie umfaßt“ (Beer 1995:114).

Abbildung 8: Kontextuelle Theologie als Schlüssel zur Integration der beiden wissenschaftlichen Fachrichtungen

Die je verschiedenen Akzentuierungen sollen die Eigenständigkeit der jeweiligen Seite repräsentieren, ohne dass dadurch eine Vereinnahmung geschieht. Die Kennzeichnung des ganzen Konzeptes als »Theologie« bewahrt vor indifferenter inhaltlicher Bestimmung dessen, was uns als Gemeinde oder Kirche in der GB gegenübersteht.

1.5.3 Missionswissenschaft als integrative Wissenschaft

Integration, Ganzheitlichkeit, usw. sind spätestens seit den 90er Jahren aus der Öffentlichkeit nicht mehr wegzudenkende Begriffe. So liegt Bosch viel daran, den Versuchen, Missiologie einem der Teilgebiete der Theologie zuzuordnen, keinen weiteren folgen zu lassen. Er bietet einen angewendeten Ansatz, Missiologie als *integrative Disziplin in der Theologie* zu verstehen. Mission ist die der Sache der Theologie entsprechende und notwendige Sichtweise, mit der alle theologischen Erträge betrachtet, bereichert und wo nötig korrigiert werden, um schließlich zu einer daraus folgenden Praxis zu gelangen. Damit ist auch ein Weg aus dem Elfenbeinturm der Theologie gewiesen, von der Orthodoxie zur Orthopraxie (Bosch 1991:519). Bosch fordert nicht nur einen umfassenden Entwurf, sondern es ist ihm gelungen, die Missiologie selbst als integrative Wissenschaft zu betreiben: Anwendung zeitgeschichtlicher wissenschaftlicher Auffassungen, Beleuchtung der wesentlichen theologischen Disziplinen unter missiologischem Gesichtspunkt und Anwendung der Erträge für die Praxis.

1.5.4 Der Ertrag für die Gemeindeberatung

Die „kreative Spannung“, die Bosch postuliert, kann auch auf dem Feld der GB nur erreicht werden, wenn man wie Bosch seine theologischen Prämissen offen legt und seine Praxis theologisch reflektiert. Dann können, ohne einer Relativierung unterschiedlicher Konzepte zu folgen, in verschiedenen und sich verändernden Kontexten von GB, auch unterschiedliche Gemeindeverständnisse, spirituelle Themen und organisatorische Fragestellungen thematisiert werden. Wenn kontextualisierte Konzepte nicht verabsolutiert werden, werden sie dem Anspruch ‚kontextualisiert‘ gerecht. Eine Verabsolutierung einer Methode oder eines theologischen Konzepts ist eine überhöhte und abzulehnende Ambition.

Bosch liefert für die Zusammenarbeit und das aufeinander Bezogensein von sozialwissenschaftlichem Instrumentarium und der Theologie einen für die GB unverzichtbaren Ansatz. So mancher Streit über die Bedeutung und Rolle der Sozialwissenschaften wäre durch die „kreative Spannung“, wenn sie durchgehalten würde, überwunden. Traditionelle, evangelikale, feministische oder mit welchem Adjektiv auch immer versehene Theologie als Hintergrund der GB müssen sich nicht länger gegenseitig ausschließen, sondern können zu fruchtbarer Zusammenarbeit gebracht werden. Wenn sie in „kreativer Spannung“ in bestimmten Situationen, mit denen sich GB jeweils konfrontiert sieht, voneinander lernen und sich gegenseitig bereichern und ergänzen. Dazu müssen sie dann aber auch „Farbe bekennen“, und nicht erst auf dem Weg der Erschließung in den jeweiligen Beratungsansätzen zumindest sprachlich erkennbar sein.

2. „Kommunikative Theologie“¹⁴⁰ – ein Praxismodell kontextualisierter Theologie

An dieser Stelle soll ein Praxismodell eingeführt werden. Die bisherigen Überlegungen in diesem Kapitel, die eher philosophischer bzw. wissenschaftstheoretischer Natur waren,

¹⁴⁰ So lautet der Titel des ersten Bandes einer dreiteilig konzipierten Reihe von Scharer und Hilberath (Scharer/Hilberath 2002). Der zweite Band *„Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion“* wurde bereits unter 1.4 diskutiert.

weisen geradezu markant auf die Praxis hin. Scharer und Hilberath haben konsequent die Verschränkung von Theologie und Sozialwissenschaften, respektive der Themenzentrierten Interaktion (TZI), umgesetzt. Dabei, wie der Titel ihres Buches schon verdeutlicht, praktizieren sie Theologie ganz und gar als kommunikativen Prozess.

Der Ansatz selbst ist aus verschiedenen Begegnungen und Erfahrungen mit Menschen unterschiedlicher Fachbereiche heraus geboren.¹⁴¹ Federführend sind die beiden Forschungsprogramme „Communio-Theologie“ in Tübingen und „Kommunikative Theologie“ in Innsbruck, beides katholische Projekte.

Die Bedeutung der „hermeneutischen Qualifikation“ (Scharer/Hilberath 2002) von TheologInnen wird von den Autoren sowohl auf theologische Texte wie auch auf Menschen bezogen. Es ist immens wichtig, „die unterschiedlichen Lebensäußerungen von Menschen ‚theologisch‘ und nicht nur soziologisch oder psychologisch ‚lesen‘ zu können“ (ebd.). Mit dem Modell der Kommunikativen Theologie wird der Vereinseitigung und Verengung des theologischen Anliegens auf die Versöhnung zwischen Gott und Menschen begegnet. Die Formel, die Scharer und Hilberath dafür einführen, ist kurz und prägnant: Es geht bei der Kommunikativen Theologie darum, *was* Menschen *wie* mit Gott zusammenbringen. Damit werden viele Irrwege ausgeblendet, z.B. die Beliebigkeit (‚irgendetwas‘) der Themen. Das *Wie* ist der kontextuelle Aspekt, der in der Kommunikativen Theologie eben nicht nur auf die Empfänger theologischer Botschaft, sondern radikal auf alle kommunikativen Ebenen angewendet wird. Im Modell dargestellt, sieht das folgendermaßen aus:

¹⁴¹ Vgl. dazu die Einleitung bei Scharer/Hilberath 2002.



Abbildung 9: Das Modell kommunikativer Theologie (Scharer/Hilberath 2002)

Zusammenfassend stellen die Autoren fest:

„Ein theologisches Kommunikationsverständnis lässt sich weder aus der Spiegelung ‚weltlicher‘ Kommunikation in Gott hinein noch aus der einfachen Ableitung ‚göttlicher‘ Kommunikation (die uns selbstverständlich immer nur ‚vermittelt‘ zugänglich ist) in der Welt begründen“ (Scharer/Hilberath 2002).

Es wird also nicht nur kontextualisierte Theologie gewollt, sondern die Theologie selbst wird kontextualisiert.

Sowohl der kommunikative Charakter Gottes wie auch der des Menschen und sein Eingebundensein in eine Gruppe werden in der Kommunikativen Theologie bedacht und im Blick auf die TZI weiter konkretisiert, so dass sich das in Abbildung 9 dargestellte Modell weiter verändert:

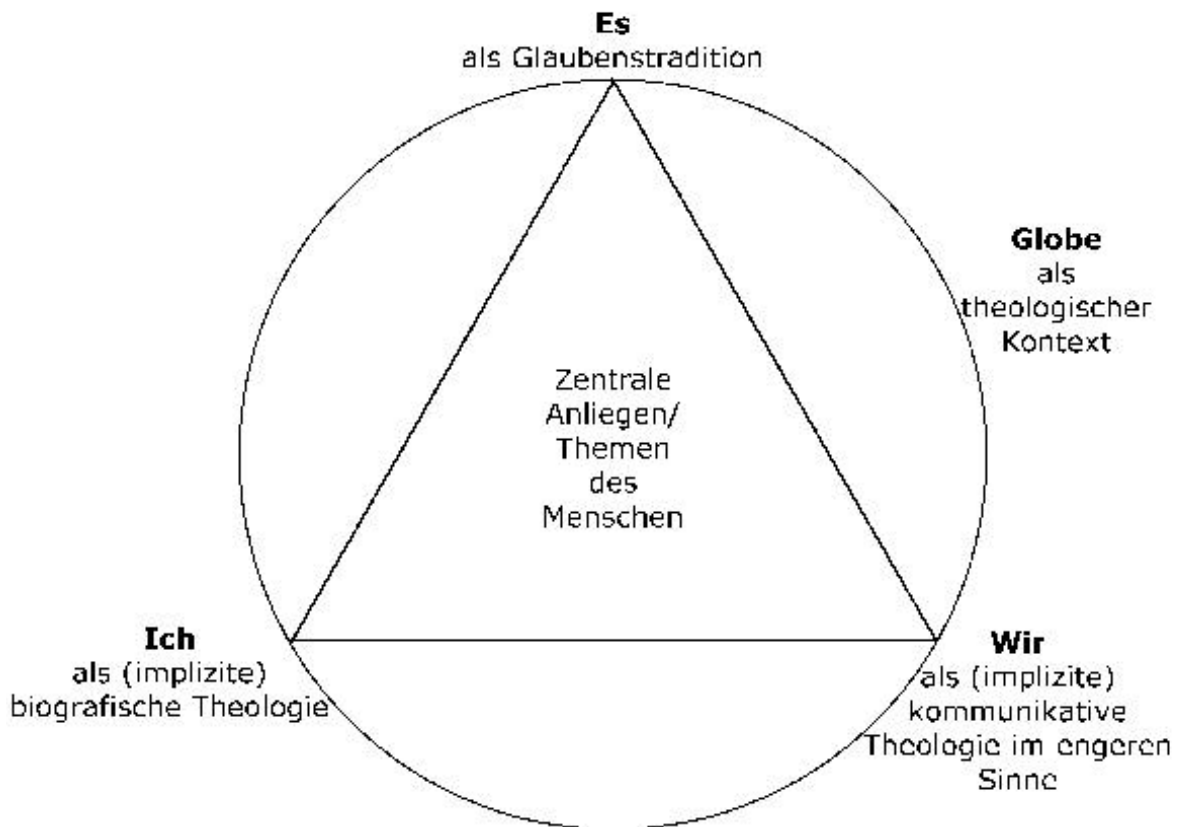


Abbildung 10: Kommunikative Theologie im Prozess des Zusammenspiels von Ich, Wir, Es und Globe (Scharer/Hilberath 2002)

Auch die Ich- und Wir-Ebene werden „in einen ausdrücklich theologischen Zusammenhang gebracht“ (ebd.). Der schöpfungstheologische oder inkarnationstheologische Ausgangspunkt gibt vor, dass „Glauben und Leben, Gott und Welt grundsätzlich zusammengehören“ (ebd.). Aus diesem Grund kann auch nicht von einer Vereinnahmung der Sozialwissenschaften gesprochen werden. Denn: Die Bezogenheit der beiden Wissenschaften ist geradezu ein Abbild der ganzen Wirklichkeit, in der Menschen und auch Gemeinden („Wir“) heute leben. Allein wer den „Globe“ wahr und ernst nimmt kann relevante Theologie betreiben, da sie der kommunikative Struktur der Offenbarung Gottes folgt.

Die verschiedenen Ebenen werden theologisch definiert: Die Ich-Identität wird als von der Gnade Gottes bestimmte betrachtet; die Wir-Identität wird als geschenkte, durch keine Methode herstellbare begriffen; die Glaubensstradition wird als unerschöpfliches Reservoir von Themen, die den Menschen „vor sich, vor den anderen und vor Gott bringen“ (ebd.) gedacht. Der Kontext ist im Prozess kommunikativer Theologie nicht bloße Vorgabe sondern veränderbare Wirklichkeit. Der „Globe“ ist eine Aufgabe. Damit wird auch für GB eine Vorlage geliefert, die allen Ebenen gerecht wird und die das eigentliche Ziel von GB unterstützt, zur Veränderung auf allen Ebenen der Wirklichkeit beizutragen.

Die Formel für das Verhältnis von Theologie und Sozialwissenschaften lautet dementsprechend „ungetrennt und unvermischt“. Die Radikalität der Bezogenheit beider Disziplinen wird dadurch zum Ausdruck gebracht, wenn Scharer und Hilberath behaupten: „So unvermischt Theologie und TZI in der Kommunikativen Theologie bleiben müssen, so sehr sind sie gleichzeitig auch ungetrennt“ (ebd.).

Kommunikative Theologie ist ein praktikables Modell für die Zusammenführung sozialwissenschaftlicher und theologischer Erwägungen für die theologische Wissenschaft und die Praxis des Gemeindelebens. Ein Modell, das gerade auch für die GB fruchtbar gemacht werden kann. Auch wenn Fragen offen bleiben,¹⁴² so gehört es gerade zu den Konsequenzen des Modells, dass „Leerstellen“ Raum gegeben wird und werden muss.

3. Missionarische Relevanz – der Versuch einer Definition

Missionarische Relevanz kann nur dort gefunden werden, wo die eben dargestellten Schichten Kontext, Ich, Wir und Es berücksichtigt werden. Das soll sich in den folgenden Thesen widerspiegeln, ohne noch einmal Wort für Wort thematisiert zu werden.

¹⁴² Zum Beispiel die gegenseitige Einwirkung von Immanenz und Transzendenz aufeinander, oder: Welche Rolle kommt Gott zu. Überhaupt scheint hier die Immanenz wesentlich im Vordergrund der Erwägungen zu stehen.

3.1 Eine Definition von missionarischer Relevanz

Zunächst der Versuch einer Definition, die dann im Folgenden auf GB angewendet werden soll:

Missionarisch relevant ist etwas dann, wenn es dem missionarischen Wesen der Kirche/einer Gemeinde Rechnung trägt, indem es dieses wahrnimmt, zum Ausdruck bringt und mit allen Mitteln fördert.

3.2 Missionarisch – mehr als ein Attribut

Missionarisch ist nicht ein Attribut unter vielen, sondern *das* Attribut für Gemeinde schlechthin. Deshalb kann darauf auch in der GB nicht verzichtet werden. GB darf neben dem organisatorischen Aspekt, gerade aus systemischer Sicht der OE, diesen theologischen Aspekt von Gemeinde nicht ausblenden. Sonst würde einer einseitigen Sicht von Gemeinde der Weg geebnet und einer ganzheitlichen Sicht von Gemeinde der Weg versperrt.

Mission als Wesensmerkmal der Kirche findet seine Entsprechung im missionarischen Gemeindeaufbau. Das heißt aber nicht, dass hiermit einem Verständnis von GB Vorschub geleistet wird, das allein auf Gemeindegewachstum ausgerichtet wäre. Diese Identifikation wäre nicht nur ein verkürztes Verständnis von ‚missionarisch‘, sondern schlicht ein falsches.

3.3 Missionarischer Gemeindeaufbau als Ziel von Gemeindeberatung

Missionarischer Gemeindeaufbau muss das Bestreben aller Versuche sein, Gemeinde zu entfalten, was *unter anderem* durch GB respektive OE umgesetzt werden kann. Dann wird Gemeinde sinnvoll entwickelt, wenn Gemeinde auch in ihrer organisatorischen Gestalt, und zwar auf jeder Ebene, die Sendung zu allen Menschen zum Ausdruck bringt, dem jeweiligen Kontext entsprechend. Deshalb muss der Gedanke des missionarischen Gemeindeaufbaus in GB-Konzepten verankert sein, weil es mit dem Wesen des zu beratenden ‚Klienten‘

übereinstimmt, und nur dann dessen Kontext ernst nimmt. Was Beer über Kontextuelle Theologie sagt, gilt auch für OE: Sie ist ein probates Mittel, um „bestehende Kommunikationsbarrieren zu überwinden, damit das zum Wesen der Kirche gehörige Gesandtheit sinnvoll verwirklicht werden kann“ (Beer 1995:113).

Missionarisch relevant ist GB immer dann, wenn sie in ihrer Analyse, im methodischem Vorgehen und der notwendigen Auswertung der ‚Gemeinde‘ voll Rechnung trägt. Welche konkreten Maßnahmen damit jeweils verbunden sind, muss der jeweilige Kontext ergeben. Dafür hat GB offen zu sein. Ob nun eine GB die eher passiven (Wirkung) oder aktiven (Wirksamkeit) missionarischen Kräfte des Gemeindelebens fördert, kann nicht als Kriterium für ‚missionarische Relevanz‘ vorgegeben werden.

4. Missionarisch relevante Gemeindeberatung – Thesen

Die folgenden Thesen sind der abschließende Versuch, die bisher gewonnenen Einsichten für das Feld der GB zu bündeln.

These 1: Die Theologie braucht die Sozialwissenschaften und die Sozialwissenschaften brauchen die Theologie, um *missionarisch relevant* zu sein!

Die Sozialwissenschaften sind hilfreich und nicht wegzudenken, um den Kontext, den eigenen und des Klienten, zu verstehen und zu beraten. Nur auf diesem Weg ist der Praxisbezug der GB zu realisieren, also Relevanz zu ermöglichen. Im Gegenzug brauchen die Sozialwissenschaften die Theologie um sich ihrer Zuordnung und Aufgabenstellung und der menschlichen Dimensionen bewusst zu werden, die aus christlicher Sicht weit über das Hinausgehen, was etwa soziologisch oder psychologisch vom Menschen verstanden werden kann. Dadurch wird der missionarischen Dimension der Gemeinde Rechnung getragen. Den gegenseitigen Gewinn verdeutlicht Schmid am Beispiel des Menschenbildes:

„An dieser Stelle zeigt sich, dass oft die der Beratung zugrundeliegende Anthropologie eine (im Vergleich zur Jahrtausende alten Theologie ...) relative Oberflächlichkeit und einen mangelnden Tiefgang aufweist und, etwa in Bezug auf

die Sinnfrage, die Institutionenreflexion, die Ethik, die Frage nach dem Bösen oder nach kollektiver Verfasstheit und Verhaftetheit, um nur einige Beispiele zu nennen, noch einen gewaltigen Denkbedarf hat. Umgekehrt ist in einem säkularen Kontext und praxisrelevant von Beratung, Psychotherapie und Sozialpsychologie herausgearbeitet worden, wovon theologische Rede voll, Handeln von Christen jedoch viel zu oft geradezu skandalös leer oder den Anspruch konterkarierend ist“ (Schmid 2002).

Was für die Befreiungstheologie gilt, lässt sich auch auf die GB übertragen: „Befreiung bezieht sich also nicht, ..., auf eine ausschließlich innerweltliche Entwicklung, sondern auf den Aspekt der eschatologischen Vollendung“ (Kinzel 1995:15). GB hat ebenso beide Aspekte umzusetzen und anzuwenden, also beide an ihr beteiligten wissenschaftlichen Disziplinen, oder sie wird dem Wesen des Klienten »Gemeinde« nicht gerecht.

These 2: Gemeindeberatung braucht eine theologische Fundierung, um *missionarisch relevant zu sein!*

Theologie als eine Art vernachlässigbare Theorie zu behandeln, heißt einen wesentlichen Gesichtspunkt zu übersehen. Theologie stellt in sich selbst einen Wert dar, weil sie Antworten gibt bzw. geben kann, die auch im Feld der GB unerlässlich sind. Besonders dann, wenn es darum geht, den heutigen Auftrag für eine spezielle Gemeinde zu finden, was eine unerlässliche Aufgabenstellung von GB ist.

Kunz-Herzog diskutiert kontrovers verschiedene Gemeindeaufbauansätze und löst dabei die Spannung, ob nun Gemeinde ein »opus dei« oder ein »opus hominum« ist, nicht auf. In der Einleitung versperrt er den vermeintlichen Fluchtweg »Praxis«, auf dem immer wieder versucht wird, „der Spannung zwischen Handeln und Glauben“ (Kunz-Herzog 1997:13) zu entkommen.

„Denn der Fluchtweg »Praxis« wird unwillkürlich zur Sackgasse, wenn praktisch-theologische Theoriebildung die theologische Sache mit den Prologomena als abgehandelt betrachtet und sich auf die Rolle der Rezeptlieferantin beschränken will“ (:14).

Der theologische Ansatz, der sowohl der heutigen Situation der Postmoderne, sowie der GB und ihren Anliegen gerecht wird, ist die Kontextuelle Theologie. Sie bietet eine überzeugende Vermittlung theologischer und sozialwissenschaftlicher Ansätze, ohne diese zu nivellieren. Ihrer Zielsetzung nach ist sie essentiell *missionarisch*. „Kontextuelle Theologie ist damit nämlich in die große Aufgabe der Kirche eingebunden, Gemeinschaft zwischen Gott und den Menschen zu stiften“ (Beer 1995:27).

Kontextuelle Theologie ist geschichtlich gesehen in den Ländern der sogenannten Dritten Welt entstanden. Aber für die heutige postmoderne deutsche Drittelgesellschaft gilt auch, was Beer im Blick auf Europa schreibt:

„... auch innerhalb Europas ist kontextuelle Theologie eine Notwendigkeit: dies umso mehr, als in Europa Glaube oft als unverständlich sowie als nichtssagend eingestuft wird und Säkularisierungstendenzen weit um sich greifen“ (Beer 1995:31).

Die GB hat in der Theologie, respektive Kontextueller Theologie, einen kräftigen Partner, der ihr hilft, *missionarisch* relevant zu sein.

These 3: GB braucht Evaluation, um missionarisch *relevant* zu sein.

Die bisherigen Evaluationsversuche sind entweder wie beim ZOS im Ansatz stecken geblieben oder zu ungenügend. So ist die Evaluation von Kohnle dadurch nicht aussagekräftig, dass zu wenig Gemeinden in diese einbezogen sind.¹⁴³ Sigrid Düringer stellt Evaluation und deren Wert ganz in Frage.¹⁴⁴ Auch das, was von amerikanischer Seite bisher, zwar auf breiter Front Geschehene, sagt in seinem Ergebnis wenig über die missionarische Relevanz von GB aus. Wie sollen aber Aussagen über die Relevanz von GB getroffen werden, wenn nicht mit sozialwissenschaftlichem Instrumentarium überprüft und ausgewertet

¹⁴³ Die elf in der Diözese Augsburg ausgewerteten Fragebögen sind eindeutig zu wenig, um damit über die Qualität der GB in der Diözese eine Aussage treffen zu können. Es ist u.a. nicht beschrieben, welche Art (Kurzzeit- oder Langzeitberatung; Team- oder Einzelberatung; wurde eine Gemeinde oder eine Gemeindegruppe beraten etc.) von GB jeweils stattgefunden hat, und ob die Form der Beratung in den Fragebögen berücksichtigt wurde.

¹⁴⁴ Vgl. dazu in Kapitel 2 den Punkt 4.3.1 „Evaluation – Fehlanzeige“.

wird, ob und in welcher Hinsicht GB, gleich welcher Couleur, für die beratenen Gemeinden relevant ist.

Ein hier nicht näher zu untersuchender Ansatz ist die *Natürliche Gemeindeentwicklung*.¹⁴⁵ Hier wurden weltweit bisher über 20.000 Gemeinden auf bestimmte Kriterien hin untersucht und nach einem Beratungsprozess erneut befragt. Die durch den Vergleich beider Ergebnisse mögliche Evaluation kann durchaus Aussagen über die geleistete GB machen. Dadurch werden sowohl für die BeraterInnen, die Gemeinden und für das angewandte Instrumentarium Einsichten gewonnen, die für weitere GB-Prozesse eminent wichtig sein können, weil sie die missionarische *Relevanz* fördern.

Wer nach der missionarischen Relevanz von GB fragt und dabei auf die Bedeutung der Kontextuellen Theologie stößt, wird und kann nicht umhin, GB in den großen Kontext der *Missio dei* einzuordnen. Denn genau diese ist es, wie Bosch sagt, welche die Kirche reinigt. Ziele, Motive, Handlungsfelder, Vorgehensweisen etc. finden ihren Platz. In Anlehnung an eine Aussage Boschs zur *missio dei* möchte ich diese Arbeit beschließen:¹⁴⁶

**Nicht die Gemeindeberatung verwirklicht die Mission,
sondern die *missio dei* konstituiert die Gemeindeberatung.**

¹⁴⁵ Die Natürliche Gemeindeentwicklung ist ausführlich beschrieben in den Büchern „Die natürliche Gemeindeentwicklung“ (Schwarz 1996) und „Die Praxis der natürlichen Gemeindeentwicklung“ (Schalk/Schwarz 1997). Im zweiten Buch werden auch die wissenschaftlichen Hintergründe der empirischen Untersuchungen dargestellt, die dem sogenannten »Gemeindeprofil« zugrunde liegt.

¹⁴⁶ Vgl. dazu Bosch 1991:519.

Anlage 1: Übersicht über Gemeindeberatungs-Angebote in Deutschland

1. Interne Beratungseinrichtungen

1.1 Evangelisch-Landeskirchliche Angebote

In 17 der 24 Landeskirchen in Deutschland gibt es Angebote, die verschiedene Zuordnungen innerhalb der jeweiligen Kirche haben (eigenständige Einrichtungen, Fortbildung, Gemeindedienst, Erwachsenenbildung). Die sieben bisher nicht vertretenen Landeskirchen sind: Anhalt, Kurhessen-Waldeck, Pfalz, Pommern, Schaumburg-Lippe, Oberlausitz.

1.2 Katholische Angebote

Die Angebote sind in den jeweiligen Diözesen/Bistümern angesiedelt, die wiederum in den vier Regionen Nord, Süd, Ost, West zusammengefasst sind. Bisher gibt es in acht von 27 Dözesen/Bistümern ein GB-Angebot.

1.3 Freikirchliche Angebote

1.3.1 Bund Evangelisch-freikirchlicher Gemeinden (EfG) *

1.3.2 Bildungswerk der evangelisch-methodistischen Kirche (EmK) *

1.3.3 Bund Freier evangelischer Gemeinden (FeG) *

1.3.4 Bund Freier Pfingstgemeinden (BFP) *

1.4 Angebote Landeskirchlicher Gemeinschaften

1.4.1 Chrischonawerk in Deutschland *

1.4.2 Liebenzeller Gemeinschaftsverband *

2. Freie Berater/Beratungseinrichtungen

2.1 Coachnet.D.A.CH (ausschließlich Internet-Beratung)

2.2 Institut für Natürliche Gemeindeberatung Deutschland

2.3 Institut Koinonia

2.4 Kirche im Aufbruch e.V.

2.5 pmt-Power Management Team e.V.

2.6 Profil e.V. – Impulse für authentische Mitarbeiterschaft

2.7 The next step-Gemeindeberatung

2.8. Werkstatt für Gemeindeaufbau

* = Beratungseinrichtungen, die ausschließlich Beratungen innerhalb der eigenen Organisation durchführen.

Anlage 2: Literaturverzeichnis von Eva-Renate Schmidt

1. Literatur zum Thema (Gemeinde)-Beratung und Ausbildung

- SCHMIDT, Eva-Renate (Hg.). [O.J.]. *Bildungsseminare. Eine Arbeitshilfe*. Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag.
- . 1974. „Laboratorien für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“. *Gruppendynamik* 5/1974. 316-320.
- . [O.J.]. „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“. In: KÖSTER, Reinhard; OELKER, Hans (Hg.). *Lernende Kirche. Ein Leitfaden zur Neuorientierung kirchlicher Ausbildung*. München: Chr. Kaiser Verlag.
- ADAM, Ingrid; SCHMIDT, Eva-Renate. 1977. *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag.
- ADAM, Ingrid; SCHMIDT, Eva-Renate. 1982. *Umgang mit Zeit*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.
- SCHMIDT, Eva-Renate; BERG, Hans-Georg. 1983. *Aufhören und Anfangen. Wechselfälle im Alltag einer Gemeinde*. Gelnhausen: Burckhadthaus-Laetare-Verlag.
- SCHMIDT, Eva-Renate; BERG, Hans-Georg. 1986. „An der Grenze entsteht Energie. Erfahrungen im Rollenwechsel.“ In: STOLT, Peter (Hg.). *An den Grenzen Kirchlicher Praxis. Eine Freundesgabe für Peter Krusche*. Hamburg: Agentur des Rauhen Hauses; München: Claudius Verlag. 181-195.
- SCHMIDT, Eva-Renate; BERG, Hans-Georg. 1995. *Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.
- SCHMIDT, Eva-Renate. 1997. *Redeverbot und Faust im Sack. Spiritualität im Umgang mit Konflikten. Protokoll des Vortrags vom 27. Februar 1997*. Luzern: Romero-Haus.
- . 1997. „Ich arbeite umsonst. Ehrenamtliche in der Leitung.“ In: DOMAY, Erhard (Hg.) *Arbeitsbuch Leiten in der Gemeinde. Berichte aus der Praxis, konzeptionelle und theoretische Entwürfe zu Leitungsverantwortung und Kooperation*. Reihe: DOMAY, Erhard (Hg.) Gottesdienst Praxis Serie B. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus. 125-138.

2. Literatur zum Thema Frauen in der Kirche und Feminismus

- SCHMIDT, Eva-Renate. [O.J.] *Frauenschritte in die Zukunft. Das Innovationspotential von Frauen in der Kirche*. Evangelische Frauenhilfe.
- ; KORENHOF, Mieke; JOST, Renate (Hg.). 1988. *Feministisch gelesen. Ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste*. Stuttgart: Kreuz-Verlag.
- ; u.a. (Hg.). 1989. *Feministisch gelesen. Band 2 Ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste*. Stuttgart: Kreuz-Verlag.
- . 1989. „Der Einfluß der Pfarrerin auf das Verständnis vom Pfarramt. Haben Frauen die Kirche verändert?“ In: JANETZKY, Birgit; MINGRAM, Esther; PELKNER, Eva (Hg.). *Aufbruch der Frauen. Herausforderungen und Perspektiven feministischer Theologie*. Münster: Edition Liberación. 164-176.
- . 1992. „Ehrenamtliche Arbeit von Frauen. Den Männern die Ehre, den Frauen die Schattenarbeit?“ *WzM* (1992/1). 18-26.
- . 1994. *Frauen und Macht. Dokumentation der 1.Deutschen Frauensynode 22. Bis 24. April 1994*. Gelnhausen: Spener-Verlag.
- . 1994. „Gleichheit ohne Angleichung. Das Ziel ‚Emanzipation‘ ist noch nicht erreicht.“ In: MUSALL, Peter (Hg.). *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band I+II*.

3. Literatur aus der Schnittmenge der beiden Themenbereiche, Frauen und Beratung

SCHMIDT, Eva-Renate. 1997. „Frauen als Begabungsreserve fürs Management?“

———. 1998. „Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip.“ *WzM, Heft 8*. 508-512.

———. 1998. „Befragungsrituale von Männern und Frauen als Analysatoren“. *PTh (9/1998)*. 355-360.

4. Keine der drei Kategorien zuzuordnende Literatur

SCHMIDT, Eva-Renate; HERSCH, Lauree (Hg.). [O.J.]. *Arbeitshilfe zu den Freiwilligen Sozialen Diensten*. Reihe: WEYER, Adam (Hg.). *Der Mitarbeiter. Arbeitshilfe für die Zurüstung von Jugendgruppenleitern*. Heft 2. Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus-Verlag.

Anlage 3: Leitlinien für die Gemeindeberatung in der EKHN

Gemäß Artikel 48 Abs. 2 Buchstaben der Kirchenordnung wird folgendes verordnet:

§ 1 Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau bietet den Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen in ihrem Bereich einen Beratungsdienst (Gemeindeberatung) an, der dem Referat Verkündigung und Seelsorge der Kirchenverwaltung angegliedert ist.

§ 2 Ziele und Funktionen der Gemeindeberatung

1. Die Gemeindeberatung unterstützt Gemeinden und kirchliche Einrichtungen dabei, ihre Zeugnis- und Dienstfähigkeit zu entfalten. Sie hilft ihnen, ihre Ziele und Aufgaben zu erkennen, ihre Gaben und Möglichkeiten zu entdecken und zu entwickeln, ihre Konflikte und Probleme zu bearbeiten sowie ihren Dienst angemessen zu gestalten.
2. Neben Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen können auch andere kirchliche Organisationen, Gremien oder Zusammenschlüsse die Gemeindeberatung in Anspruch nehmen.
3. Die Gemeindeberatung hilft den Beratenen dabei, Ziele selbst zu setzen, Lösungen für ihre Probleme zu erarbeiten und anzunehmen (Hilfe zur Selbsthilfe).
4. Die Gemeindeberatung nimmt in ihrem Dienst eine gesamtkirchliche Verantwortung wahr. Die Berater haben keine Aufsichtsbefugnisse oder –pflichten.
5. Die Gemeindeberatung ergänzt die beratenden Dienste des Leitenden Geistlichen Amtes, der Dekanatssynodalvorstände und anderer beratender Organe. Sie verweist gegebenenfalls auf diese.

§ 3 Methoden der Beratung

1. Entsprechend ihren Zielen wendet sich die Gemeindeberatung an die Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen in ihrer Gesamtheit.
2. Die Gemeindeberatung geschieht als Beratung von Gruppen, insbesondere als
 - a) Beratung des Kirchenvorstandes, der Gruppe der Mitarbeiter oder Pfarrer einer Kirchengemeinde, einer gemeindlichen Gruppe,
 - b) Beratung des Leitungskreises einer kirchlichen Einrichtung.
3. Die Gemeindeberatung versucht in ihrer Arbeit, auch Erkenntnisse und Methoden der Pastoralpsychologie und –soziologie, der Kommunikationswissenschaften und der Organisationsentwicklung für die kirchliche und gemeindliche Arbeit nutzbar zu machen.

§ 4 Inhalt von Beratungen

1. Die Gemeindeberatung begleitet Entwicklungen einer Gemeinde oder einer kirchlichen Einrichtung. Sie achtet dabei besonders auf die interne Kommunikation und Kooperation, das gemeindliche oder kirchlich-institutionelle Selbstverständnis sowie die persönliche Teilhabe an der gemeinsamen Arbeit.
2. Gegenstände von Beratung sind vor allem:
 - a) Überprüfen und Vergewissern bisheriger gemeindlicher Arbeit, einschließlich der Frage angemessener Prioritätensetzung,
 - b) Verbessern gemeinde-interner und übergemeindlicher Zusammenarbeit,

- c) Öffnen der Gemeinde zu nicht-gemeindlichen Gruppen oder Problemstellungen hin,
- d) Bewältigen von Problemen im Zusammenhang mit Vakanzen,
- e) Klären konkurrierender Zielvorstellungen,
- f) Fördern und Entwickeln der in einer Gemeinde vorhandenen Gaben und Fähigkeiten sowie die Aufnahme neuer Initiativen.

§ 5 Freiwilligkeit und Vertraulichkeit der Beratungen

1. Die Gemeinden und Einrichtungen fordern die Gemeindeberatung von sich aus an. Sie bestimmen, mit welchem Ziel und in welcher Weise die Beratung geschehen soll.
2. Die beratenen Gemeinden und Einrichtungen sollen ihre vorgeordneten Dienststellen und den jeweiligen Vertreter des Leitenden Geistlichen Amtes über die Beratung informieren.
3. Die Gemeindeberater behandeln die erhaltenen Informationen vertraulich.

§ 6 Kostendeckung der Beratung

1. Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau übernimmt die Grundfinanzierung dieses Dienstes.
2. Die beratenen Gemeinden und Einrichtungen übernehmen entstehende Fahrt-, Unterbringungs- und Verpflegungskosten der Berater.

§ 7 Beauftragung der Gemeindeberater

1. Die Kirchenleitung beauftragt nach Beratung im Leitenden Geistlichen Amt geeignete und entsprechend ausgebildete Pfarrer und andere Mitarbeiter der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau als Gemeindeberater im Haupt- und Nebenamt.
2. Die Beauftragung erfolgt auf Vorschlag des Studienleiters, der für die Aus- und Fortbildung der Gemeindeberater zuständig ist.
3. Zur Beratung kann vorgeschlagen werden, wer die Ausbildung zum Gemeindeberater abgeschlossen hat und eine wenigstens fünfjährige hauptamtliche Tätigkeit in der Gemeindegemeinschaft – in Ausnahmefällen in anderer kirchlicher Arbeit nachweisen kann.
4. Die Beauftragung wird für jeweils vier Jahre ausgesprochen; wiederholte Beauftragungen sind zulässig.
5. Die Beauftragten werden von ihren sonstigen dienstlichen Belangen bis zu drei Tage monatlich freigestellt. Näheres regelt die Kirchenverwaltung im Benehmen mit den Betroffenen und deren Kirchenvorständen oder kirchlichen Dienststellen.

§ 8 Zusammenarbeit der Gemeindeberater

1. Der Studienleiter (vgl. § 7, Abs. 2) koordiniert und begleitet die Arbeit der beauftragten Gemeindeberater und der für die Ausbildung zur Gemeindeberatung Zugelassenen.

§ 9 Inkrafttreten

Diese Leitlinien treten am 1. Mai 1978 in Kraft. Sie sollen nach Ablauf von vier Jahren überprüft werden.

Darmstadt, den 17. April 1978

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau – Kirchenleitung - D.Hild

Anlage 4: Die derzeit (seit 1997) gültige Satzung der Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen des ZOS

Zusammenstellung der derzeit gültigen AG-Regelungen:

Überarbeitete Fassung der alten AG Satzung; abschließend vorgelegt und gebilligt am 06.10.97; (gültig bis zur abschließenden Neuformulierung von Leitlinien etc.).

1. Präambel Die gemeindeberatung ist eine Einrichtung der EKHN. Sie bestimmt ihre Ziele und Funktionen gemäß § 2 der Leitlinien von 1978 und arbeitet auf der Grundlage der „Ordnung über Kostenentgelte“ vom 1. Januar 1997.

2. Organe der Gemeindeberatung

- der/die Studienleiter/in,
- die Ausbildungsgruppe,
- die Geschäftsstelle,
- die Arbeitsgemeinschaft der GemeindeberaterInnen.

3. Leitung der Gemeindeberatung

Die Leitung der **gb** hat der/die Studienleiter/in. Die Aufgaben und Pflichten sind in den Leitlinien beschrieben.

4. Die Arbeitsgemeinschaft

4.1 Mitgliedschaft

- 4.1.0** Der AG der GemeindeberaterInnen gehören ausgebildete Gemeinde/OrganisationsberaterInnen an, die zertifiziert wurden und durch Beschluß von Studienleitung und AG bei der **gb** akkreditiert wurden.
- 4.1.1** Die Mitglieder der AG verpflichten sich, bei ihrer Aufnahme in die AG einen Vertrag mit der Geschäftsstelle abzuschließen.
Dieser Vertrag regelt:
- die zeitliche Verpflichtung,
 - die finanzielle Vergütung,
 - die Beteiligung an Supervision,
 - Projektgruppen, Studientagen und Fortbildung.
- BeraterInnen aus den umliegenden Diözesen und Landeskirchen sorgen für ein Einverständnis ihrer Leitungsorgane.
- 4.1.2** Alle Mitglieder der AG verpflichten sich, ihre beraterische Kompetenz alle 5 Jahre überprüfen zu lassen. Derzeit ist diese Aufgabe an die Studienleitung und die haupt-beruflichen Gemeindeberater delegiert. Diese informieren die AG über die Ergebnisse.
- 4.1.3** BeraterInnen, die in Kirchenleitung oder -verwaltung eine leitende Position wahrnehmen, übernehmen keine Beratungen in ihnen unterstellten Bereichen, bzw. in EKHN-Einrichtungen.

- 4.1.4** Wird ein bestehender Vertrag nicht erfüllt und erfolgt nach einer Mahnung durch das Leitungsteam der AG innerhalb eines halben Jahres keine Erfüllung bzw. ein erneuter Vertragsabschluß, wird die Mitgliedschaft aberkannt.
Mitglieder, die längere Zeit keine Beratung durchgeführt haben, werden vor erneutem Vertragsabschluß zu einer OE-Fortbildung verpflichtet.
- 4.1.5** Der/die Studienleiter/in und die hauptberuflichen Gemeindeberaterinnen sind geborene Mitglieder der AG.

4.2 Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft

- 4.2.0** Die AG entscheidet zusammen mit der Studienleitung über die Aufnahme und den Ausschluß von Mitgliedern
- 4.2.2** Die AG wählt aus ihrer Mitte ein Leitungsteam.
- 4.2.3** Die AG reflektiert die Ziele der **gb** im Zusammenhang kirchlicher Entwicklungen und zieht Folgerungen für die Beratungspraxis daraus.
- 4.2.4** Die AG diskutiert Entwicklungen in Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung bzw. Gemeindeberatung.
- 4.2.5** Die AG ist zusammen mit der Geschäftsstelle verantwortlich für die Klientenentwicklung.
- 4.2.6** Die AG sucht regelmäßigen Kontakt zu kirchenleitenden Gremien.
- 4.2.7** Die AG unterhält Kontakte zu Arbeitsgemeinschaften anderer Landeskirchen und Diözesen.
- 4.2.3** Die AG wirkt mit bei der Ausbildung der Gemeindeberatung durch gemeinsame Beratungen mit Auszubildenden, durch die Übernahme von Mentoraten und durch die Gestaltung inhaltlicher Beiträge bei den Ausbildungstagen.
Aus ihrer Mitte wählt sie jeweils eine/n Vertreter/in für die Zertifizierungskommission.
** Die Auszubildenden aus dem Territorium der EKHN bilden für die Zeit ihrer Ausbildung eine eigene Arbeitsgemeinschaft. Sie hat die Aufgabe, die monatlichen Ausbildungstage mitzugestalten und das kollegiale Lernen zu fördern. Näheres regelt das Curriculum.*
- 4.2.9** Die AG gibt ihr Votum ab bei der Neubesetzung der Stellen der hauptberuflichen GemeindeberaterInnen einschließlich der Studienleitung.

4.3 Arbeitsweise der AG

- 4.3.0** Die AG gestaltet ihre Zusammenarbeit durch:
- vierteljährliche Studientage
 - verbindliche Supervision,
 - thematische Projektgruppen.
- Die Mitglieder verpflichten sich, an einem gemeinsamen Fortbildungswochenende teilzunehmen. Darüber hinaus wird ihnen jährlich ein

Wochenende fakultativ angeboten. Nähere Regelungen sind ausführlich im Protokoll der Arnoldshainer Klausur vom 15.- 17. Mai 1997 festgelegt.

4.3.1 Einmal jährlich beruft das Leitungsteam eine Vollversammlung ein.

4.4 Finanzen

4.4.0 Die Kosten für die AG werden aus den Einnahmen des "Wirtschaftsplans" getragen. Bei Fortbildungsveranstaltungen ist ein Eigenbeitrag erforderlich.

4.5 Auflösung

4.5.0 Die Auflösung der AG kann mit einer zweidrittel Mehrheit der Mitglieder beschlossen werden.

Anlage 5: Die Standards für die Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD

Grundlage und Kernleistung

Im Bereich der Evangelischen Kirche in Deutschland verfügen die meisten Gliedkirchen über Einrichtungen für Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung (GB/OE), die in Status und Organisationsform unterschiedlich sind. Als kirchliche Einrichtungen sind sie den jeweiligen biblischen, bekennnismäßigen und theologischen Traditionen sowie den jeweiligen kirchenrechtlichen Vorgaben verpflichtet. Ihre Kernleistung besteht darin, die sie beauftragende Kirche und ihre Gliederungen bei Klärungs-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu unterstützen. GB/OE ist Unterstützung kirchlicher Organisationsentwicklungsprozesse durch Beratung.

1. Beratungsverständnis

1.1 Kirchenbild

GB/OE verfügt über ein geklärtes Selbstverständnis als interne kirchliche Beratungseinrichtung. Es orientiert sich an einer Komposition biblischer Bilder, die sich in ihrer Unterschiedlichkeit ergänzen und einen weiten Rahmen für Organisationsentwicklungsprozesse abstecken.

- Kirche als „wanderndes Gottesvolk“ macht deutlich, dass sie eine sich historisch wandelnde, in gesellschaftliche Bezüge eingebettete, lebendige, auf Entwicklung hin angelegte Organisation ist.
- Kirche als selbst wachsender Leib (Eph. 4, 15 +16) steht für das Verständnis als eine entwicklungsfähige, lernende und auf ein Ziel hin orientierte Organisation.
- Das Bild vom Leib und seinen Gliedern (Röm. 12; 1. Kor. 12) verweist auf ein organisches Verständnis von Kirche und den engen Zusammenhang und hohen Wert der ihr zugehörigen und in ihr tätigen Menschen wie auch ihrer organisatorischen Gliederungen.
- Das Bild von der selbstwachsenden Saat (Mk. 4,26ff) macht deutlich, dass GB/OE auf die Selbststeuerungskräfte von Kirche und ihrer Mitarbeiter/innen vertraut und dass Gottes Kraft Entwicklungs-, Wachstums- und Veränderungsprozesse ermöglicht und ihnen Raum und Energie gibt.

Damit versteht sich GB/OE als kirchlicher Dienst in der Tradition einer *ecclesia semper reformanda*.

1.2 Menschenbild

GB/OE arbeitet auf der Grundlage eines christlichen Menschenbildes. Wesentlich gehört dazu, dass die Menschen von Gott bejaht sind und zu ihm und ihren Mitmenschen in Beziehung stehen. Sie sind zu Freiheit und Verantwortung fähig, können sich entwickeln und verändern, erleben dabei auch Grenzen und Scheitern.

Die von Frauen und Männern repräsentierte Vielfalt wird als Chance und Bereicherung begriffen.

1.3 Selbstverständnis

Gemeindeberater/innen sind Prozessberater/innen. Sie unterstützen Klientensysteme darin, ihre eigenen Kräfte für Klärungs-, Verständigungs- und Veränderungsprozesse zu nutzen und zu entwickeln.

1.4 Ziele

GB/OE fördert vor allem kirchliche Systeme und Leitungsorgane darin, *ihre* Ziele zu klären, Entwicklungschancen zu erkennen und zu nutzen, Kommunikationsformen zu überprüfen und zu verbessern und *ihr* Selbstverständnis zu entwickeln.

1.5 Beraterische Grundhaltung

Die beraterische Grundhaltung kann mit folgenden Begriffspaaren gekennzeichnet werden:

Wertschätzend und gewinnend, verlässlich und vertraulich, ergebnisoffen und lösungsorientiert, unvoreingenommen und transparent, konfrontierend und akzeptierend, Distanz und Nähe während sowie konsequent und situationsorientiert.

1.6 Beratungsansätze

GB/OE versteht sich als Organisationsentwicklung und systemische Beratung. Bei Wertschätzung der Persönlichkeit der Mitarbeitenden beziehen sich ihre Interventionen eher auf das Gesamtsystem, dessen Selbstverständnis, auf die Rollen im System, dessen Kommunikation und Organisation.

Sie grenzt sich ab von Therapie und Seelsorge, von Fachberatung und einem ergebnisgebundenen Beratungsansatz sowie von Personalentwicklung im Auftrag der Leitung.

1.7 Methoden und Arbeitsweisen

GB/OE nimmt sozialwissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung und anderer Beratungsansätze auf, soweit sie mit der christlichen Ethik vereinbar sind.

Als Präventionsmaßnahme kann GB/OE eigenständig oder in Kooperation mit anderen Fortbildungen anbieten.

Die Arbeitsweisen von Organisationsentwicklung, Supervision und Fortbildung ergänzen sich.

1.8 Klientensysteme

GB/OE richtet ihre Angebote an:

- Gemeindliche Gremien, Berufs- und Funktionsgruppen
- Gremien von Kirchenkreisen, Propsteien, Dekanaten, Verbänden, Regionen,
- gesamtkirchliche Leitungssysteme,
- kirchliche und diakonische Einrichtungen, Dienste und Werke
- außerkirchliche Systeme in begrenztem Umfang.

2. Beratungspraxis

2.1 Anfrage

Es gibt ein geregeltes Verfahren. Dazu gehören: Beratungsanfrage (Checkliste am Telefon mit harten und weichen Daten) und Informationen über die Formalien einer Beratung für die Anfragenden (Weiterbearbeitung, zeitliche Abläufe, Preise). Diese Verfahrensschritte führen von der mündlichen in die schriftliche Form. Alle Beratungsanfragen werden in der Geschäftsstelle bzw. Koordinationsstelle zusammengeführt.

2.2 Vermittlung

Die Vermittlung von Beratungen ist geregelt und orientiert sich an inhaltlichen und organisatorischen Kriterien.

2.2.1 Annahme einer Beratungsanfrage

- Vorläufiges Anforderungsprofil des Klientensystems;
- inhaltliche Nähe/Distanz wegen möglicher Verwicklungen;
- Genderaspekt;
- Berufsaspekt;
- zeitliche, räumliche und Kostenaspekte.

2.2.2 Vergabe an Beratungsteam

- Mann und Frau (Genderaspekt);
- unterschiedliche Berufsgruppen;
- unterschiedliche Kompetenzen und Felderfahrung;
- Senior- und Juniorberater/innen (Akkreditierte und Auszubildende).

Zwischen Beratungsanfrage und Zwischenantwort bzw. Vermittlung liegen maximal vier Wochen.

2.3 Kontrakt

Es wird ein schriftlicher Kontrakt zwischen Berater/innen- und Klientensystem beim Erstkontakt vereinbart. Seine wichtigsten Bestandteile sind:

- Beratungsziele, Beratungsgegenstand (Inhalt), Beratungsschritte
- Beteiligte
- Zeitliche Planung, Ort und Raum
- Kosten
- Aufgaben der Berater/innen
- Aufgaben des Klientensystems
- Vertraulichkeit
- Kriterien für eine vorzeitige Beendigung einer Beratung
- Verabredungen über ein Follow-up
- Verfahrensabsprachen für die Beendigung der Beratung.

Den Kontrakt erhält die Geschäftsstelle bzw. Koordinationsstelle.

2.4 Beratungsprozess

Der Beratungsverlauf wird zwischen Klientensystem und Berater/innen selbständig verantwortet und gestaltet.

2.5 Abschluss einer Beratung

Beratungen werden durch gemeinsame Evaluation und Follow-up abgeschlossen.

Jede Beratung (auch eine nicht zustande gekommene oder abgebrochene) wird in Kurzform und als Statistik-Bogen statt dokumentiert. Die Dokumentationen werden in der Geschäftsstelle bzw. Koordinationsstelle gesammelt und ausgewertet.

2.6 Supervision

Gemeindeberater/innen reflektieren ihre Beratungspraxis in Gruppen-Supervision von mindestens 5 x 180 Minuten im Jahr. Die Supervision kann durch Kollegiale Beratung/Intervision ergänzt werden. Jeder Beratungsprozess wird mindestens einmal in der Supervision oder Kollegialen Beratung/Intervision besprochen.

3. Berater/innen

3.1 Qualifikation

Zugangsvoraussetzung für die Arbeit als Gemeindeberater/in im kirchlichen Kontext ist eine abgeschlossene Weiterbildung in GB/OE oder eine von der jeweiligen Landeskirche als vergleichbar anerkannte Weiterbildung.

3.2 Beauftragung

Berater/innen werden in der Regel zeitlich befristet beauftragt bzw. anerkannt (etwa auf fünf Jahre). Eine Beauftragung kann erneut ausgesprochen werden. Für beides gibt es ein geregelteres Verfahren.

Die Beauftragung erfolgt durch ein dafür zuständiges Leitungsorgan (z.B. Leitung der GB/OE-Organisation oder Kirchenleitung).

Sobald ein/e Berater/in auf der Ebene der Gesamtkirche eine kirchenleitende Funktion übernimmt, ruht die Tätigkeit als Gemeindeberater/in. Dies greift auch dann, wenn vertraglich vereinbarte Leistungen durch den/die Berater/in nicht eingehalten werden (z.B. Mindestberatungsleistungen, Supervision, regelmäßige Teilnahme an verpflichtenden Treffen).

3.3 Regelung der Zusammenarbeit mit der Organisation GB/OE

Die Berater/innen gehören einem Verband/einem Verein/einer Arbeitsgemeinschaft an. Es gibt ein geregelteres Verfahren der Aufnahme und der Zusammenarbeit.

- Die Aufnahme von Organisationsberatern/innen wird durch ein eigenes Gremium vorgenommen (z.B. Vorstand der AG der Gemeindeberatung, Weiterbildungskommission) bzw. durch eine damit beauftragte Person (z.B. Geschäftsführer/in).
- Die Organisation GB/OE achtet darauf, dass alle Berater/innen mindestens zwei Beratungsprojekte pro Jahr angeboten bekommen.
- Um die beraterische Qualifikation zu erhalten, erbringen Berater/innen eine Mindestleistung an Beratungen (etwa sieben Tage/Jahr).
- Regelmäßige und verpflichtende Treffen garantieren, dass alle in einem kollegialen Verbund stehen, durch den fachlichen Austausch, Qualitätssicherung und Fortbildung gesichert werden.
- Supervision und Kollegiale Beratung/Intervision sind für Berater/innen verpflichtend.

3.4 Differenziertes Beratersystem

In den GB/OE-Organisationen arbeiten kircheninterne und kirchenexterne Berater/innen. Sie arbeiten haupt-, neben- oder ehrenamtlich.

3.5 Beratungsprofil

Durch die Weiterbildung in GB/OE und reflektierte Beratungspraxis (Supervision/Intervision) entwickeln die Berater/innen ein je eigenes Beratungsprofil. Es gibt ein geregelttes Verfahren (z.B. im Zusammenhang mit der Weiterbildung, durch Perspektiv-/Personalgespräche, Selbsteinschätzung), mit dem das fachliche Profil der einzelnen Berater/innen erfasst und dokumentiert wird („Berater/Innen-Profil“). Es wird in regelmäßigen Abständen (etwa im Zuge einer Verlängerung der Beauftragung) aktualisiert.

3.6 Honorierung der Beratungstätigkeit

Für die nicht hauptamtlich in der Beratung Tätigen gibt es differenzierte Formen, wie erbrachte Beratungsleistungen entgolten werden (z.B. Honorare, Aufwandsentschädigung, Freistellung, Erstattung von Sach- und Fahrtkosten). Kostenlose oder sehr kostengünstige Fortbildung/Supervision und/oder ein individuelles Fortbildungsbudget sind weitere Formen.

3.7 Fortbildung

Zur Weiterentwicklung der beraterischen Kompetenz ist Fortbildung verpflichtend. Der zeitliche Umfang liegt bei mindestens vier Tagen innerhalb von zwei Jahren. Darüber hinaus dienen die regelmäßigen Treffen der Gemeindeberater/innen (Studientage der Arbeitsgemeinschaften, der Regionalgruppen, Mitgliederversammlung u.ä.) der Fortbildung. Die Teilnahme an ihnen ist verpflichtend.

4. Berufsbegleitende Weiterbildung in Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung

Führt eine GB/OE-Organisation eine eigene GB/OE-Weiterbildung durch, gelten folgende Leitlinien:

4.1 Inhalte

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Weiterbildung orientieren sich an grundlegenden Themen der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung. Sie beziehen sich auf den spezifischen kirchlichen Kontext. Sie verschränken Theorievermittlung und –reflexion mit Beratungspraxis, Selbsterfahrung und Supervision. Ein ausformuliertes Curriculum liegt in den jeweiligen Weiterbildungssystemen vor.

4.2 Grundstruktur

Die berufsbegleitende Weiterbildung umfasst einen Zeitraum von ca. drei Jahren. Darin enthalten sind Theoriekurse, Beratungsprojekte und Supervision. Fortbildungs- und Interventionsangebote der jeweiligen GB/OE-Organisation kommen hinzu.

4.2.1 Theorie

Die Weiterbildung umfasst Kurse zur Theorie (s. 4.1) im Umfang von mindestens 180 Stunden.

Externe Trainer/innen aus nichtkirchlichen Bereichen sowie aus den anderen GB/OE-Organisationen mit Kompetenzen in Organisationsentwicklung, Familientherapie,

Institutionsanalyse und Supervision werden in die Weiterbildung einbezogen. Die Verantwortung tragen die anerkannten GB/OE-Berater/innen der jeweiligen Organisation.

4.2.2. Praxisbezug

Die Beratungspraxis während der Weiterbildung umfasst mindestens vier Beratungsprojekte, davon zwei mit mindestens sechs Beratungskontakten.

Zu Beginn der Weiterbildung werden Praxisprojekte in Zusammenarbeit mit einem/einer anerkannten Berater/in durchgeführt.

Die innerkirchlichen Beratungserfahrungen werden durch externe Lernmöglichkeiten ergänzt.

4.2.3 Supervision

Die Lern- und Praxiserfahrungen werden während der Weiterbildung in einer verpflichtenden Supervision reflektiert und bearbeitet. Sie umfasst mindestens 60 Stunden und ist überwiegend als Gruppensupervision organisiert. Die Supervisoren/innen sollen Erfahrung in Organisationsentwicklung haben und in der Regel extern sein.

Hinzu kommt die Intervision der jeweiligen GB/OE-Organisation.

4.3 Träger

Die Trägerschaft wird von der GB/OE-Organisation allein oder in Kooperation mit einer landeskirchlichen Fort- und Weiterbildungseinrichtung wahrgenommen.

4.4 Zulassung

Voraussetzung zur Zulassung sind:

- eine mindestens dreijährige Berufspraxis – in der Regel in einem kirchlichen Beruf oder einer vergleichbaren ehrenamtlichen Tätigkeit,
- Nachweis von Fortbildung, Selbsterfahrung und Supervision sowie Gruppen- und Gremienerfahrung,
- Teilnahme an einer GB/OE-Orientierungsphase bzw. einer GB/OE-Auswahltagung.

Die Zulassung erfolgt durch eine Weiterbildungskommission bzw. ein vergleichbares Gremium der GB/OE-Organisation und ggfs. nach Rücksprache mit der jeweiligen Landeskirche.

4.5 Finanzierung

Die Weiterbildung wird finanziert durch Beiträge der Teilnehmenden und für interne Teilnehmer/innen durch Zuschüsse der Landeskirche, ihrer Dienststellen oder GB/OE-Organisation.

4.6 Abschluss

Die GB/OE-Weiterbildung schließt mit einer schriftlichen Arbeit zu Theorie- und Praxisreflexion, dokumentierter Beratungspraxis, einem Abschlussdokument der Supervision und einem Kolloquium.

Das Prüfungskolloquium wird mit der Weiterbildungskommission bzw. mit einem eigens für das Kolloquium eingesetzten Gremium geführt. Ein Zertifikat bescheinigt die erfolgreiche Teilnahme an der Weiterbildung.

Die Anerkennung bzw. Beauftragung als GB/OE-Berater/in wird damit zusammenhängend oder darauf folgend im Zusammenwirken von GB/OE-Organisation und Landeskirche ausgesprochen.

5. Organisation

5.1 Institutionalisierung

Die GB/OE-Organisationen bestehen in der Regel aus Arbeitsgemeinschaften/Vereinen und/oder landeskirchlichen bzw. regionalen Geschäftsstellen. Sie regeln ihre Arbeit hinsichtlich der eigenen Satzung, Leitlinien und Leitung.

Sie organisieren eine geregelte Geschäftsführung, die die Erreichbarkeit für die Klientensysteme sowie die interne Organisation sicherstellt.

Die Art der Beauftragung und Anerkennung durch die Landeskirche ist geordnet.

Im Verhältnis zu kirchenleitenden Gremien auf den unterschiedlichen Ebenen wird sichergestellt, dass eine unabhängige, am Klientensystem orientierte Beratung gewährleistet ist.

Die GB/OE-Organisationen haben keine kirchenleitende Funktionen. Sie klären ihr Selbstverständnis im Gesamtsystem Kirche. Dieses wird dem Klientensystem transparent gemacht.

Gegenüber kirchenleitenden Organen gibt es keine Berichtspflicht über einzelne Klientensysteme, damit die Vertraulichkeit gewahrt wird. Kirchenleitende Organe können auf die fachliche Unterstützung von GB/OE-Organisationen zurückgreifen.

5.2 Ausstattung

GB/OE-Organisationen verfügen über angemessene personelle, finanzielle wie räumliche Ressourcen.

5.3 Interne Kommunikation und Akquise

Die Kommunikations- und Werbemöglichkeiten der jeweiligen Regionen und Kirchen werden systematisch genutzt, um auf das Beratungsangebot aufmerksam zu machen. Spezielle, zielgruppenspezifische Beratungsangebote können entwickelt und ausgeschrieben werden (z.B. für Kindergärten, Diakoniestationen).

Der Kontakt zu kirchlichen Einrichtungen und Gremien wird gepflegt.

Die Berater/innen können darüber hinaus auch Beratungsprojekte für ihre jeweilige GB/OE-Organisation akquirieren.

5.4 Qualitätssicherung

Die Qualität der eigenen Beratungspraxis wird intern gesichert durch die verpflichtende Teilnahme an Supervision/Kollegiale Beratung/Intervision und regelmäßige Fortbildungen. Als weiteres Instrument der internen Personalentwicklung gibt es ein geregeltes Beauftragungs-/Anerkennungs- bzw. Wiederbeauftragungsverfahren. Die Beratungen werden evaluiert.

5.5 Auswertung der Beratungen

Die Arbeitsgemeinschaften für GB/OE bzw. die GB/OE-Organisationen erfassen in regelmäßigen Abständen die thematischen Schwerpunkte und die anfragenden Klientensysteme. Trends werden auf diese Weise erkannt und für Ausbildung, interne und externe Fort-/Weiterbildung und die Weiterentwicklung der GB/OE-Organisation fruchtbar gemacht. Die Ergebnisse stellen sie kirchenleitenden Gremien und Fachgremien zur Verfügung.

5.6 Vernetzung

Sowohl intern wie auch über die Grenzen der regional oder landeskirchlich organisierten Arbeitsgemeinschaften hinaus vernetzen sich die einzelnen Organisationen für GB/OE. Das dient der Weiterentwicklung der eigenen Organisationen und der fortlaufenden Qualitätssicherung. Darüber hinaus wird der Kontakt zu anderen Beratungssystemen gesucht.

Die GB/OE-Arbeitsgemeinschaften bzw. Organisationen im deutschsprachigen Raum stehen untereinander in einem regelmäßigen Erfahrungs- und Informationsaustausch, bei dem sie voneinander lernen und sich gegenseitig bereichern.

Die GB/OE-Arbeitsgemeinschaften bzw. Organisationen treffen sich jährlich zu einer DACH-Tagung (D = Deutschland, A = Austria, CH = Schweiz).

Dr. Ernst-Georg Gäde, 29.4.2002

Anlage 6: Die Publikationen des ZOS

1. Zeitschrift für Gemeinde- und Organisationsentwicklung

1/1997 Ressourcen

2/1999: Kirche entwickeln (Dokumentation des Kongresses zum 20-jährigen Bestehen der GB in der EKHN)

3/2000 Männer im Ehrenamt – ein ambivalentes Engagement

4/2001 Variationen zu Innen und Außen.

5/2003 Lernen

2. Gemeinde leiten (in chronologisch rückläufiger Aufstellung)

6/2002 »Wo zwei oder drei ... (zum Gemeindeverständnis)«

5/2002 »Sitzungen attraktiv gestalten«

4/2002 »Gottesdienste -maßgeschneidert«

3/2002 »Moderne Medien in der Kirche«

2/2002 »Wem dient der Gottesdienst?«

1/2002 »Mitglieder sind verschieden«

6/2001 »Projekte in der Gemeinde«

5/2001 »Gemeindehäuser«

4/2001 »Lust auf Leitung«

3/2001 »Kirche auf dem Land«

2/2001 »Der Kirchenvorstand als Arbeitgeber«

1/2001 »Ehrenamt«

6/2000 »Kindertagesstätten«

5/2000 »Gemeindeversammlungen«

4/2000 »Kirchentag 2001«

3/2000 »Sitzungen moderieren«

2/2000 »Kirchenmusik«

1/2000 »Wie Gemeinde feiert«

6/1999 »Öffentlichkeitsarbeit«

5/1999 »Geistliche Gemeindeleitung«

4/1999 »Zwischenbilanz«

3/1999 »Veränderungen gestalten«

2/1999 »Verschiedene Frömmigkeitsstile«

1/1999 »Der Haushalt ist beschlossen«

6/1998 »Hilfe - wir haben einen Konflikt«

5/1998 »Wenn Männer und Frauen zusammenarbeiten«

4/1998 »Gemeinde braucht Profil«

3/1988 »Wer macht die Andacht im Kirchenvorstand«

2/1998 »Gut vorbereitet ist halb entschieden – Ausschüsse und Projektgruppen«

1/1998 »Kirchenvorstände am Anfang«

3. Bücher aus dem ZOS

Eva Renate Schmidt/Hans Georg Berg:

Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberater.

Offenbach: Burckhardthaus-Verlag, 1995

Ernst-Georg Gäde/Thomas Listing:

Gruppen erfolgreich leiten. Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Erwachsenen.

Mainz: Spener-Verlag, 1997.

Ernst-Georg Gäde/Claudia Mennen:

Gemeinde leiten - aber wie? Werkbuch für Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände.

Mainz: Spener-Verlag, 1995.

Ernst-Georg Gäde/Silke Listing:

Sitzungen effektiv leiten und kreativ gestalten. Ein Arbeitsbuch für Leiterinnen und

Leiter von Konferenzen und Besprechungen.

Mainz: Spener-Verlag, 1998.

Hans Georg Berg (Hg.)

Kirchenvorstand konkret. Planen, entscheiden, handeln. Vier Jahrgänge von ‚Gemeinde leiten‘ in einem Buch, ergänzt mit Checklisten, Adressen u.v.m.

Mainz: Spener-Verlag, 2002.

Bibliographie

- ADAM, Ingrid; SCHMIDT, Eva-Renate. 1977. *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden*. Gelnhausen: Burckhardt-Verlag.
- ARNOLDSHAINER KONFERENZ, 1992. *Das Buch Gottes. Elf Zugänge zur Bibel. Ein Votum des Theologischen Ausschusses der Arnoldshainer Konferenz*. Veröffentlichungen aus der Arnoldshainer Konferenz. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag.
- BÄUMLER, Christof; METTE, Norbert (Hg.). 1987. *Gemeindepraxis in Grundbegriffen. Ökumenische Orientierungen und Perspektiven*. München: Chr.Kaiser-Verlag.
- BEER, Peter. 1995. *Kontextuelle Theologie. Überlegungen zu ihrer systematischen Grundlegung*. Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh.
- BENRATH, Gustav Adolf. 1993. „Erweckung/Erweckungsbewegungen I.“ *TRE, Band 10*. 205-220.
- BIRSCHHEL, Hermann; KEILHOLZ, Matthias (Hg.). 2000. *Kirche 2000. Gemeinden im Aufbruch*. Neukirchen-Vluyn: AUSAAT-Verlag.
- BORMANN, Josef. 1986. *Elemente einer Handlungstheorie der Beratung der kirchlichen Organisation Pfarrverband. Entwickelt und dargestellt am Beispiel der Beratung des Pfarrverbandes Saarbrücken II*. Dissertationen theologische Reihe, Band 12. Sankt Ottilien: EOS Verlag.
- BOSCH, David J. 1991. *Transforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission*. Maryknoll, New York: Orbis Books.
- BREITENBACH, Günter. 1994. *Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik*. Stuttgart, Berlin, Köln: Verlag W.Kohlhammer.
- COCHLOVIUS, Joachim. 1993. „Gemeinschaftsbewegung.“ *TRE, Band 12*, 355-368.
- DERKSEN, Nico. 1992. „Konfliktbearbeitung durch Gemeindeberatung.“ *Diakonia* 43/2, 1992. 125-130.
- DÜRINGER, Sigrid. 1999. „Eröffnungsrede beim Kongreß ‚Kirche entwickeln‘ am 12.06.98“. In: *GB Organisationsentwicklung*, Heft 2. Frankfurt: Gemeindeberatung in der EKHN. 2-6.
- . 2003. „Wozu Beratung lernen?“ In: HELLER, Andreas; KROBATH, Thomas (Hg.) *Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*. Reihe: HEIMERL; Katharina; HELLER, Andreas; u.a. (Hg.). Palliative Care und Organisationsethik Bd. 7. Freiburg: Lambertus-Verlag. 444-455.
- ERNSPERGER, Bruno. 1999. *Aufbruch braucht Gestaltung. Impulse für die Gemeindeentwicklung*. Innsbruck, Wien: Tyrolia-Verlag; Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.
- FISCHER, Josef. 1992. „Gemeindeberatung, was sie hilft?“ *Lebendige Seelsorge* 43/3.4, 1992. 187-190.
- FISCHER, Michael. „Gemeindeberatung – ein Universalmittel für Gemeindeentwicklung?“ In: FISCHER, Michael; HIMMEL, Max (Hg.) *Herausforderung Gemeindeentwicklung : Erfahrungen - Aspekte – Perspektiven*. Reihe: Kontakte : Beiträge zum religiösen Zeitgespräch, Bd. 8. Tübingen; Basel : Francke. 171-180.
- FÖRDERVEREIN FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GEMEINDEBERATUNG IN DER EKHN. 1999. „Kirche entwickeln.“ *GB Organisationsentwicklung*, Heft 2. Frankfurt: Gemeindeberatung in der EKHN.
- FOITZIK, Karl; GROßMANN, Elsbe. 1995. *Gemeinde 2000 – Wenn Vielfalt Gestalt gewinnt: Prozesse, Provokationen, Prioritäten*. Gemeindepädagogik, Band 9. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- GARHAMMER, Erich. 1996. *Dem Neuen trauen. Perspektiven künftiger Gemeindearbeit*. Graz: Styria.
- ; ZELINKA, Udo (Hg.). 1998. *Gemeindeleitung heute – und morgen? Reflexionen, Erfahrungen und Modelle für die Zukunft*. Paderborn: Bonifatius.
- GÄDE, Ernst-Georg. 1997. „Ein kirchliches Beratungsinstitut hat sich etabliert: Gemeindeberatung.“ *Diakonia* 5/1997. 308-314.

- . 2002. „Standards für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung in der EKD.“ *Internes Papier der „DACH“ (Arbeitsgemeinschaft von Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern der Evangelischen und Katholischen Kirche in Deutschland, Österreich und der Schweiz).*
- GENSICHEN, Hans-Werner. 1971. *Glaube für die Welt.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn.
- HECKEL, Ulrich. 1995. „Paulus als ‚Visitor‘ und die heutige Visitationspraxis.“ *Kerygma und Dogma* 41. 252-291.
- HELLER, Andreas. 2003. „In Widersprüchen beraten. Qualifizierung zur Gemeinde- bzw. Organisationsberatung in der Kirche.“ In: HELLER, Andreas; KROBATH, Thomas (Hg.) *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie.* Reihe: HEIMERL; Katharina; HELLER, Andreas; u.a. (Hg.). *Palliative Care und OrganisationsEthik* Bd. 7. Freiburg: Lambertus-Verlag. 431-443.
- HENDRIKS, Jan. 1996. *Gemeinde von morgen gestalten. Modell und Methode des Gemeindeaufbaus.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- . 2001. *Gemeinde als Herberge. Kirche im 21. Jahrhundert – eine konkrete Utopie.* Gütersloh: Chr.Kaiser, Gütersloher Verlagshaus.
- HERBST, Michael. 2001. *Und sie dreht sich doch. Wie unsere Volkskirche wieder zu einer Kirche für das Volk wird.* Asslar: Projektion J Verlag.
- HILBERATH, Bernd Jochen; NITSCHKE, Bernhard (Hg.). 2002. *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion.* Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.
- HILBERATH, Bernd Jochen. 2002. „Corporate Identity für das Unternehmen Kirche“. In: HILBERATH, Bernd Jochen; NITSCHKE, Bernhard (Hg.). 2002. *Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion.* Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag. 87-104.
- KIETZELL, Dieter von. 1994. „Drei Merk-Male der Arbeit des Burckhardthauses.“ In: MUSALL, Peter (Hg.). 1994. *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band II.* Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus e.V. 49-64.
- KINZEL, Klaus-Michael. 1995. *Befreiungstheologie in Deutschland?* Essen: Verlag Die Blaue Eule.
- KIRK, Andrew J. 2000. *What Is Mission: Theological Explorations.* Augsburg: Fortress Press.
- KÖSTER, Reinhard; OELKER, Hans (Hg.). [O.J.] *Lernende Kirche. Ein Leitfaden zur Neuorientierung kirchlicher Ausbildung.* München: Chr. Kaiser Verlag.
- [KOHLE, Beate.] 2002. *Herausforderungen systemischen Denkens für die Gemeindeberatung. Anfragen an ein konkretes Modell.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Eichstätt: Katholische Universitätsbibliothek, Abteilung München.
- KUNZ-HERZOG, Ralph. 1997. *Theorie des Gemeindeaufbaus: ekklesiologische, soziologische und frömmigkeitstheoretische Aspekte.* Zürich: Theologischer Verlag.
- LINDNER, Herbert. 1989. „was kann Gemeindeberatung leisten?“ In: *Nachrichten der Evangelischen-Lutherischen Kirche in Bayern.* 44.Jahrgang (7/89), o.S.
- LUMMER, Franz. 1990. „Gemeindeberatung.“ In: Hg. Isidor Baumgarten. *Handbuch der Pastoralpsychologie.* Regensburg: Friedrich Pustet Verlag.
- . 1994. „Gemeindeberatung – eine Hilfe für die Räte?“ *Lebendige Seelsorge* 45/2, 1994. 139-143.
- . 1995. „Gemeindeaufbau.“ *LThK, Bd.4.* 423-424.
- MARCUS, Hans-Jürgen. 1998. *Aspekte einer Praxistheorie kirchlicher Gemeindeberatung. Qualitative Untersuchung zu bestehenden Konzeptionen und Entwicklungspotentialen.* München: Bernward bei Don Bosco Verlag.
- MAYER, Rainer. 1993. „Humanismus“. In: *ELThG II.* 936-937.
- MEAD, Loren B. 1977a. „Aus den Anfängen der Gemeindeberatung.“ In: Adam/Schmidt. *Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden.* Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag. 13-16.
- . 1977b. „Was man aus der Gemeindeberatung lernen kann – Eine Bilanz.“ In: Adam/Schmidt. *Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden.* Gelnhausen: Burckhardthaus-Verlag. 34-45.

- . 1991. *The Once and Future Church: Reinventing the Congregation for a New Mission Frontier*. Bethesda: The Alban Institute.
- . 1996. *Five Challenges for the Once and Future Church*. Bethesda: The Alban Institute.
- METTE, Norbert; STEINKAMP, Hermann. 1983. *Sozialwissenschaften und Praktische Theologie*. Düsseldorf: Patmos-Verlag.
- MÖLLER, Christian. 2000. „Gemeindeaufbau.“ *RGGA*, Bd.3. 622-624.
- MUSALL, Peter (Hg.). 1994. *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band I+II*. Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus e.V.
- PERELS, Hans-Ulrich. 1990. *Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Möglichkeiten des Managements*: Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Mohn.
- PRANG, Christiane. 2001. „Orientierung im Beraterdschungel. Die große Übersicht der Angebote.“ *Praxis. Mitarbeiten in der Gemeinde* 3/2001, Nr.86. 26-29.
- PUZA, R. 1997. „Visitation.“ *Lexikon des Mittelalters, Band 8*. 1748-1750.
- RECK, Reinhold. 2000. „Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?“ *MThZ* (51.Jahrgang), Heft 1. 39-54.
- ROHRBACH, Heinrich-Constantin. 1994. „Tiefgreifende Veränderungen“. In: MUSALL, Peter (Hg.). 1994. *Kontinuität und Wandel. Festschrift aus Anlaß des 100. Geburtstages des Burckhardthauses e.V. Band I*. Gelnhausen und Berlin: Burckhardthaus e.V. 41-46.
- RUST, Heinrich Christian. 1999. *Gemeinde lieben – Gemeinde leiten*. Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag.
- . 2001. „Grundlagen einer prophetsichen Gemeindeberatung.“ Unveröffentlichtes Dokument.
- SCHARER, Matthias; HILBERATH, Bernd Jochen. 2002. *Kommunikative Theologie. Eine Grundlegung*. <http://prktheol.uibk.ac.at/komtheo/buchreihe/band1/KomTheol.text.html>
- SCHLICHTING, Wolfhart. 1992. „Befreiungstheologie“. In: *ELThG I*. 196-197.
- SCHMID, Peter F. 2002. „Beratung als Begegnung von Person zu Person. Zum Verhältnis von Theologie und Beratung.“ <http://www.pfs-online.at/papers/paper-pastberatung.htm#literatur>
- SCHMIDT, Eva-Renate. [o.J.]. „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“. In: KÖSTER, Reinhard; OELKER, Hans (Hg.). *Lernende Kirche. Ein Leitfaden zur Neuorientierung kirchlicher Ausbildung*. München: Chr. Kaiser Verlag. 183-192.
- ; BERG, Hans-Georg. 1995. *Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag.
- . 1997. *Redeverbot und Faust im Sack. Spiritualität im Umgang mit Konflikten. Protokoll des Vortrags vom 27. Februar 1997*. Luzern: Romero-Haus.
- SCHMIDT, Eva-Renate, 1999. „Die Hermeneutik des Verdachts als Diagnoseprinzip. Feministisch-theologische Gedanken zur Entwicklung von Organisationen.“ *GB Organisationsentwicklung*, Heft 2. Frankfurt: Gemeindeberatung in der EKHN. 24-26
- SCHMITTER, Elisabeth. 2001. „Visitation. III. Praktisch-theologisch.“ *LThK, Bd.10*. 819.
- SCHWARZ, Christian A. 1993. *Die dritte Reformation. Paradigmenwechsel in der Kirche*. Neukirchen-Vluyn: AUSAAT-Verlag; Emmelsbüll: C & P Verlag.
- . 1996. *Die natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung hineingelegt hat*. Emmelsbüll: C & P Verlag; Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag.
- . 1997. *Die Praxis der Natürlichen Gemeindeentwicklung*. Emmelsbüll: C & P Verlag.
- SEITZ, Manfred. 1991². *Erneuerung der Gemeinde. Gemeindeaufbau und Spiritualität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SMYKALLA, Johannes; ULLRICH, Peter-Otto. 1999². „Kirche denken und gestalten: Beobachtungen und Anfragen aus gemeindeberaterischer Sicht“. In: SMYKALLA, Johannes. 1999. *Schlüsseltexzte zur Gemeindeberatung im Bistum Mainz*. Mainz: Bischöfliches Ordinariat. 82-95.
- STEINKAMP, Hermann. 1979. „Gemeindestruktur und Gemeindeprozess. Versuche einer Typologie.“ In: GREINACHER, N.; METTE, N.; MÖHLER, W. (Hg.) *Gemeindepraxis – Analyse und Aufgaben*. 77-89.

- 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: Edition Exodus.
- 1997. Rezension zu „Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung Hg. Eva-Renate Schmidt, Hans-Georg Berg.“ *Wege zum Menschen*, 1997. 380-381.
- STOCKMAYER, Johannes. 1998. „Qualitätsmerkmale für Gemeindeberater.“ Unveröffentlichtes Dokument.
- TREBESCH, Karsten. 2000. „50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende?“ In: Ders. (Hg.). *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. 50-62.
- VAN DER VEN; Johannes. 1994². *Entwurf einer empirischen Theologie*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- VÖGELE, Rudolf. 1999. *Neuer Wein in alte Schläuche. Chancen und Grenzen der Gemeindeentwicklung aus dogmatischer und Pastoraltheologischer Perspektive*. St.Otilien: EOS Verlag.
- WINTER, Jörg. „Visitation.“ *EKL, Bd.4(S-Z)*. 1183-1185.
- WINTER, Uwe-Helmut. 1977. „Kirchengemeinde als Organisation.“ In: Adam/Schmidt 1977. 58-68.
- ZENTRUM FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GEMEINDEBERATUNG DER EKHN (ZOS). 2002. *Ausbildung in Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung. Konzeption des Zentrums für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau*. (Loseblattsammlung) Frankfurt am Main: ZOS.
- ZULEHNER, Paul M. 1989. *Pastoraltheologie. Band 2. Gemeindepastoral. Orte christlicher Praxis*. Düsseldorf: Patmos Verlag.