



**GBOE**

# **Jahresbericht 2018**

**Gemeindeberatung/  
Organisationsentwicklung**



**Jahresbericht 2018**  
**Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung**

**Herausgeber:** Haus kirchlicher Dienste der  
Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

**Verantwortlich:** Gudrun Gemershausen, Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung  
(V.i.S.d.P.)

**Hausanschrift:** Archivstraße 3, 30169 Hannover

**Postanschrift:** Postfach 265, 30002 Hannover

**Fon:** 0511 1241-146

**E-Mail:** [gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de](mailto:gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de)

**Internet:** [www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung](http://www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung)

**Satz und Layout:** HkD (12673)

**Ausgabe:** 2018

**Artikelnummer:** xxxxxx

# Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung (GBOE) 2018

Mit unserem Jahresbericht 2018 greifen wir Themen und Fragen des vergangenen Jahres auf und stellen allen Interessierten wichtige Entwicklungen und Tendenzen aus der Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung zur Verfügung.

Im 1. Teil dieses Berichts werden die Anfragen und Beratungsprozesse unserer Arbeit aus dem Jahr 2018 quantitativ ausgewertet, auch im Vergleich mit den Vorjahren.

Der 2. Teil befasst sich mit den von GBOE bearbeiteten Inhalten und Themen, die durchaus über die klassischen Beratungsformate hinaus reichen. Die Beraterinnen und Berater kommen im 3. Teil in den Blick und im abschließenden 4. Teil werden Konsequenzen und Perspektiven aus der Analyse gezogen.

1

2

3

4

## 1.1 Gesamtzahl der Anfragen und Beratungen

In 2018 bearbeiteten die Beraterinnen und Berater der GBOE insgesamt 281 Beratungsanfragen. 214 dieser Beratungsprozesse gingen 2018 als neue Anfragen in der Geschäftsstelle ein, 67 Beratungsfälle wurden aus dem Vorjahr bzw. den Vorjahren übernommen und fortgeführt. Die Anzahl der Neuanfragen bewegte sich bereits in den Vorjahren auf hohem Niveau, erreichte aber in 2018 einen neuen Höchststand.

Insgesamt hat sich damit die Zahl der neuen Anfragen gegenüber der Zeit vor 13 Jahren (damals ca. 60 neue Anfragen pro Jahr) mehr als verdreifacht. Auf die Gründe für diese Erhöhung gehen wir in den nachfolgenden Abschnitten ein.

In der Gemeindeberatung gelang es im vergangenen Jahr, für fast alle eingehenden Beratungsanliegen ein Beratungsteam der GBOE Hannover zur Verfügung zu stellen. Nur 13 Anfragen wurden nicht von uns bearbeitet; hier lagen entweder sehr kurzfristige Anfragen vor oder es konnte bereits durch Vorgespräche geklärt werden, dass eine andere Beratungseinrichtung die passende(re) Expertise vorhält. Durch die gute Zusammenarbeit mit unseren Partner-GBOE-Systemen in Oldenburg und der EKM konnten 5 Anfragen in räumlicher Nähe zu unseren Partnersystemen weitervermittelt werden.

Erstmalig differenziert in die Statistische Auswertung aufgenommen sind die Beratungsprozesse aus dem Projekt „Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen, das in den Vorjahren noch Projektstatus hatte, jedoch ab 2019 als Bereich der GBOE verstetigt wurde.<sup>1</sup>

Insgesamt ergaben sich im Jahr 2018 damit 263 Beratungsprozesse, die von Beraterinnen und Beratern der Ev.- luth. Landeskirche Hannovers aktiv beraterisch begleitet wurden. Im Vergleich mit anderen GBOE-Einrichtungen innerhalb der EKD liegt die GBOE Hannovers damit -wie in den Vorjahren- im vorderen Bereich.

---

<sup>1</sup> Nachdem vor etwa 10 Jahren Kirchengemeinden beim HKD nach Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung nachgefragt haben, wurde von GBOE in Kooperation mit dem Arbeitsfeld Ehrenamt und Gemeindeleitung das Projekt Qualitätsentwicklung in Gemeinden und Regionen ins Leben gerufen. An diesem Projekt, das mittlerweile verstetigt wurde und nun zur GBOE gehört, nahmen bislang über 40 Gemeinden und Regionen aus der ganzen Landeskirche teil. GBOE ist sowohl im Lenkungskreis des Projekts als auch in der Beratung der Gemeinden und Regionen vor Ort beteiligt. Dasselbe gilt für das in der Pilotphase befindliche Projekt „Qualitätsentwicklung im Kirchenkreis“.

## 1.2 Regionale Verteilung der Beratungen

Sprengel	2018	2018 %	2017	2017 %	2013	2013 %
Hannover	65	25 %	53	25 %	53	24 %
Hildesheim/Göttingen	39	15 %	39	18 %	32	14 %
Lüneburg	46	17 %	27	13 %	34	15 %
Osnabrück	32	12 %	26	12 %	39	18 %
Ostfriesland/Ems	12	4 %	6	3 %	9	4 %
Stade	28	11 %	29	13 %	24	11 %
Landeskirchl. Einricht.	10	4 %	11	5 %	11	5 %
In Landeskirche Braunschweig	15	6 %	14	7 %	13	6 %
Andere / extern	16	6 %	10	5 %	7	3 %
Summe	263	100 %	215	100 %	222	100 %

Die tabellarische Übersicht zeigt bei den Fallanfragen wie in den Vorjahren eine breite Streuung auf; die stattgefundenen Beratungen verteilen sich regional relativ gleichmäßig auf die Sprengel der Landeskirche. Auch im prozentualen Vergleich mit 2017 zeigt sich eine stabile Situation im Blick auf die regionale Verteilung. Im Einzelnen gibt es jedoch erwähnenswerte Beobachtungen:

Der Sprengel Hannover weist durchgehend die höchsten Fallzahlen auf, begründet einerseits durch die besonderen Herausforderungen im städtischen Raum, zum anderen durch viele Kooperationen mit der HVHS Loccum in Rahmen der GKL-Gemeinde-Klausuren<sup>2</sup>. Es folgen die Sprengel Lüneburg, Hildesheim-Göttingen und Stade mit der großen Zahl von Gemeinden und Anfragen der regionalen Reorganisation. Im Sprengel Osnabrück liegt die Zahl der Anfragen gemessen an der Größe des Sprengels wie bereits in den Vorjahren überproportional hoch. Die Anfragesituation im Sprengel Ostfriesland ist nach wie vor nicht sehr hoch, hat sich jedoch im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt. Das hängt auch damit zusammen, dass von der GBOE der oldenburgischen Kirche wegen zahlreicher eigener Prozesse

weniger Beratungen aus der angrenzenden hannoverschen Landeskirche übernommen werden konnten als in den vergangenen Jahren. Auch wegen personeller Veränderungen in der GBOE Oldenburg ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Gemeindeberatungen neu abzustimmen.

In der Ev.-luth. Landeskirche Braunschweig, die im Bereich der Gemeindeberatung mit Hannover kooperiert, gab es 2018 insgesamt 15 vorwiegend längerfristige Beratungsprozesse mit den Schwerpunkten Kooperation und Fusion. Damit pendelt sich die Anzahl der Anfragen auf ähnlichem Niveau ein wie im Vorjahr, nachdem bis 2016 die Zahl der Beratungsprozesse im Blick auf die Bildung der Gestaltungsräume höher lag. Dass nur wenige weitere Anfragen folgten, ist unter anderem auf den Mangel an aktiven Berater/-innen in der Braunschweiger Landeskirche zurückzuführen.

Einige Beratungen, insgesamt allerdings weniger als 10 %, werden auch außerhalb der hannoverschen Landeskirche angefragt. Dazu gehören die Beratung diakonischer und sozialer Einrichtungen im Bereich der Landeskirche. Durch

<sup>2</sup> GKL: „Gemeinde Kompetent Leiten“ ist ein vom Evangelischen Bildungszentrum Loccum durchgeführtes Format, bei dem die GBOE Hannovers durch den Einsatz von Gemeindeberater /innen mitwirkt.

# Statistische Auswertung der Anfragen aus 2018

1

die Kooperation mit den Gemeindeberatungen aus Oldenburg, der EKM, Bremen und dem Bistums Hildesheim werden wir auf besondere Anfrage und in Ausnahmefällen auch dort beratend tätig. In Ausnahmefällen fragen auch andere Bereiche der EKD oder aus dem Ausland an.

Für Beraterinnen und Berater ist der Blick auf und die Beratung von Systemen aus anderen Kontexten bereichernd und zeigt, dass wir auf dem Markt der Beratungsanbieter durchaus anerkannt sind.

### 1.3. Organisationsform der beratenen Systeme

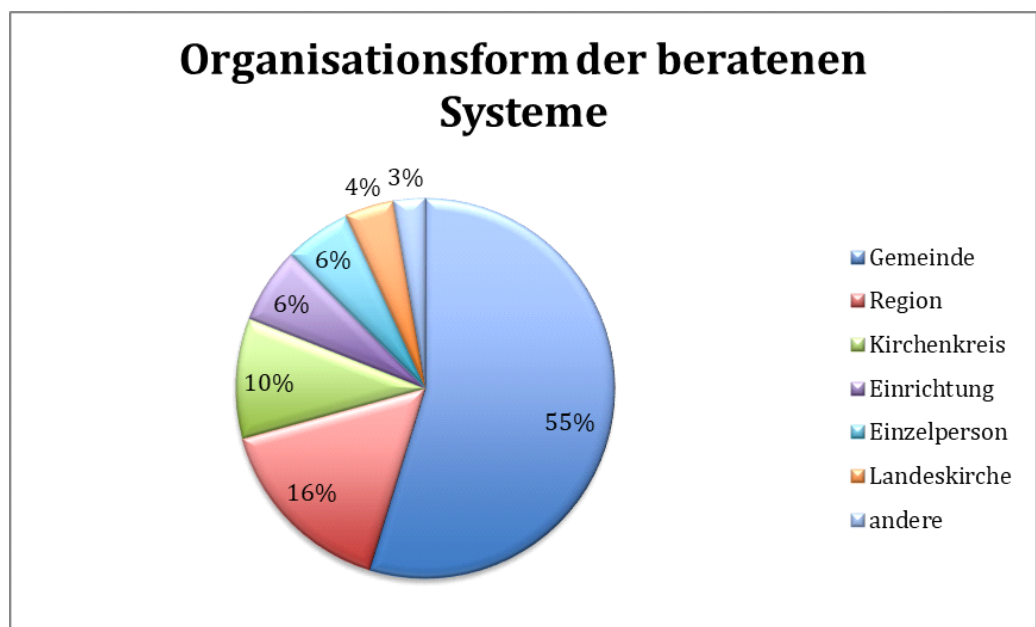
GBOE zeigte sich 2018 in der Beratung von Einzelgemeinden besonders aktiv, mehr als die Hälfte – 55 % aller Prozesse sind hier verortet. Dies ist ein starker Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren (41 % in 2017), zurückzuführen auf die Beratungsanlässe, die mit Bilanzierung und/oder Neustart der Kirchenvorstände in Zusammenhang mit der KV-Wahl 2018 zu tun haben.

Als weiterer Schwerpunkt lässt sich seit mehreren Jahren die Beratung in Regionen feststellen: Im Jahr 2018 begleitete GBOE 42 zumeist längere Bera-

tungsprozesse. Dies ist gegenüber 2017 ein leichter Rückgang, der aber mit der Neukonstituierung nach den KV-Wahlen zusammenhängen kann.

Beachtlich ist auch die Zahl der Beratungen auf Kirchenkreisebene, hier war Gemeindeberatung in 27 Beratungsprozessen aktiv. Die Beratungen in Regionen und Kirchenkreisen umfassen damit etwa ein Viertel aller Beratungen.

Ein leichter Rückgang lässt sich bei Anzahl der Beratungen in Einrichtungen konstatieren, hier sind es 17 Beratungsprozesse (2017: 25 Prozesse), vorwiegend im Bereich der Diakonie. Gerade für die nicht gemeindebezogenen Einrichtungen ist die Bezeichnung „Gemeindeberatung“ zum Teil irreführend. Hier könnte hilfreich sein, unsere Kompetenz im Bereich „Organisationsentwicklung“ stärker zu kommunizieren, um so den Zugang zu anderen Bereichen von Kirche wie Diakonie oder Schulen zu erreichen.



## 2.1. Themen und Inhalte der ausgewerteten Beratungen

Die Inhalte und Themen der Beratungen sind deutlich vielschichtiger und damit schwieriger auszuwerten als die organisationalen Aspekte der Beratung. Das liegt nicht nur an der Vertraulichkeit der Beratungen, sondern auch daran, dass häufig mehrere Themenfelder berührt sind, bzw. dass in der Anfrage der wirkliche Fokus der Beratung (noch) nicht deutlich wird, sondern sich erst im weiteren Verlauf herauskristallisiert.

Die nachfolgenden Ausführungen bieten daher eine vorsichtige Analyse, denn mit Blick auf Themen und Inhalte lassen sich nur abzeichnende Trends darstellen.

Die Themen und Inhalte der Beratungen haben sich im Vergleich zu den Vorjahren/ zum Vorjahr verschoben. Hier spiegelt sich die Bedeutung der KV-Wahlen und die Veränderung von Themen zum Ende bzw. zum Start der neuen Legislaturperiode der Kirchenvorstände.

Anders als in den zurückliegenden Jahren steht die Bilanzierung von (Gremien-) Arbeit für den Abschluss, aber auch für einen Neustart und Perspektiventwicklung besonders im Fokus. Hier ist erfreulich, dass Kirchenvorstände gleich zu Beginn ihrer Arbeit nach den KV-Wahlen Unterstützung durch die GBOE in Anspruch nehmen, um Fragen des Miteinanders, der Entwicklung von Zielen und Perspektiven u.a.m. zu klären.

Ebenfalls etwas stärker im Blick als im Vorjahr sind konkrete Planungs- und Organisationsaufgaben wie Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit.

Kirchengemeinden, Regionen, Kirchenkreise fragen verstärkt Beratung an, wenn es um zurückgehende Personalressourcen und um Überlegungen geht, wie sie zukünftig mit veränderten, in der Regel reduzierten, Ressourcen umgehen können.

Fragen von Strategie und Leitbild bleiben auch in 2018 wichtig. Zurückgegangen sind Fragen von Stellen, Finanzen und Gebäuden, Hintergrund ist hier vermut-

lich, dass sich zunächst die Gremien finden und die Aufgabenverteilung klären müssen, bevor diese Themen angegangen werden.

Deutlich angestiegen ist das Thema „Konflikte“. Hier lassen sich unterschiedliche Erklärungsansätze finden: es gibt eine veränderte Wahrnehmung von Konflikten, sie sind nichts Ungewöhnliches und „dürfen“ sein; Erfahrungswerte auf verschiedenen (Arbeits-)Ebenen zeigen, dass sich unbearbeitete Konflikte negativ auf das Miteinander, die Arbeitsleistung und die Gesundheit auswirken; in beruflichen Kontexten haben die Arbeitsdichte, die Anforderungen und der Druck zugenommen, dies wirkt auch konfliktverschärfend. Dazu gibt es das Erleben im eigenen oder zumindest engeren Umfeld, dass sich Konflikte mit externer Unterstützung (leichter) klären lassen. Und einige Personen mit kirchenleitenden Aufgaben (z.B. Superintendenten) empfehlen Teams, Gremien oder Gemeinden die Inanspruchnahme von GBOE bei Konflikten.

In der Bearbeitung von Konflikten geht es sowohl um ein Austragen von Konflikten unter hauptberuflich Tätigen als auch um Konflikte zwischen Ehren- und Hauptamtlichen, besonders zwischen Pfarramt und Kirchenvorstand.

Auch die Inanspruchnahme von Einzelberatung/Coaching steigerte sich. Das von der GBOE vorgehaltene -und hier noch relativ junge- Instrument des Coachings stößt zunehmend auf Resonanz. Dieses Beratungsformat richtet sich an hauptberuflich Tätige, an Einzelpersonen oder Teams, aber auch an Ehrenamtliche mit Leitungsfunktion. Beratungsthemen waren hier beispielsweise: Klärung der eigenen (Berufs-)Rolle, Umgang mit Belastungen, Einüben der Leitungsrolle, Gesundheit, Selbstorganisation.

Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen ist erstmalig differenziert in die Statistik aufgenommen. 2018 nahmen 11 Gemeinden und 2 Regionen/Kirchenkreise der Landeskirche langfristig an der entsprechenden Maßnahme teil.

## 2.2. Kurse und Begleitung von Projekten

Es entspricht dem Beratungsverständnis und dem Auftrag der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung, auf die Beratungsanfragen von kirchlichen Einrichtungen zu reagieren und nach Absprache beraterisch tätig zu werden. GBOE versteht sich somit als Dienstleister für Kirchengemeinden, Regionen, Kirchenkreise und kirchliche Einrichtungen. Darüber hinaus ist GBOE in einer Reihe von Arbeitsfeldern unterstützend oder aktiv tätig. Auf folgende Bereiche ist hinzuweisen:

### a. Mitarbeit im Projekt Qualitätsentwicklung (QE) in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen

GBOE ist sowohl im Lenkungskreis des bis Ende 2018 laufenden und von Claudia Gerke verantworteten Projekts als auch in der Beratung der Gemeinden und Regionen vor Ort beteiligt. Dasselbe gilt für das in der Pilotphase befindliche Projekt „Qualitätsentwicklung im Kirchenkreis“. Aufgrund der positiven Resultate von QE wird diese Arbeit verstetigt und gehört ab 2019 als Arbeitsbereich zur GBOE.

### b. Projekt Gemeinwesendiakonie

Das Projekt Gemeinwesendiakonie wurde unter Beteiligung der GBOE entwickelt, die Umsetzung von Peter Meißner verantwortlich betreut. Kirchengemeinden der Landeskirchen Hannovers und Braunschweig partizipieren und setzen in sozialräumlichen Netzwerken gemeinsam mit weiteren Akteuren erste Projekt vor Ort um. GBOE beteiligt sich hier nicht nur in leitender Verantwortung, sondern unterstützt auch die Arbeit der Gemeinden vor Ort. Sowohl aus dieser Projektarbeit als auch aus weiteren Erfahrungen in Gemeindeberatungskontexten zeigt sich ein massiver Trend an Interesse hin zu einer Sozialraumorientierung. Mit Beschluss der Landessynode Ende 2018 wird diese Arbeit aus dem Projektstatus in das Arbeitsfeld der GBOE überführt und damit verstetigt.

### c. Begleitung der Kirchenämter in Fusionsprojekten

In diesem Zusammenhang ist auch das von Olaf Ripke im Auftrag der Landeskirche verantwortete Projekt der Begleitung von Kirchenämtern in Fusionsprozessen zu erwähnen, bei dem es eine intensive inhaltliche Kooperation mit der GBOE gibt. Hier geht es nicht nur um aktuelle Fusionsprozesse der Kirchenämter, die weitgehend abgeschlossen sind, sondern es zeigte sich im letzten Jahr sehr deutlich, dass auch über den vollzogenen Fusionsprozess hinaus Team- und Organisationsentwicklung erforderlich ist.

### d. Gestaltung von Kursen und Modulen in Predigerseminar, FEA und Pastorkolleg

Wie schon seit längerer Zeit bewährt haben Berater und Beraterinnen in den Loccumer Einrichtungen in 2018 verschiedene Einheiten übernommen. In den Vikariatskursen gestaltete GBOE regelmäßig ca. 3 Tage im Rahmen der Gemeindeleitungswochen und übernahm Module wie Teamentwicklung, Sitzungsleitung, Umgang mit Konflikten in der Gemeinde. Bewährt hat sich auch die Fortbildung „Führen und Leiten in der Kirchengemeinde“, die in der Kooperation von Pastorkolleg, Pastoralpsychologie und GBOE verantwortet und als Kurs von drei einwöchigen Modulen (plus Kolloquium) gestaltet wird.

In all diesen Kursen leistet GBOE einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Leitungskompetenz von Theologen (das gilt im Übrigen auch für eine Reihe der im Rahmen der Gemeindeberatung durchgeführten Coachings).



## 2.3. Mitarbeit in Gremien und Arbeitsgruppen

Über diese Tätigkeiten hinaus bringt die Gemeindeberatung ihre Kompetenz in verschiedenen Arbeitsgruppen und Gremien ein. Dazu gehörten im Jahr 2018 unter anderem:

### a. Mitarbeit in landeskirchlichen Arbeitsgruppen

Die GBOE unterstützte das Landeskirchenamt bei der Durchführung von sprengelbezogenen Seminaren, an denen sich viele Kirchenkreise beteiligten; der Fokus lag auf den Zwischenberichten der Kirchenkreiskonzepte.

### b. Kooperationen im Blick auf inhaltlichen Themen

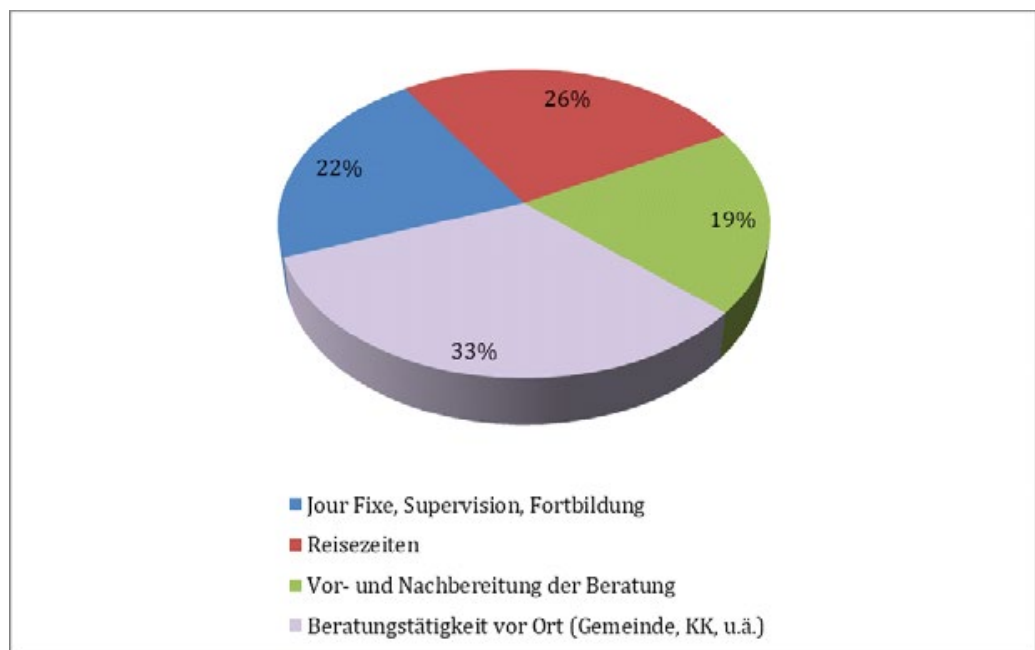
Im Themenbereich Gesundheit wurde die begonnene Zusammenarbeit mit der Arbeitsstelle für Personalberatung und -entwicklung fortgesetzt. Die GBOE sieht es als ihren Beitrag an, den organisationalen Aspekt des Gesundheitsthemas voranzubringen (u.a. gesundheitsfördernde Arbeitsstrukturen, Gesundheit als Leitungsthema). Gemeinsam und mit Unterstützung des LKA wurden Angebote wie der Gesundheitstag im LKA mit einem Workshop Salutogenese etc. durchgeführt.

# Beraterinnen und Berater

## 3.1. Aktive Beraterinnen und Berater

Wie in den meisten Landeskirchen arbeitet auch die GBOE Hannovers nach dem Grundsatz, dass kirchliche Mitarbeitende neben ihrer beruflichen Haupttätigkeit mit einem Zusatzauftrag als Gemeindeberater/-innen tätig sind. Für diese Tätigkeit sind sie fachlich ausgebildet und von der Landeskirche beauftragt worden. Ein Großteil der Berater/-innen arbeitet so mit einer Beauftragung von 30 Tagen im Jahr. Über ihre Tätigkeit führen die Berater/-innen regelmäßig ein sogenanntes Beratungstagebuch. Die Auswertung dieser Aufzeichnungen ergibt: Die meisten Beratenden arbeiteten 2018 tatsächlich ungefähr 30 Tage (= 240 Stunden) für die Gemeindeberatung. Ihre Arbeitszeit teilt sich folgendermaßen auf:

Die Beratungstätigkeit „vor Ort“ umfasst etwa ein Drittel der gesamten Zeiten der Beraterinnen und Berater. Dies ist ein für Beratungseinrichtungen sehr angemessener Wert. Auch der Anteil der Hintergrundarbeit, die Vor- und der Nachbereitung der konkreten Beratungsanliegen, steht dazu in einem sinnvollen Verhältnis, ebenso die angesetzte Zeit für Austausch und Weiterqualifizierung. Gerade der letztgenannte Bereich ist für eine qualifizierte Beratungsarbeit unabdingbar, denn Berater und Beraterinnen benötigen den regelmäßigen Austausch und Informationen über Entwicklungen in der Landeskirche (und darüber hinaus) und über neue Ansätze und Methoden in der Beratungsarbeit, um ihre Professionalität weiter zu entwickeln und sich im verändernden Beratungs-Umfeld „agil“ zu verhalten.



Relativ hoch ist der Anteil der Reisezeiten der Beraterinnen und Berater. In unserer flächenmäßig großen Landeskirche sind häufig weite und zeitaufwändige Wegstrecken zu bewältigen. Hinzu kommt auch, dass aus Gründen der professionellen Distanz niemand im eigenen Kirchenkreis berät und damit per se Fahrzeiten entstehen. Ob wir hier durch zunehmende Digitalisierung Reisezeiten einsparen können bleibt zu erproben.

Der Pool der Beraterinnen und Berater hat sich in den vergangenen Jahren durch die Absolventen der Weiterbildungskurse verjüngt. Er bietet eine gute Mischung aus unterschiedlichen Berufsgruppen und einem zunehmenden Frauenanteil.

Die insgesamt 43 derzeit aktiven Beraterinnen und Berater verteilen sich wie folgt:

- 14 Frauen, 29 Männer
- 16 Diakon/-innen, 19 Pastor/-innen, 8 aus anderen Berufen

In 2018 waren 31 Berater/-innen mit der o.g. „30-Tage-Beauftragung“ im Einsatz. Dazu kamen 5 ehrenamtliche Berater/-innen. Darüber hinaus steht seit mehreren Jahren ein/e Berater/-in pro Sprengel mit einer Viertelstelle für Gemeindeberatung zur Verfügung; im Sprengel Göttingen gab es 2018 eine längere Vakanz. Diese 6 Personen sollen im Sprengel erkennbare Ansprechpartner für GBOE sein und darüber hinaus Aufgaben für die Gesamtorganisation übernehmen.

Für die Gesamtorganisation ist die Geschäftsstelle in Hannover zuständig, hier arbeiteten 2018: 1 Leiter (100 %), 1 Referentin (95 %) und 1 Referent (100 %, davon 50 % im Projekt „Begleitung der Kirchenämter in Fusionsprojekten“ sowie 25 % Beauftragung für den Sprengel Lüneburg), darüber hinaus Stunden von Verwaltungskräften im Umfang von weniger als einer vollen Stelle.

Nachdem der ehemalige Leiter des Fachbereichs 1, Ehrenamt und Gemeindeleitung, in den Ruhestand verabschiedet wurde, übernahm der Leiter der Gemeindeberatung zusätzlich die Leitung des Fachbereichs bis voraussichtlich Ende 2020.

Ebenso wie die Beratungsanfragen sind auch die Beraterinnen und Berater in einem großen Beraternetz in allen Teilen der Landeskirche vertreten, eine Präsenz von GBOE in der Fläche ist damit gut belegt.

GBOE war in 2018 für die angefragten Beratungsanliegen gut aufgestellt. Im Miteinander von „30-Tage-Berater/-innen“, den ¼-Stelleninhaber/-innen, den ehrenamtlichen Berater/-innen und den Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle gelang es, in der gesamten Landeskirche tatsächlich präsent zu sein, aktuelle Beratungsanliegen verlässlich aufzunehmen, professionell systemisch zu beraten und auch die Gemeinden außerhalb der Zentren der Landeskirche zu unterstützen.

## 3.2 Ausbildung und Qualifikation der Beraterinnen und Berater

Alle in der GBOE tätigen Gemeinde- und Organisationsberater/innen verfügen -neben ihrem Grundberuf- mindestens über eine zwei- bis dreijährige zertifizierte berufsbegleitende Weiterbildung, die sich an grundlegenden Themen systemischer Organisationsentwicklung und Beratung orientiert und nach geltenden EKD-Standards richtet.

Aufgrund der großen Nachfrage nach Gemeindeberatung und gleichzeitigen personellen Veränderungen durch Ausscheiden langjähriger Berater/-innen (Pensionierung, Stellenwechsel, Übernahme weiterer Verantwortlichkeiten, andere Schwerpunktsetzung) haben wir im Jahr 2017 einen neuen Weiterbildungskurs mit 21 Teilnehmenden begonnen, davon 13 Personen aus der Landeskirche Hannovers. Diese Beraterinnen und Berater „in Weiterbildung“ sind bereits in Beratungstätigkeit eingebunden und unterstützen die GBOE.

10 Gemeindeberaterinnen und -berater verfügen darüber hinaus über eine Zusatzqualifikation als Coach (ausgebildet nach den Standards der DGfC, Deutsche Gesellschaft für Coaching) und übernehmen im Bedarfsfall Einzel- sowie Teamcoaching. Aufgrund ansteigender Coaching-Anfragen sowie der neuen Regelungen für Supervision und Coaching in der Landeskirche starteten in 2018 die Planungen für eine neue Coaching-Weiterbildung für Gemeindeberaterinnen nach den Standards der DGfC. Ebenso wie in der Gemeinde- und Organisationsberatung ist es Ziel, in der Fläche Präsenz zu zeigen.

## 3.3 Fortbildung und interne Organisation

Zu den Aufgaben der Gemeindeberater/-innen gehört neben der Beratung inklusive Vor- und Nacharbeit auch die Fortbildung und die Mitarbeit in der Organisation GBOE. Gerade die Weiterbildung und regelmäßiger Austausch tragen zur Sicherung der Qualität unserer Arbeit bei. Dafür gab es auch in 2018 folgende Arbeitsformen:

Zweimal im Jahr wird zum **jour fixe** eingeladen; neben Informationen aus der Geschäftsstelle und der Abstimmung in grundsätzlichen Fragen haben diese Tage einen Aspekt von Fortbildung und Kollegialer Beratung.

Der gemeinsamen Fortbildung dient auch die **zweitägige Jahrestagung**, die für Beratung relevante Themen aufgreift, in 2018 stand im Fokus „Gesund sein und gesund bleiben – Salutogenese aus beraterischer Sicht“.

Daneben sind die Berater/-innen in acht sogenannte **Themenpools** aufgeteilt, bei denen mindestens einmal im Jahr inhaltliche Themen bearbeitet werden; die Gruppen haben die Themen: Gemeinde, Region, Konflikt, Zukunft, Einzelberatung (Coaching), Qualitätsentwicklung und Projekte, Verwaltung und Diakonie, Kurse und Seminare.

Außerdem sind die Berater/-innen gehalten, regelmäßig **Supervision** in Gruppen bei externen Supervisor/-innen in Anspruch zu nehmen. Im Jahr 2018 haben vier Supervisionsgruppen stattgefunden. Schließlich gehört in den Bereich der internen Organisation, dass nach 5 Jahren Beratungstätigkeit eine Wiederbeauftragung erfolgen muss. In diesem Zusammenhang werden von der Leitung Mitarbeitendengespräche geführt, nach fünf Jahren und nach Möglichkeit einmal zusätzlich im Verlauf dieser Zeit.

# Ausblick: Inhaltliche Tendenzen und Zukunftsfragen für die GBOE

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung ist im Bereich der Landeskirche Hannovers gut etabliert und stark nachgefragt, sowohl in Gemeinden und Regionen als auch Kirchenkreisen und Einrichtungen. Regelmäßig werden die Beratungsprozesse evaluiert; die Rückmeldungen zeigen eine enorme Zufriedenheit der Kunden mit den Beratungsprozessen; die Beratung und Begleitung durch GBOE wird als kompetent und hilfreich benannt.

In einem abschließenden Teil soll knapp benannt werden, welche Herausforderungen, neue Entwicklungen und Tendenzen wir angesichts der Ergebnisse des Jahres 2018 erkennen:

## a. Sozialraumorientierung

Viele Gemeinden, Regionen und Kirchenkreise nehmen ihr Umfeld deutlicher wahr. Das wird nicht nur in vielen Beratungsprozessen (auch bei Kirchenvorstandsklausuren) erkennbar, sondern zeigt sich auch in Gemeinden, die sich in einem Qualitätsentwicklungsprozess befinden. Vor allem wird es deutlich an dem großen Interesse, das das Arbeitsfeld Gemeinwesendiakonie derzeit erfährt. Eine Ursache dieses Interesses an der Sozialraumorientierung ist wahrscheinlich, dass die Rolle kleiner werdender Gemeinden im Gemeinwesen nicht mehr so selbstverständlich ist wie in früheren Jahrzehnten. In Kooperation mit der Gemeinwesendiakonie sollte GBOE hierbei der Profilierung von Gemeinden und Regionen mitwirken und die Vernetzung im Sozialraum beratend unterstützen.

## b. Schulen und diakonische Einrichtungen

Gerade im Blick auf sozialräumliches Engagement ist es wichtig, dass andere Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft (Kindertagesstätten, Familienzentren, Beratungsstellen) mehr in den Blick kommen. Dass „Gemeindeberatung“ auch diese Organisationen beraten kann, ist in vielen Einrichtungen nicht ausreichend

bekannt. Trotz der guten Auslastung der GBOE ist eine Weiterentwicklung in diese Richtung wünschenswert.

## c. Kirchliche Verwaltung

Durch die Projektstelle zur Begleitung von Ämterfusionen ist GBOE im Bereich der kirchlichen Verwaltung inzwischen weit anerkannt. Es zeichnet sich immer mehr ab, dass eine beratende Unterstützung auch jenseits der Fusionsprozesse sinnvoll ist und gewünscht wird. Insbesondere im Blick auf die Arbeit an gesunden Arbeitsstrukturen (Arbeitsbewältigungscoaching) zeichnet sich hier eine Weiterentwicklung ab.

## d. Coaching im Rahmen von Gemeindeberatung

In der Landeskirche gibt es seit Ende 2018 neue Bestimmungen für die Inanspruchnahme für Supervision und Coaching (Rundverordnung G/2018, Dez. 2018). In enger Abstimmung mit der Fachstelle zur Koordination von Supervision und Coaching im Zentrum für Seelsorge können Gemeindeberater/-innen mit einer zertifizierten Coaching-Zusatzqualifikation zukünftig nach diesen Kriterien über die GBOE angefragt und auch abgerechnet werden. Für dieses spezifische Angebot von GBOE kann vor dem Hintergrund von Veränderungsprozessen, Verdichtung von Aufgaben bei Haupt- aber auch von Ehrenamtlichen, bei steigenden Anforderungen und Agieren in größeren regionalen Räumen und gemeinschaftlichem Arbeiten in festen und interdisziplinären Teams etc. von zunehmender Nachfrage ausgegangen werden.

## e. Mediation

In der Vergangenheit war GBOE auf Anfrage von Kirchenleitung, Superintendenten, Kirchenvorständen, Einzelpersonen bereits in hocheskalierten Konflikten tätig. Bearbeitet wurden sowohl Konflikte in bilateralen Settings zwischen (Einzel-)Personen, als auch Konflikte zwischen Personengruppen und Institutionen. Da einige

# Ausblick: Inhaltliche Tendenzen und Zukunftsfragen für die GBOE

Berater und Beraterinnen über eine Zusatzkompetenz im Bereich Konfliktbearbeitung/Mediation verfügen, konnten auch diese Anfragen von GBOE aufgenommen und bearbeitet werden.

Derzeit gibt es keine Anlaufstelle in der Landeskirche für eskalierte Konfliktanfragen oder Mediation. Sinnvoll erscheint darum eine konzeptionelle Weiterentwicklung der GBOE auch für diese Anfragen und damit eine formale Übertragung der Aufgabe „Mediation“ für die Landeskirche Hannovers.

## f. Vernetzung mit der Visitation

Ausbaufähig ist die Nutzung der GBOE im Zusammenhang mit der Visitation von Gemeinden und Kirchenkreisen. Ab und zu wird Beratung zur Erstellung der Gemeindeberichte angefragt, möglich ist auch eine Begleitung von Visitationsteams bzw. ein Coaching der Visitierenden. Vor allem bei der Klärung von Zielvereinbarungen am Ende der Visitation könnten die Visitierenden die GBOE für Beratungsprozesse empfehlen, wie es bisher nur wenige Superintendent/innen tun.

## g. Beratungskompetenz im eigenen System

Von den Beratenden wird zu Recht eine hohe Kompetenz erwartet, nicht nur im Umgang mit den Kunden und ihrer Methodenkompetenz, sondern auch im Blick auf Feldkenntnis im kirchlichen System. Die 30-Tage-Beauftragung bietet einen guten Rahmen auch für den Erhalt und die Weiterentwicklung der beraterischen Kompetenz. Mühsam ist es für einige, für diese 30 Tage im eigenen Kirchenkreis freigestellt zu werden. Hier sind klarere Regelungen wünschenswert, es könnte aber auch für die freistellenden Systeme besser erkennbar werden, welchen Gewinn sie von den Gemeindeberater/innen im eigenen Kreis haben. So bringen einige ihre Kompetenzen in Planungsausschüssen und in der Übernahme von Aufgaben

in der Kirchenkreisleitung ein. Wünschenswert wäre, das noch deutlicher zu profilieren.

## h. Kommunikation von Erfahrungen

Im Visitationsbericht der Visitation durch den Landesbischof im Herbst 2018 heißt es: „Die hohe Feldkompetenz für das Aufspüren von basisnahen Querschnittsthemen wird bereits kompetent verfolgt, kann in ihrer Sichtbarkeit und Wahrnehmung noch zunehmen und wirkungsvoller werden. Es könnte sich lohnen, die Erfahrungen der Gemeindeberatung systematisch auszuwerten und die Ergebnisse im Sinne der Organisationsentwicklung gesamtkirchlich zu nutzen. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die Impulse zur Entwicklung der gesamtkirchlichen Organisation nicht zentraler gesteuert und begleitet werden sollten.“ Für solche Kommunikation von Erfahrungen geeignete Formen zu finden und zu gestalten, ist eine der Herausforderungen für die kommende Zeit.

## i. Kirche der Zukunft

Im Blick auf die Zukunftsthemen der Kirche fällt auf, dass nicht nur bei vielen Kirchenvorstandsklausuren Zukunftsfragen auf lokaler Ebene bearbeitet werden. Gerade in letzter Zeit gibt es vermehrt Anfragen aus Kirchenkreisen nach umfassenden Zukunftsprozessen. Bei diesen oft mehrjährigen Prozessen sind Gemeindeberater/innen nicht nur als Moderator/innen, sondern auch in ihrer Kompetenz für Zukunftsthemen gefragt – eine Aufgabe, die die GBOE im Austausch mit anderen Organisationen und Gremien gerne annimmt.

GBOE Hannover  
Oktober 2019





Haus kirchlicher Dienste