



Jahresbericht 2019

Gemeindeberatung/
Organisationsentwicklung



Jahresbericht 2019
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

Internet: www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung

Satz und Layout: HkD (13002)

Ausgabe: 2019

Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung (GBOE) 2019

1

Im Herbst 2020 auf das Jahr 2019 zurückzublicken fällt nicht leicht, hat doch die Corona-Pandemie in den zurückliegenden Monaten sehr tiefgreifende Einschnitte in der kirchlichen Arbeit mit sich gebracht. Was die Umbrüche von 2020 für die weitere Entwicklung der Kirche bedeuten werden, lässt sich bisher nur in Ansätzen erkennen.

Gleichwohl ist ein Rückblick auf die Entwicklungen des Jahres 2019 sehr lohnend, weil sie auch für die Zukunft der Kirche große Herausforderungen mit sich bringen. Verschiedene Untersuchungen und Erfahrungen lassen folgende Tendenzen erkennen:

- Der Rückgang der Mitgliederzahlen hält weiterhin an, insbesondere ist auch die Zahl der Austritte ohne erkennbaren Anlass nicht gering.
- Einbrüche bei den Gottesdienstbesuchszahlen wurden nicht nur statistisch dargestellt, Aussagen aus vielen Kirchengemeinden bestätigen diese Entwicklung. Doch nicht nur der Gottesdienst ist von dieser Entwicklung betroffen, auch die traditionelle Arbeit in Gemeindegruppen wird erkennbar schwieriger.
- Gleichzeitig ist der Nachwuchsmangel in den kirchlichen Berufen vielerorts zum realen Problem geworden; insbesondere lassen sich manche Pfarrstellen nur schwer wiederbesetzen.

Diese Veränderungen werden von den Berater*innen in der GBOE nicht nur wahrgenommen, wir sind auch zunehmend in Zukunftsprozessen und -planungen auf verschiedenen kirchlichen Ebenen gefragt. Die Frage nach der künftigen Entwicklung der Kirche vor Ort und als Gesamtorganisation hat sich in 2019 zu einer zentralen Fragestellung in der Arbeit der Gemeindeberatung gezeigt.

Die Herausforderungen in 2020 haben diese Entwicklungen zum Teil verschärft, zum Teil aber auch verdeckt. Daher halten wir es gerade im Blick auf die Zukunft für wichtig, die Tendenzen aus

dem Jahr 2019 genauer zu betrachten und geben mit dem vorliegenden Bericht einen Überblick. Wir schauen zurück auf eine hohe Anzahl durchgeführter Beratungen (so viele wie in keinem Jahr zuvor) und weitere Inhalte, mit denen wir aktiv in der Landeskirche unterwegs waren. Die quantitative Auswertung der Anfragen und Beratungsprozesse stellen wir im 1. Teil dar, im 2. Abschnitt geht es um die von GBOE bearbeiteten Inhalte und Themen und in Teil 3 kommen die Berater*innen in den Blick.

Dieser Bericht wurde im Sommer 2020 geschrieben – genau in dieser Zeit gibt es die Erfahrung, dass sich mit den Einschränkungen gegen die Ausbreitung des Corona-Virus vieles veränderte, Dimensionen des Planbaren plötzlich einen neuen Rhythmus bekamen. Da sich Entwicklungen in der Kirche und auch der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung durch die Pandemie verändern werden, ziehen wir im 4. Teil der Arbeit sowohl Konsequenzen aus der Analyse der Daten von 2019 und entwickeln mit Blick auf die derzeitige Situation Überlegungen zur Weiterarbeit.

GBOE Hannovers
Oktober 2020

2

3

4

1.1 Gesamtzahl der Anfragen und Beratungen

In 2019 bearbeiteten die Berater*innen der GBOE insgesamt 342 Beratungsanfragen (in 2018 waren 281). 229 dieser Beratungsprozesse gingen 2019 als neue Anfragen in der Geschäftsstelle ein, 113 Beratungsfälle wurden aus dem Vorjahr fortgeführt. Die Zahl der neuen Anfragen hat sich gegenüber der Zeit vor 14 Jahren damit fast vervierfacht.

Ein Hintergrund ist hier sicher die KV-Wahl 2018 und die damit verbundenen Anliegen sehr vieler Kirchengemeinden, die Neuorganisation der Arbeit und den Prozess der Entwicklung von Perspektiven und Zielen für die KV-Periode gleich zu Beginn begleiten zu lassen.

In der Gemeindeberatung konnten 2019 fast alle eingehenden Beratungsanliegen von einem Beratungsteam der GBOE Hannovers begleitet werden. Nur 21 Anfragen führten nicht zu einer Beratung, wobei hier in 12 Fällen zwar ein Beratungsteam der GBOE zur Verfügung stand, der Termin jedoch vom Kunden wegen veränderter Sachlagen oder Terminschwierigkeiten abgesagt wurde. Ein Fall konnte an eine andere Beratungseinrichtung vermittelt werden. Die Quote der von GBOE abgesagten Beratungen lag damit extrem niedrig bei unter 4 %.

Insgesamt ergaben sich im Jahr 2019 damit 321 Beratungsprozesse, die von Berater*innen der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers aktiv beraterisch begleitet wurden. Damit erreichte die Anzahl der Neuanfragen und der durchgeführten Beratungen den bisher höchsten Stand seit Bestehen der GBOE Hannovers. Im Vergleich mit anderen GBOE-Einrichtungen innerhalb der EKD liegt die GBOE Hannovers mit diesem Arbeitsergebnis -wie in den Vorjahren- im vordersten Bereich.

1.2 Regionale Verteilung der Beratungen

Sprengel	2019	2019 %	2018	2018 %	2017	2017 %
Hannover	98	31 %	65	25 %	53	25 %
Hildesheim/Göttingen	42	13 %	39	15 %	39	18 %
Lüneburg	53	16 %	46	17 %	27	13 %
Osnabrück	36	11 %	32	12 %	26	12 %
Ostfriesland	20	6 %	12	4 %	6	3 %
Stade	34	11 %	28	11 %	29	13 %
Landeskirchl. Einricht.	4	1 %	10	4 %	11	5 %
In Landeskirche Braunschweig	15	5 %	15	6 %	14	7 %
Andere / extern	6	6 %	16	6 %	10	5 %
Andere LK	13					
Summe	321	100 %	263	100 %	215	100 %

Im prozentualen Vergleich mit den Vorjahren zeigt sich eine stabile Situation bezogen auf die regionale Verteilung der Fallanfragen. Beratungen verteilen sich relativ gleichmäßig auf die 6 Sprengel; die tabellarische Übersicht weist wie in den Vorjahren eine breite Streuung auf.

Der Sprengel Hannover weist die höchsten Fallzahlen auf, begründet einerseits durch die Herausforderungen im städtischen Raum, zum anderen durch die in 2019 gestiegene Kooperationen mit der HVHS Loccum in Rahmen der GKL-Gemeinde-Klausuren¹. Es folgen die Sprengel Lüneburg, Hildesheim-Göttingen und Stade mit der großen Zahl von Gemeinden; im Sprengel Osnabrück mit einer geringeren Anzahl von Gemeinden liegt die Zahl der Anfragen dennoch im Schnitt. In den beiden Sprengeln im Norden, Ostfriesland und Stade, hat sich die absolute Zahl erhöht, sie liegt jedoch prozentual niedriger als in den anderen Sprengeln.

In der Ev.-luth. Landeskirche Braunschweig, die im Bereich der Gemeindeberatung mit Hannover kooperiert, gab es 2019 insgesamt 15 vorwiegend längerfristige Beratungsprozesse mit

den Schwerpunkten Kooperation und Fusion. Damit pendelt sich die Anzahl der Anfragen auf ähnlichem Niveau ein wie in den Vorjahren. Nach wie vor fehlen in der Braunschweiger Landeskirche aktive Berater*innen, so dass sich die relativ niedrige Zahl an Anfragen auch darauf zurückführen lässt.

Knapp 20 Beratungsprozesse wurden von diakonischen und sozialen Einrichtungen aus der Landeskirche sowie aus Einrichtungen außerhalb der verfassten Kirche angefragt. Darüber hinaus erreichten uns einige Anfragen aus anderen Kirchen der Konföderation sowie aus der Bremischen Kirche und dem Bistum Hildesheim. Hier werden wir in Ausnahmefällen ebenfalls beratend tätig. Gelegentlich gab es auch Beratungskontakte zu einzelnen Bereichen der EKD und ins Ausland.

Neu entwickelt hat sich die Zusammenarbeit mit den kleineren Landeskirchen wie Schaumburg-Lippe und der Reformierten Kirche sowohl in Weiterbildungszusammenhängen als auch in Beratung vor Ort. Hier gibt es bereits bilaterale Absprachen, die Kooperation wird als ausbaufähig eingeschätzt.

¹ GKL: „Gemeinde Kompetent Leiten“ ist ein vom Evangelischen Bildungszentrum Loccum durchgeführtes Format, bei dem die GBOE Hannovers durch den Einsatz von Gemeindeberater*innen auf Anfrage mitwirkt.

1.3. Organisationsform der beratenen Systeme

Auch im Jahr 2019 lag der Schwerpunkt der Beratungen mit 63 % der Prozesse in Einzelgemeinden. Dies ist nochmals ein Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren (55 % in 2018 und 41 % in 2017), zurückzuführen auf die Beratungsanlässe zu Beginn der Legislaturperiode.

Weiterhin gibt es viele Beratungen in den Regionen und Kirchenkreisen. Auch wenn die Zahl dieser Anfragen in 2019 nicht angestiegen ist, so handelt es sich doch um komplexe Prozesse, an denen eine große Anzahl von Gemeinden beteiligt ist. Entsprechend zeitintensiv und aufwändig gestalten sich diese Beratungen.

Wieder angestiegen ist die Anzahl der Beratungen in Einrichtungen, 26 Beratungsprozesse (17 Prozesse waren es in 2018), vorwiegend im Bereich der Diakonie. Dieser Anstieg ist erfreulich, gleichwohl können kirchliche Einrichtungen wie Diakonie und kirchliche Schulen für die künftige Ausrichtung der GBOE noch stärker in den Blick genommen werden.

2.1. Themen und Inhalte der ausgewerteten Beratungen

GBOE wird auf Anfrage und im Auftrag von Kirchengemeinden, Regionen, Kirchenkreisen, Einrichtungen, Einzelpersonen beraterisch tätig. Die Themen und Inhalte der Beratungen lassen sich nicht so einfach quantifizieren wie die organisationalen Aspekte. Es lassen sich allerdings folgende inhaltliche Schwerpunkte der Beratungen benennen:

Standortbestimmung und Perspektiventwicklung

Themen der Klausuren in 2019 waren häufig „Standortbestimmung“ und „Perspektiventwicklung“, die Klärung und Entwicklung konkreter Ziele und Inhalte für die Zukunft. Gleichzeitig standen konkrete Planungs- und Organisationsaufgaben wie Umgang mit den vorhandenen Ressourcen, Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit im Fokus.

Zu beobachten ist, dass Gemeinden vor herausfordernden Fragen stehen: wie mit veränderten bzw. sich verändernden personellen Ressourcen umgehen? Wie die Gottesdienste zukünftig gestalten? Wie mit dem Rückgang der Gemeindeglieder umgehen?

Regionale Zusammenarbeit

Ein gewichtiger Schwerpunkt der Beratungsprozesse umfasst immer wieder Themen der regionalen Zusammenarbeit. In der Weite der Landeskirche gibt es in diesem Themenfeld große Unterschiede. Während viele Regionen inzwischen seit vielen Jahren in regionaler Kooperation zusammenarbeiten und diese Zusammenarbeit verbessern und vertiefen wollen, stehen andere Regionen ganz am Anfang eines Prozesses, aufeinander zuzugehen. Inhaltlich geht es meistens darum, sich im Blick auf die künftigen Entwicklungen zurückgehender Ressourcen gut aufzustellen.

Zukunftsprozesse

Die Entwicklungen im Blick auf die Zukunft zu gestalten, haben sich im Jahr 2019 nicht nur Einzelgemeinden (meist im Kontext von Klausuren) und Regionen (im Zusammenhang mit Kooperationsprozessen) son-

dern auch mehrere Kirchenkreise auf die Fahnen geschrieben. In breit gefächerten Prozessen, die auf eine möglichst breite Beteiligung der Gemeinden zielen, hat GBOE mehrere dieser Prozesse begleitet.

Qualitätsentwicklung

In zwei jeweils dreitägigen Basiskursen haben insgesamt zehn Kirchengemeinden das Konzept, die Methoden und Vorgehensweisen des Qualitätsentwicklungsmodells der Landeskirche kennengelernt und einen Qualitätsentwicklungsprozess begonnen. In der Umsetzung der QE-Schritte über einen Zeitraum von ca. 18 Monaten werden sie von Gemeindeberater*innen begleitet. Zwei Kirchenkreise haben die im Rahmen des Pilotprojektes der Landeskirche durchgeführten Qualitätsentwicklungsprozesse in den Handlungsfeldern Kommunikation im Kirchenkreis und Arbeit mit Kindern und Jugendlichen beendet. Ein weiterer Kirchenkreis befindet sich in einem QE-Prozess zur Optimierung und Standardisierung der Arbeit in den Gemeindebüros, dieser Prozess wird gesteuert und begleitet von der Referentin für Qualitätsentwicklung in Kooperation mit dem Fachberater für Pfarramtssekretärinnen.

Konflikte

Konflikte und damit verbundener Beratungsbedarf entstehen nicht im „luftleeren“ Raum, sondern im Kontext konkreter kirchlicher oder gesellschaftlicher (Veränderungs-)Prozesse. Damit sind sie in vielen Beratungen virulent – auch wenn häufig nicht explizit bereits in den Beratungsanfragen genannt. So bergen beispielsweise unterschiedliche Vorstellungen von Arbeitsorganisation bzw. Reorganisation Konfliktpotenzial oder auch die zunehmende Verdichtung von Inhalten und die damit verbundenen Anforderungen. Ebenfalls häufiges Thema sind unterschiedliche Vorstellungen zum Einsatz personeller oder finanzieller Ressourcen.

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

Themen und Inhalte

Coaching

Zunehmend wurde, wie im letzten Jahresbericht prognostiziert, Einzelberatung/ Teamcoaching in Anspruch genommen (15 % aller Beratungen). Die Gründe hierfür sind vielschichtig: GBOE ist als Anbieter bekannter geworden und Coaching wird begründet durch die neuen Bestimmungen für Supervision und Coaching (Rundverfügung G/2018) landeskirchlich unterstützt. Letztlich begründet aber die Zunahme subjektiv empfundener Belastungen bei Einzelpersonen und Teams die Inanspruchnahme. Beratungsthemen waren beispielsweise Arbeitsverdichtung und -anreicherung, Agieren in größeren regionalen Bezügen, Selbst- oder Teamorganisation, Gesundheit, Fragen zur eigenen Rolle.

2.2. Weitere Kooperationen

Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung ist in kirchlichen Einrichtungen „vor Ort“ beratend tätig. Darüber hinaus ist GBOE in einer Reihe von Arbeitsfeldern aktiv tätig. Auf folgende Bereiche ist hinzuweisen:

a. Begleitung der Kirchenämter

In den Jahren 2014 bis 2018 war ein Schwerpunkt der Beratung der Kirchenämter die Begleitung in Fusionsprozessen, der von Olaf Ripke im Auftrag der Landeskirche verantwortet wurde. In 2019 lag das Augenmerk auf der Auswertung der vollzogenen Fusionen sowie der steten Begleitung der Mitarbeiter*innen und Abteilungen in Veränderungsprozessen in Form von Teamentwicklung und Organisationsberatung.

b. Projekt Gemeinwesendiakonie

Das Projekt hat Ende 2018 den Projektstatus vorzeitig verlassen und wird nun als Arbeitsfeld Gemeinwesendiakonie im Haus kirchlicher Dienste geführt. Kirchengemeinden der Landeskirchen Hannovers und Braunschweig haben somit auch zukünftig die Möglichkeit, Beratung und Unterstützung in gemeinwesendiakonischen Fragen und Entwicklungen zu bekommen. Kirchengemeinden entwickeln in den Prozessen, wie sie unter dem kooperativen Ansatz in sozialräumlichen Netzwerken gemeinsam mit weiteren Akteuren erste Projekte vor Ort umsetzen können. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsfeld GBOE. Themen wie Sozialraumorientierung, gemeinwesendiakonische Gemeindekonzepte, sowie Nutzungs- und Umnutzungskonzepte kirchlicher Gebäude sind weitere Themen, die in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsfeld GBOE zukünftig zu bearbeiten sind. Eine Erweiterung des Arbeitsfeldes erfolgte durch die Projektstelle „Kirche im ländlichen Raum“, die aktuelle Fragen und Entwicklungen von Kirchengemeinden auf dem Land aufnimmt.

c. Gestaltung von Kursen und Modulen in Predigerseminar, FEA und Pastoralkolleg

Wie seit mehreren Jahren bewährt haben Berater*innen in den Loccumer Einrichtungen in 2019 verschiedene Einheiten übernommen.

Letztmalig wurden in den Vikariatskursen von der GBOE Module wie Teamentwicklung, Sitzungsleitung, Umgang mit Konflikten in der Gemeinde durchgeführt. In 2019 wurde das Konzept „Kybernetik“ im Vikariat zusammen mit dem Predigerseminar Loccum, dem Sozialwissenschaftlichen Institut (SI) und der GBOE neu gestaltet. In jeweils drei einwöchigen Blöcken unter der Überschrift „Kirche der Zukunft – zukünftige Kirche“ wird aus sozialwissenschaftlicher Perspektive (1. Woche), gemeindeberaterischer Perspektive (2. Woche), Besuchen in ausgewählten Gemeinden und Organisationen und mögliche konkrete Umsetzungen (3. Woche) versucht, den Blick über den traditionellen kirchengemeindlichen Rand zu schärfen.

In Zusammenarbeit zwischen GBOE und der Gemeinwesendiakonie und Pastoralkolleg wurden erstmalig FEA Kurse zum Thema Sozialraumorientierung durchgeführt. Hiermit sollte dem großen Interesse an dem Themenfeld Sozialraumorientierung Rechnung getragen werden.

2.3. Mitarbeit in Gremien und Arbeitsgruppen

Über diese Tätigkeiten hinaus bringt die Gemeindeberatung ihre Kompetenz in Arbeitsgruppen und Gremien ein. Dazu gehörten im Jahr 2019 unter anderem:

a. Begleitung von Gremien und landeskirchlichen Arbeitsgruppen

Referenten der Gemeindeberatung arbeiteten inhaltlich in unterschiedlichen landeskirchlichen Arbeitsgruppen und Gremien mit bzw. begleiteten diese durch Moderation. Weiterhin wurden überregionale Zusammenkünfte und Leitungsgremien in verschiedenen Prozessen seitens der GBOE unterstützt.

b. Mitarbeit in landeskirchlichen Arbeitsgruppen

Die GBOE unterstützte das Landeskirchenamt bei der Planung von sprenkelbezogenen Seminaren für 2020, die den Fokus auf „Weiterentwicklung der Grundstandards. Konzeptmuster, Prozessbegleitung“ setzen und sich an die Kirchenkreise richten.

c. Kooperationen im Blick auf inhaltlichen Themen

Im Themenbereich Gesundheit wurde die begonnene Zusammenarbeit mit der Arbeitsstelle für Personalberatung und -entwicklung (PB) auf Kirchenkreisebene fortgesetzt. Die GBOE sieht es als ihren Beitrag an, den organisationalen Aspekt des Gesundheitsthemas voranzubringen (u. a. gesundheitsfördernde Arbeitsstrukturen, Gesundheit als Leitungsthema). Ein besonderer Ansatz ist hier das Arbeitsbewältigungscoaching.

Beraterinnen und Berater

3.1. Aktive Beraterinnen und Berater

Aktuell setzt sich der Pool der Gemeindeberater*innen aus einer guten Mischung von Berufsgruppen und Männern und Frauen zusammen. Die derzeit aktiven 42 Berater*innen verteilen sich wie folgt:

16 Frauen, 26 Männer
17 Diakon*innen,
19 Pastor*innen,
6 Personen aus anderen Berufsgruppen

Ebenso wie die Beratungsanfragen sind auch die Berater*innen in einem großen Beraternetz in allen Teilen der Landeskirche vertreten, eine Präsenz von GBOE in der Fläche der gesamten Landeskirche ist damit gegeben.

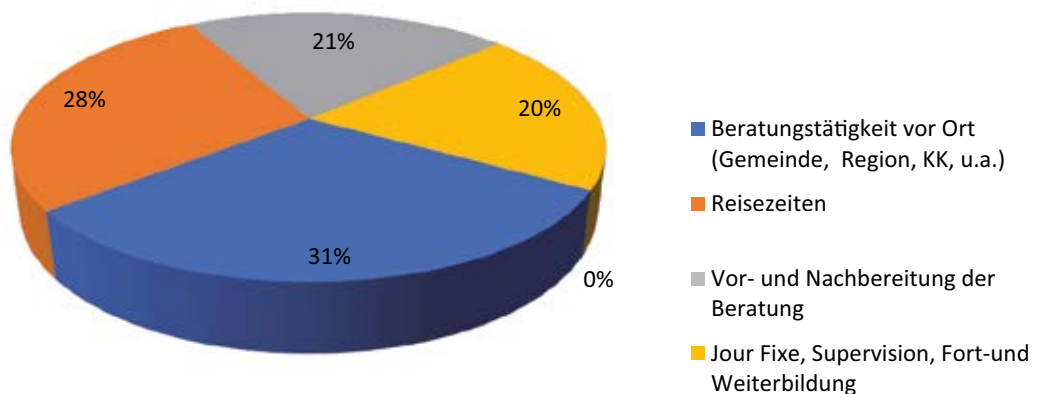
Die GBOE Hannovers arbeitet nach dem Grundsatz, dass kirchliche Mitarbeitende neben ihrer beruflichen Haupttätigkeit mit einem Zusatzauf-

trag als Gemeindeberater*innen tätig sind und von der Landeskirche beauftragt werden. Ein Großteil der Berater*innen arbeitet so mit einer Beauftragung von 30 Tagen im Jahr. In 2019 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. Diese 6 Personen sollen im Sprengel erkennbare Ansprechpartner*innen für GBOE sein und darüber hinaus Aufgaben für die Gesamtorganisation übernehmen.

Über ihre Tätigkeit führen die Berater*innen regelmäßig ein sogenanntes Beratungstagebuch. Die Auswertung dieser Aufzeichnungen zeigt, dass die meisten Beratenden 2019 tatsächlich ungefähr 30 Tage (= 230 bis 240 Stunden) für die Gemeindeberatung arbeiteten. Ihre Arbeitszeit teilt sich folgendermaßen auf:

Verteilung der Arbeitszeiten der Berater*innen



Die anteilige Bemessung der Arbeitszeiten der Berater*innen bewegt sich in einem ähnlichen Rahmen wie bereits in den Vorjahren. Die „Beratungstätigkeit vor Ort“ umfasst etwa ein Drittel der gesamten Zeiten und ist ein für Beratungseinrichtungen angemessener Wert. Auch der Anteil der Hintergrundarbeit, die „Vor- und der Nachbereitung“ der kon-

kreten 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.

Relativ hoch ist der Anteil der Reisezeiten der Berater*innen. Hier sei hervorge-

hoben, dass sich die Berater*innen „auf die Wege“ machen, hinein in die Fläche, in die Gemeinden, Regionen, Kirchenkreise. Aus Gründen der professionellen Distanz berät zudem niemand im eigenen Kirchenkreis und damit entstehen per se Fahrzeiten. Hier kann perspektivisch durch zunehmende Digitalisierung in der Vor- und Nachbereitung von Beratungen vermutlich Reisezeit eingespart werden.

GBOE hat 2019 mit einem ähnlichen Personalschlüssel wie 2018 deutlich mehr Beratungsprozesse begleitet als 2018. Dies gelang im kollegialen und wertschätzenden Miteinander von „30-Tage-Berater*innen“, den ¼-Stelleninhaber*innen, den ehrenamtlichen Berater*innen und den Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle. Nicht verschwiegen werden soll allerdings, dass wir als GBOE in 2019 sehr deutlich an die Grenze der personellen Möglichkeiten gelangt sind. Nur durch die hohe Motivation und Bereitschaft vieler Berater*innen und auch der Teilnehmenden aus dem Ausbildungskurs konnte das große Aufgabenpaket bewältigt werden.

3.2 Geschäftsstelle der GBOE in Hannover

Für die Gesamtorganisation ist die Geschäftsstelle in Hannover zuständig, hier arbeiteten 2019: 1 Leiter (100 %), 1 Referentin (95 %) und 1 Referent (100 %, davon 50 % im Projekt „Begleitung der Kirchenämter in Fusionsprojekten“), 1 Referentin (100%) für das Arbeitsfeld Qualitätsentwicklung, das seit 2019 in die GBOE eingegliedert ist. Hinzu kommen Stunden von Verwaltungskräften im Umfang von etwa einer vollen Stelle. Dem Leiter der Gemeindeberatung wurde darüber hinaus eine 25-%-Stelle unterstützend zur Seite gestellt, weil er auch die Aufgabe der Leitung des Fachbereichs im Haus kirchlicher Dienste innehat.

Zu den von der Geschäftsstelle wahrgenommenen Aufgaben gehören:

Organisatorische Leitung der GBOE, vor allem Planung und Durchführung der internen Tagungen, Fortbildungen und Treffen, Bearbeitung konzeptioneller und strategischer Fragen der GBOE; Personalverantwortung für die Berater*innen (Aus- und Fortbildung; fachliche Begleitung; Jahresgespräche); Management der Gemeindeberatungsfälle (von der Fallaufnahme, Fallvergabe bis hin zu Auswertung und verwaltungstechnischer Abwicklung);

Vertretung der GBOE in unterschiedlichen kirchlichen Zusammenhängen, Organisation und Leitung von Weiterbildungs- und Fortbildungskursen und weiteren qualifizierenden Fortbildungen.

Neben diesen zentralen Aufgaben halten wir es für wichtig, dass die Berater*innen aus der Geschäftsstelle auch selbst in Beratungsprozessen vor Ort aktiv sind und so an den unmittelbaren Beratungserfahrungen teilhaben.

3.3 Qualifikation der Beraterinnen und Berater

Die meisten der in der GBOE tätigen Gemeinde- und Organisationsberater*innen sind hauptberuflich in der Kirche tätig. Sie verfügen über eine theologische, diakonische oder pädagogische Grundprofession, kennen sich in kirchlichen Kontexten aus und verfügen über Wissen und Erfahrungen einer am Evangelium orientierten „Organisation Kirche“. Neben ihrem Grundberuf haben alle Berater*innen eine mindestens zwei- bis dreijährige zertifizierte berufsbegleitende Weiterbildung absolviert, die sich an grundlegenden Themen systemischer Organisationsentwicklung und Beratung orientiert und nach geltenden EKD-Standards richtet.

Mehrere Gemeindeberater*innen verfügen darüber hinaus über weitere Zusatzqualifikationen. 10 Gemeindeberater*innen sind zertifiziert als Coach (ausgebildet nach den Standards der DGfC, Deutsche Gesellschaft für Coaching) und übernehmen auf Anfrage Einzel- sowie Teamcoaching. Einige Kolleg*innen haben sich zum Thema Mediation fortgebildet, so dass GBOE auch diese Anliegen aufgreifen kann

Die hohe Nachfrage nach Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung stellte uns als Einrichtung vor die Herausforderung, dieser Steigerung mit den vorhandenen – und nicht gestiegenen – personellen Ressourcen nachzukommen. Die Qualifizierung weiterer Kolleg*innen ist daher wichtiger Bestandteil unserer Arbeit. Mit der in 2017 begonnenen Weiterbildung, an der 12 Personen aus der Landeskirche teilnehmen, sorgen wir für „Nachwuchs“ in der GBOE. Diese „Berater*innen in Weiterbildung“ waren im letzten Jahr bereits intensiv in Beratungstätigkeit eingebunden und schließen ihre Weiterbildung im Juni 2020 ab.

3.4 Fortbildung und interne Organisation

Für die Mitarbeitenden in der Gemeindeberatung sichern regelmäßiger Austausch und kontinuierliche Weiterbildung die Qualität unserer Beratungsarbeit. Daher gehört neben der Beratungsarbeit auch die Fortbildung, der kollegiale Austausch und die Mitarbeit in der Organisation GBOE zu den Aufgaben der Berater*innen.

Dieses geschieht in unterschiedlichen Arbeitsformen.

Die **zweitägige GBOE-Jahrestagung** legt den Schwerpunkt auf Fortbildung: für Beratung relevante Themen werden aufgegriffen und vertieft. Die zwei jährlichen Jour Fixe beinhalten Aspekte von Fortbildung und Kollegialer Beratung. Neben Informationen aus der Geschäftsstelle geht es hier auch um Abstimmung grundsätzlicher Fragen.

Weiterhin sind alle Berater*innen in sogenannten **Themenpools** aufgeteilt. Diese treffen sich mindestens einmal im Jahr, sie dienen dem Austausch und der Bearbeitung inhaltlicher, methodischer oder strategischer Themen. Ein wichtiger Baustein der Qualitätssicherung unserer Arbeit ist die regelmäßige systematische Reflexion des eigenen beraterischen Handelns. Hierfür sind 4 **Supervisionsgruppen** bei externen Supervisor*innen eingerichtet.

Eine gute Beratungseinrichtung braucht eine gute administrative Unterstützung. Hier wurden in der Vergangenheit neue Lösungen für die Anforderungen an eine stetig wachsende Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung entwickelt: Um die Abläufe rund um die Fallbearbeitung (Erfassung, Vergabe, Kommunikation mit Beratungsteam und Klienten, Abrechnungen) zu koordinieren, wurde die **GBOE-Datenbank** aufgebaut und im Januar 2019 implementiert.

Ausblick: Inhaltliche Tendenzen und Zukunftsfragen für die GBOE

Zusammenfassend lässt sich konstatieren:

Die steigende Zahl der Beratungsanfragen belegt die hohe Akzeptanz von GBOE in Gemeinden und Regionen, in Kirchenkreisen und Einrichtungen und auch bei Einzelpersonen und Teams im Bereich der Landeskirche Hannovers und darüber hinaus. Sowohl unsere internen Evaluationsprozesse als auch weitere Formen der Rückmeldungen zeigen eine enorme Zufriedenheit der Kunden mit den Beratungsprozessen; die Beratung und Begleitung durch GBOE wird als kompetent und hilfreich benannt.

In diesem abschließenden Teil soll knapp dargestellt werden, welche Herausforderungen, neue Entwicklungen und Tendenzen wir angesichts der Ergebnisse des Jahres 2019 und der Herausforderungen durch die Pandemie 2020 erkennen:

a. Sozialraumorientierung / Kirche im regionalen Sozialraum

Kirche ist ein wesentlicher Teil der sozialen Lebenswelt von Menschen, ist Akteur im Sozialwesen und in der Bürgergesellschaft. Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels und der zunehmenden Herausforderungen für die Gestaltung der Kirche von morgen richten viele Gemeinden, Regionen, Kirchenkreise ihren Blick zunehmend auf die Bezugsgröße des Sozialraumes, nutzen Berührungspunkte wie Vereinswesen, Feste, Bildung, Kultur, soziale Aufgaben.

Hier unterstützt und berät das Arbeitsfeld Gemeinwesendiakonie in Kooperation mit GBOE die Profilierung von Regionen und Gemeinden und die Vernetzung im Sozialraum. Wir sehen hier steigende Bedarfe und damit auch steigende Beratungsbedarfe bezogen auf die sozialräumliche Orientierung.

Für diese Prozesse stellt sich die Frage nach weiteren Unterstützungsinstrumenten und Steuerungsmöglichkeiten. Im nächsten Jahr soll geprüft werden, wieweit Instrumente wie EGIS oder Sinus-Milieuberatungen für Gemeinden, Regionen, Kirchenkreise

genutzt werden können, um durch aktuelle demografische und geographische Planungsdaten Planung vor Ort zu erleichtern.

Für Januar 2021 wird ein Fachtag geplant, bei dem die GBOE ihre Erfahrung, mit kirchenleitenden Organen, anderen Fachstellen sowie Personen aus der Praxis vor Ort teilen möchte und Perspektiven für die Weiterarbeit an der Thematik Sozialraum entwickeln wird.

b. Kirchliche Verwaltung

Durch die Projektstelle zur Begleitung von Ämterfusionen ist GBOE im Bereich der kirchlichen Verwaltung inzwischen weit anerkannt. Es zeigt sich immer stärker, 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.

c. Coaching für Leitungsverantwortliche im Rahmen von Gemeindeberatung

Gesellschaftliche und kirchliche Veränderungsprozesse, Verdichtung von Aufgaben im Haupt- und Ehrenamt, zurückgehende Finanzen, Handeln und Denken in größeren regionalen Räumen u. a. m. fordern hauptberuflich Tätige und leitende Ehrenamtliche zunehmend heraus. Da Leitung in unsicheren Zeiten immer komplexer wird, könnten Bedarfe hier künftig steigen. Coaching im Rahmen von Gemeindeberatung unterstützt Leitungshandeln in allen Dimensionen: im Ehrenamt, in der Verwaltung und im Pfarramt und setzt damit auf Stärkung und Förderung der Leitungskompetenz.

d. Mediation

Im Bereich der Landeskirche gibt es derzeit keine Anlaufstelle für hocheskalierte Konflikte oder Mediation. In den vergangenen Jahren wurde

Ausblick: Inhaltliche Tendenzen und Zukunftsfragen für die GBOE

daher GBOE auf Anfrage von Kirchengenständen, Superintendenten, Einzelpersonen oder Kirchenleitung in schwierigen Konfliktsituationen tätig. Mittelfristig scheint eine konzeptionelle Weiterentwicklung der GBOE auch für diese Anfragen und damit eine formale Übertragung der Aufgabe „Vermittlung in eskalierten Konflikten bzw. Mediation“ für die Landeskirche Hannovers sinnvoll. In Planung (ab 2021) ist daher eine Qualifizierung von GBOE-Berater*innen in Richtung „Mediative Konfliktkompetenz“ zur Bearbeitung von eskalierten Konflikten.

e. Gemeindeberatung und Visitationspraxis

Die Nutzung von GBOE in Zusammenhang mit der Visitation halten wir weiterhin für ausbaufähig. Zu prüfen wäre, ob und wie im Vorfeld von Visitation oder angestoßen durch Visitation Unterstützung bzw. Impulse gegeben werden können. Und umgekehrt auch: wie können mit der Gemeindeberatung gestaltete Veränderungsprozesse in Visitation festgehalten und auch gewürdigt werden? 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.

f. Corona-Pandemie und die damit verbundenen Herausforderungen für die Zukunft

Für Kirche und die GBOE stellt sich die Frage wie wir es aushalten, mit all dem Unwägbareren umzugehen? Was können wir für die Zukunft antizipieren, wenn wir kaum wissen, was in den nächsten Monaten, was im nächsten Jahr möglich sein wird? Was benötigen Kirchengemeinden, Regionen, Kreise, Teams in der Zeit der Krise und was danach? Und was können wir als GBOE beitragen, die Erfahrungen der „Corona-Zeit“ zu integrieren, statt sie zu vergessen und zu den alten Routinen zurückzukehren? Was lernen wir – über Videokonferenzen hinaus – in

dieser Krise? – Diese Fragen gilt es als GBOE zu reflektieren, um auch andere zu unterstützen.

g. Digitalisierung

In der Digitalisierung sahen und sehen wir Potenzial, das im Kontext von Beratung und auch in der internen Organisation gut nutzbar ist, u. a. zur Verringerung von Reise- oder Vorbereitungszeiten. Coronabedingt ging die Lernkurve in Sachen der Videotelefonie ab März 2020 stark nach oben. Entwicklungen, die sonst 1-2 Jahre gebraucht hätten, wurden in kurzer Zeit vollzogen! Diese Erfahrungen gilt es auszubauen und zu verstetigen, dabei auch zu fragen, wie digitale Beratung und Entwicklung in unseren Kontexten aussehen kann, in der ein direkter Kontakt möglicherweise noch längerfristig reduziert ist? Und ebenfalls zu klären ist, welche „analoge“ Bezüge unaufgebbar sind.

Im Zusammenhang mit dieser „digitalen Transformation“ stellt sich die Frage nach Weiterqualifizierung der Berater*innen, um Kompetenzen digitalen Arbeitens zu erweitern.

h. Kirche auf dem Weg in die Zukunft

In den vielfältigen Zukunftsprozessen, in denen die GBOE beratend und begleitend tätig ist lässt sich immer wieder feststellen, dass es den Beteiligten schwerfällt, tragfähige Zukunftsbilder zu entwickeln. Häufig wird die Zukunft nur aus der Verlängerung gegenwärtiger positiver Erfahrungen beschrieben; andererseits zeigt sich aber, dass die Kirche tiefgreifendere Innovation braucht. GBOE ist hier auf dem Weg, mit neuen Arbeitsformen wie der „Theorie U“ und Großgruppenverfahren zur Entwicklung von zukunftsfähigen Perspektiven beizutragen.

Wir unterstützen daher Überlegungen zu einem breit angelegten Zukunftsprozess in der Landeskirche und sind bereit, dafür unsere Kompetenzen einzubringen.



Haus kirchlicher Dienste