



Jahresbericht 2020

Gemeindeberatung/
Organisationsentwicklung



Jahresbericht 2020
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 (13191)

Ausgabe: 2021

„Es war ein anderer Sommer. Es war ein anderes Jahr“ – Die auf das zurückliegende Jahr bezogene Liedzeile von Silbermond gilt auch für die Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung im Jahr 2020. Die Corona-Pandemie hat vieles verändert und tiefgreifende Veränderungsprozesse beschleunigt, GBOE stand vor Anforderungen wie noch in keinem Jahr zuvor.

Darum fällt auch unser Bericht anders aus als in den letzten Jahren. Im Rückblick stellen wir zunächst Bedingungen und Einsichten zur Beratungsarbeit in 2020 dar, im 2. Kapitel folgt die quantitative und qualitative Auswertung der Beratungsanfragen. Die Themen und Inhalte von Beratung und insbesondere die Herausforderungen kommen in Kapitel 3 in den Blick. Die Berater*innen folgen im 4. Teil. Im abschließenden 5. Kapitel stellen wir Ausblicke für die künftige Arbeit der GBOE vor.

Mit diesem Bericht wollen wir nicht nur über die Arbeit der GBOE informieren, sondern auch zu breitem Gespräch ermuntern. Gemeinsam mit allen Beteiligten in der Kirche suchen wir nach Chancen und Wegen für die Zukunft der Kirche.

Für das Team der Gemeindeberatung



Matthias Wöhrmann
April 2021

Grundlegende Beobachtungen

1. Grundlegende Beobachtungen zur Beratung 2020

Für die Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater war der Terminplan im ersten Quartal 2020 gut gefüllt. Beratungsprozesse, die bereits 2019 begannen, sollten 2020 ihre Fortsetzung finden. Ebenso gab es reichlich Anfragen für Klausuren und in 2020 neu startende umfassende Prozesse in den Gemeinden, Kirchenkreisen und Regionen. Hier standen strategische und zukunftsweisende Themen auf der Agenda, für die die Unterstützung der Gemeindeberatung angefragt und vereinbart war.

Doch dann verbreitete sich das Coronavirus schnell und stark in Deutschland, und es trat eine für unsere Gesellschaft neue Situation auf: Seit Mitte März gab es einen Lockdown vieler gesellschaftlicher Bereiche und unterschiedliche Regelungen, um die Verbreitung des Virus auszubremsen. Diese Einschränkungen betrafen auch die kirchliche Arbeit. Gottesdienste mussten ausfallen oder in neuen Formen gefeiert werden, Gemeindegruppen und Chöre konnten sich nicht treffen, Seminare und Gremien wurden um Monate verschoben. Nach dem ersten Schock wurde vor allem Wert darauf gelegt, dass Gottesdienst, Seelsorge und Jugendarbeit auch unter den erschwerten Bedingungen ermöglicht wurden.

So war auch die Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung von der neuen Situation unmittelbar betroffen. Waren vor dem Lockdown längere Gemeindeberatungsprozesse in vollem Gang oder bereits angebahnt, Klausuren geplant, Fusionsprojekte fortgesetzt, Stellen- und Finanzplanungen in den Blick genommen, Konfliktklärungsprozesse dringend erwartet, so gab es ab Mitte März vielerorts ein Herunterfahren dieser Aktivitäten, die Absage der Planungstreffen, Klausuren und Gremien.

Manche Vorhaben der Gemeinden, Gremien und Einrichtungen ließen

sich ohne schwerwiegende Folgen gut verschieben, auch neue Anfragen nach Gemeindeberatung gingen deutlich zurück. Vereinbarte Beratungstermine wurden hin zu späteren Terminen im Jahr oder „auf die Zeit nach der Pandemie“ verschoben, einige Kirchenvorstandsklausuren inzwischen bis zu 3mal.

Andere Prozesse ließen sich nicht verschieben. Strategische Entscheidungen mussten vorbereitet und getroffen werden, Planungsprozesse haben feststehende Zieltermine, Gremienarbeit ließ sich nicht einfach aussetzen. Solche Beratungen gerieten zunächst vielfach ins Stocken, fanden dann aber häufig digital Fortsetzung. Zukunftsfragen wurden unter den veränderten Bedingungen aufgegriffen und weiter bearbeitet.

Darüber hinaus galt für viele Bereiche, dass sich bisherige Routinen der kirchlichen Arbeit nicht mehr fortsetzen ließen. Planungssicherheiten verschwanden sowohl für die Einzelnen als auch für die Gemeinden und Gremien. Menschen erlebten, dass Normalität aus den Fugen geriet. Haupt- und Ehrenamtliche waren plötzlich eingebunden in Prozesse der Umstrukturierung und Krisenbewältigung, haben gerungen und überlegt, wie es möglich sein kann dem kirchlichen Auftrag gerecht zu werden. Für viele geriet das Beratungsformat der GBOE in der Krise aus dem Blick, manche erfuhren gerade hier beraterische Unterstützung durch die Gemeindeberatung.

Zu beobachten war in den zurückliegenden Monaten auch, dass in der Krisensituation Problemstellungen wie in einem Brennglas deutlicher erkennbar werden. Manche Herausforderungen verstärkten sich und latent vorhandene Konflikte traten heftiger zutage. Hier war mehrfach schnelle Krisenintervention notwendig.

Es stellte sich für die Berater*innen der GBOE als ebenfalls Betroffene die Frage, wie es in dieser krisenhaften Zeit mit den Beratungen weitergehen kann. War

Statistische Auswertung der Anfragen aus 2020

noch im Frühjahr davon auszugehen, dass die bisherige Arbeit spätestens zum Sommer wieder „normal“ fortgeführt werden kann, so zeichnete sich rasch ab, dass Treffen mit vielen beteiligten Akteuren in Präsenz länger ausgesetzt bleiben mussten. Vermehrt kamen digitale Formate in den Blick, Beratungen am Telefon oder Videokonferenzen mit der Steuerungsgruppe oder dem Team einer Kirchengemeinde. Durch die Pandemie hat sich unsere Kommunikation, unser gesamtes beraterisches Handeln „auf Abstand“ verändert.

2. Statistische Auswertung der Anfragen aus 2020 – Arbeit in Zahlen/Daten

Die geleistete Beratungsarbeit im Jahr 2020 unterscheidet sich erheblich von der der Vorjahre und ist daher wenig vergleichbar. Mit den nachfolgenden statistischen Daten geben wir einen Einblick in die Anfragen und Bedarfe, die uns im vergangenen Jahr erreichten.

2.1. Gesamtzahl der Anfragen und Beratungen 2020

In 2020 gab es 271 Beratungsfälle, mit denen die GBOE befasst war. Diese setzen sich zusammen aus

- ↳ 163 neu eingegangene Beratungsanfragen in 2020 und
- ↳ 122 Beratungsfällen, die aus den Vorjahren fortgeführt wurden.

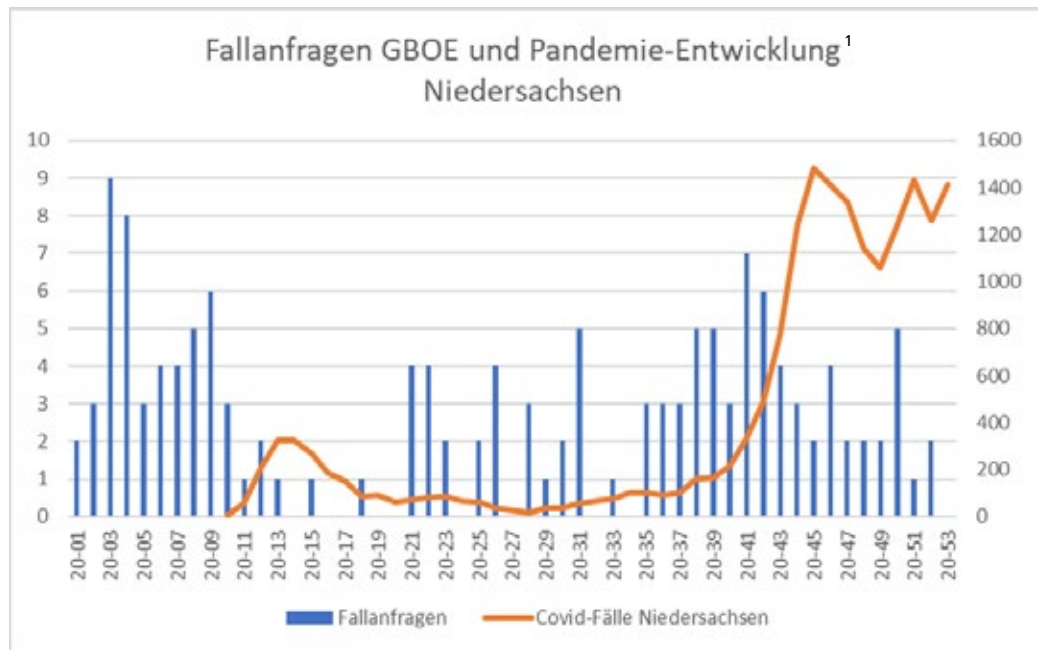
Nicht alle Anfragen konnten umgesetzt werden. 42 Anfragen, teilweise in 2019 für 2020 angebahnt, führten letztlich nicht zu einer Beratung. Hauptgrund dafür waren die Corona-Schutzbestimmungen, die Absagen von Klausuren in Tagungshäusern zur Folge hatten. Weiterhin führte die Sorge um am Prozess Beteiligte dazu, den Start oder die Fortsetzung von Beratungsvorhaben zeitlich zu verschieben. Manche Beratungen wurden mehr als zweimal „umterminiert“. Vier Anfragen konnten an eine andere Beratungseinrichtung vermittelt werden.

2020 ergaben sich damit insgesamt 229 von den Berater*innen der GBOE begleitete Beratungsprozesse.

Vergleicht man den Eingang der neuen Beratungsanfragen in 2019 (229 Anfragen) mit den von 2020 (163 Anfragen) lässt sich ein Rückgang feststellen, der auf die Pandemie zurückzuführen ist. Um das zu verdeutlichen wird der zeitliche Verlauf der Fallanfragen in der GBOE und der zeitliche Verlauf der Corona-Neuinfektionen betrachtet.

Statistische Auswertung der Anfragen aus 2020

2



Beide Diagramme werden zur Veranschaulichung übereinandergelegt.

Zwischen dem Zeitpunkt der Neuanfrage für eine Beratung und dem Verlauf der Pandemie ist eine Korrelation deutlich erkennbar. Bis Anfang März 2020, also vor dem Ausbruch der Pandemie, gingen Anfragen in üblichem Umfang ein. Vom ersten Lockdown in der 12. Kalenderwoche bis zur Lockerungsphase in der 20. KW im Mai erreichten uns signifikant wenige bis gar keine Anfragen. Ab Mitte September (35. KW) gab es wieder vermehrt Anfragen, und mit dem 2. Lockdown in der 44. KW gingen die Anfragen erneut zurück.

Konstatieren lässt sich, dass Gemeinden, Regionen, Kirchenkreise, Einzelpersonen auch in 2020 Unterstützung durch die Gemeindeberatung suchten, die Pandemie das Anfrageverhalten unserer Kunden jedoch maßgeblich beeinflusste.

Im Vergleich mit anderen GBOE-Einrichtungen innerhalb der EKD liegt die GBOE Hannovers deutlich im vorderen Feld.

1 Tabellenerläuterung: Auf der X-Achse in blau die Anzahl der eingegangenen Beratungsanfragen, in gelb die Covid-Fälle in Niedersachsen, wochenweise kumuliert; auf der Y-Achse die zeitliche Entwicklung nach Kalenderwochen. Quelle: RKI und eigene Berechnungen.

Statistische Auswertung der Anfragen aus 2020

2.2. Regionale Verteilung der Anfragen

| Sprengel | 2020 | 2020 % | 2019 | 2018 % | 2017 % |
|--|------|--------|-------|--------|--------|
| Hannover inkl. Landeskirchl. Einrichtungen | 80 | 34,9 % | 31 % | 25 % | 25 % |
| Hildesheim/Göttingen | 22 | 9,6 % | 13 % | 15 % | 18 % |
| Lüneburg | 40 | 17,5 % | 16 % | 17 % | 13 % |
| Osnabrück | 26 | 11,4 % | 11 % | 12 % | 12 % |
| Ostfriesland/Emsland | 8 | 3,5 % | 6 % | 4 % | 3 % |
| Stade | 23 | 10 % | 11 % | 11 % | 13 % |
| In Landeskirche Braunschweig | 17 | 7,4 % | 5 % | 6 % | 7 % |
| Andere / extern Andere LK | 13 | 5,7 % | 6 % | 6 % | 5 % |
| Summe | 229 | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Es zeigt sich wie in den Vorjahren dass Gemeindeberatung in allen 6 Sprengeln der Landeskirche präsent ist, auch wenn die Verteilung der Anfragen prozentual unterschiedlich ausfällt.

2.3. Organisationform der beratenen Systeme

Nach wie vor wurde Gemeindeberatung stark von einzelnen Gemeinden angefragt. Knapp 50 % der Fälle (insgesamt 114) aus 2020 beziehen sich auf Einzelgemeinden, wenngleich sich hier in der Corona-Zeit ein Rückgang zeigte.

Gerade die KV-Klausuren der Einzelgemeinden waren besonders betroffen, sie wurden überproportional häufig abgesagt oder verschoben. Es erfolgte eine Verschiebung hin zu unbedingt notwendigen, online bearbeitbaren Themen wie z. B. Stellenplanung oder Finanzen in den Regionen oder Kirchenkreisen.

Stark nachgefragt und prozentual erhöht hat sich entsprechend die Beratung in den Kirchenkreisen und Regionen. Bemerkenswert ist, dass 32 Beratungsprozesse auf Kirchenkreisebene angesiedelt sind.

Dass die Region als Feld kirchlichen Handelns nach den vielerorts abgeschlossenen Regionalisierungen relevant ist spiegeln 35 Beratungsprozesse, in denen nun auch andere Themen aus den Regionen angefragt werden.

Feststellen lässt sich eine deutliche Zunahme komplexerer Anfragen unter Beteiligung einer größeren Anzahl von Gemeinden, bzw. auf Kirchenkreisebenen unter Beteiligung mehrerer Regionen. Diese Prozesse sind komplex, zeitaufwändig und daher z. T. mehr als zwei Berater*innen eingebunden.

Beraten in der Krise: Themen und Inhalte

| Beratungsanliegen (Schwerpunktnennung) | Anzahl Fälle |
|--|--------------|
| Bilanz, Strategie, Zukunft | 71 |
| Regionale Entwicklung (Fusion, Kooperation) | 36 |
| Arbeits(neu)organisation (Abläufe, Zuständigkeiten, Rollen, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen) | 33 |
| Störungen und Konflikte | 23 |
| Stellenplanung, Finanzen, Gebäudemanagement | 14 |
| Qualitätsentwicklung | 11 |
| Individuelle Entwicklung | 16 |
| Teamentwicklung | 13 |
| Bildung/Wissenstransfer | 7 |
| Anderes | 5 |
| Summe | 229 |

3. Beraten in der Krise: Themen und Inhalte

3.1. Auswertung der Beratungsanliegen

Themen und Inhalte von Beratungen lassen sich statistisch nicht präzise auswerten, häufig werden in Beratungen mehrere thematische Aspekte berührt. Für das Jahr 2020 ist eine Auswertung aufgrund der zeitlich stark veränderten Beratungsverläufe besonders herausfordernd. Zudem gab es aufgrund der Pandemie immer wieder Veränderungen bei den Beratungsthemen.

Der Blick auf die angefragten Beratungsinhalte kann daher nur grob orientieren:

Das Corona-Geschehen hat in der Gemeinde- und Organisationsberatung sowohl die Formate als auch die Inhalte bestimmt. Bei allen Beratungstreffen – ob präsentisch oder zu späterer Zeit im Jahresverlauf auch digital – spielte das Thema „Corona“ implizit oder explizit eine Rolle und beeinflusste das Beratungsgeschehen. In allen Vorgesprächen und Absprachen mit den Verantwortlichen ging es immer auch um organisatorische und methodische Fragen in Zusammenhang mit der Pandemie.

3.2. Zum beraterischen Umgang mit Emotionen in Situationen der Veränderung

Als Gemeindeberater*innen begleiten wir Menschen und Einrichtungen im kirchlichen Kontext in ihren Veränderungsprozessen. Auch jenseits einer Pandemie sind diese Veränderungsvorhaben nicht immer leicht für die beteiligten Akteure in ihren Prozessen, vielfach sind sie verbunden mit Einschnitten, Trauer, in jedem Fall aber mit dem Verlassen vertrauter Routinen und Muster – bevor etwas Neues entstehen kann. Zur Einordnung solcher Prozesse nutzen wir in der Gemeindeberatung die „Kurve der Veränderung“. Sie geht zurück auf Untersuchungen von u. a. Kurt Lewin und Elisabeth Kübler-Ross und wurde als Modell für organisationale Prozesse weiterentwickelt. Sie beschreibt modellhaft Phasen und Emotionen in Change-Prozessen. Diese in der GBOE-Arbeit vielfach berücksichtigte Entwicklung lässt sich auch auf den Prozess der Pandemie anwenden.

Mit Ausbruch der Pandemie wurden einschneidende Maßnahmen eingeleitet, im März 2020 ein umfassendes Kontaktverbot erlassen. Die Bedrohung traf die Menschen unvorbereitet, die Lage war extrem und hatte den **Verlust von Scharfeinstellung** zur Folge. Planungs-

Beraten in der Krise: Themen und Inhalte

sicherheit ging verloren. Menschen standen unter **Schock**.

Dem Schock über einschneidende Maßnahmen folgte vielfach ein **Herabspielen der Folgen** der Pandemie: ein Leugnen der Bedrohung oder ein Nicht-wahr-haben-wollen, dass die veränderte Situation länger andauern könnte. Eine Anpassung an die veränderte Situation erfolgte nicht, stattdessen mündete Ärger über Einschränkungen in Widerstand.

Nach dem Schock und der Leugnung kommt der emotionale Tiefpunkt, das **„Jammertal“**. Die Corona-Krise erweist sich als bittere Realität. Bewusster Abschied von Bewährtem steht an, um sich Neuem zuwenden zu können.

Ein **Loslassen des Vergangenen** nach der Phase des Jammertals, eine Akzeptanz der neuen Situation und Einsicht in veränderte Realitäten ist Schritt der nächsten Phase.

In der Pandemie erwiesen sich besonders die Phasen 1 – 4 sowohl für die einzelne Person als auch die Gemeinden und andere Einrichtungen als schwierig, weil die Emotionen in dieser neuen Situation durch das Virus bestimmt waren. Bis dato virulente Themen – sinkende Zahl der Gottesdienstbesucher, sinkende Mitgliederzahlen – verloren an Bedeutung und wurden kaum mehr bearbeitet.

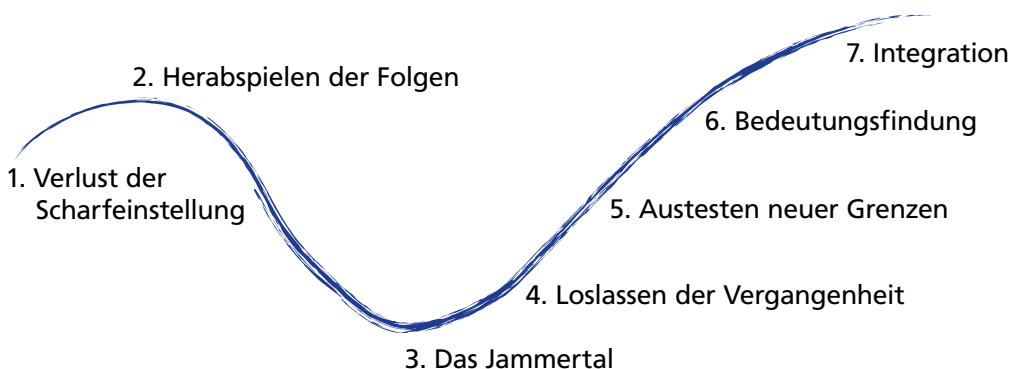
Als Aufgabe von Beratung in den Phase 1 – 4 galt zunächst das Zuhören, das Wahrnehmen und Ernstnehmen der Beteiligten in ihren jeweiligen Situationen. Dazu gehörte weiter das Angebot eines Raums für Ärger, Trauer und Verletzung in der Phase des Jammertals und eine Förderung von Aktivitäten, die die Akzeptanz und Selbstachtung stärken können.

Ab der 5. Phase, dem **„Austesten neuer Grenzen“**, sind Veränderungen akzeptiert, die Eigenaktivität wächst. In der neuen Situation entsteht Energie, es wird experimentiert und Ideen generiert. Fehlentwicklungen und Rückschläge sind normal. Als Kirche besteht besonders in dieser Phase die Chance, ein anderes, ein neues Miteinander oder neue Handlungsoptionen zu entwickeln.

Gemeindeberatung kann hier Entwicklungsprozesse moderieren, in denen ausprobiert und in Schleifen reflektiert wird.

Schließlich geht es um **Bedeutungsfindung und Akzeptanz**, darum, die Möglichkeiten zu erkennen, die sich aus den veränderten Bedingungen ergeben und um die Qualität einer Neuausrichtung. Zuversicht entsteht, dass sich die Mühe gelohnt hat.

Nach dem Modell der Change-Kurve folgt die Phase der **Integration und des Selbstvertrauens** und damit der Übergang in eine neue Stabilität. Die Erfah-



(weiterentwickelte Kurve nach Spencer/Adams/Haibach)

rungen aus der Veränderung werden integriert, hier sind Zufriedenheit und Selbstvertrauen entwickelt, die Handlungsmöglichkeiten erweitert. Gerade diese letzte Phase, aber durchaus auch die Phase davor, erwies und erweist sich in der Pandemie als schwierig. Dies wundert nicht, denn der Prozess wurde aufgezwungen und ungeplant begonnen. Es gibt noch keine gemeinsame Vorstellung von einer zukünftigen Situation, es fehlt noch die Vision. Hier liegen noch Entwicklungsaufgaben.

3.3. Weitere Kooperationen, Schwerpunkte und Projekte

Der Vollständigkeit halber sei noch auf weitere Arbeitsfelder hingewiesen, in denen GBOE mitgearbeitet hat. Auch in diesen thematisch-inhaltlichen Kooperationsbezügen nahm die Pandemie Einfluss auf Ausbau und Weiterentwicklung der Arbeit.

Begleitung der Kirchenämter

Nach den vollzogenen Fusionen erfolgte eine stetige Begleitung der Mitarbeitenden und Abteilungen in den Veränderungsprozessen, insbesondere durch Leitungscoachings, Teamentwicklung und Organisationsberatung.

Gemeinwesendiakonie

Das Arbeitsfeld begleitete Kirchengemeinden bei gemeinwesendiakonischen Fragen bis hin zur Entwicklung von kooperativen Gemeinde- und Quartiersprojekten. Unter Einbeziehung der Sozialraumdaten der Landeskirche EGIS² verbunden mit Ideenwerkstätten, Befragungen und Stadtteil- oder Dorferkundungen ergaben diese ein umfassendes Bild und trugen zur Netzwerkbildung bei. In 2020 konnten Beratungsprozesse auch digital begonnen oder fortgeführt werden.

Predigerseminar, FEA, Pastorkolleg

Wie bereits in den Vorjahren gab es auch in 2020 gute Kooperationen mit den Loccumer Einrichtungen. Berater*innen der GBOE übernahmen Einheiten in Vikarskursen, der FEA und im Pastorkolleg. Sie gestalteten unter Corona-Bedingungen Präsenz-Veranstaltungen und entwickelten Online-Formate für die übernommenen Themen und Inhalte.

„Attraktives Gemeindebüro“

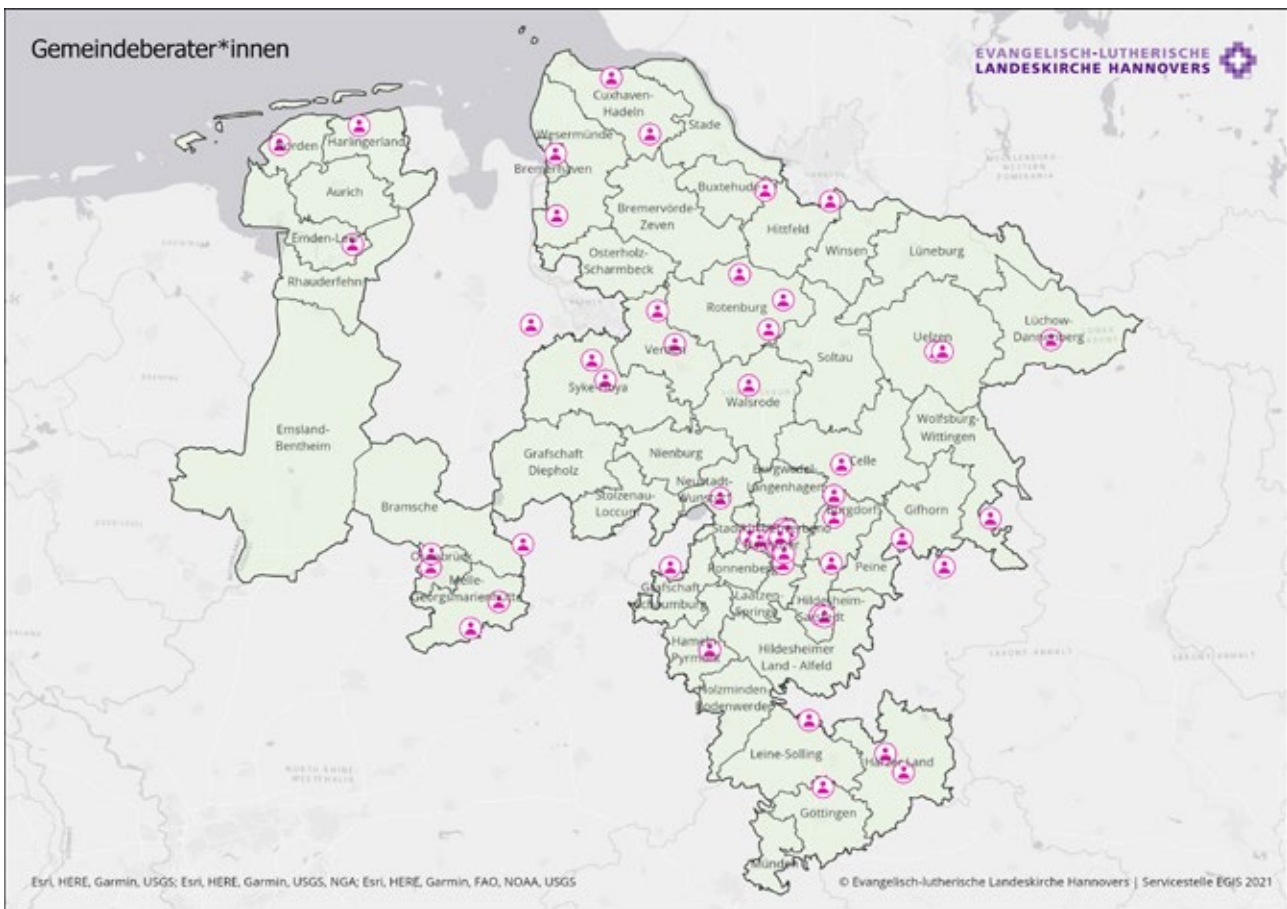
Die Kooperation mit der Fachberatung für Pfarramtssekretärinnen wurde in der Begleitung eines Kirchenkreises zur Optimierung und Standardisierung der Arbeit in den Gemeindebüros fortgesetzt. In dieser Kooperation begannen Planungen für eine Qualifizierung von Gemeindeberater*innen für Beratungen, die im Rahmen des landeskirchlichen Förderprogramm „Attraktives Gemeindebüro“ auf die GBOE zukommen könnten.

Begleitung von Gremien und landeskirchlichen Arbeitsgruppen

Referent*innen der GBOE arbeiteten inhaltlich in unterschiedlichen landeskirchlichen Gremien und Arbeitsgruppen mit bzw. begleiteten diese durch Moderation. Ab Sommer gelang es zunehmend, Treffen unter Einhaltung der Hygienebedingungen stattfinden zu lassen bzw. verstärkt Treffen auch per Zoom abzuhalten.

So unterstützt GBOE das Landeskirchenamt bei der Planung und Durchführung von vier Seminaren zur Weiterentwicklung der Kirchenkreiskonzepte für den Planungszeitraum 2023-2028.

² EGIS - digitaler Kirchenatlas - steht für Evangelisches Geoinformations-System. Es werden kirchliche und soziodemografische Daten georeferenziert (mit Koordinaten versehen), um sie anschließend auf Karten sichtbar zu machen.

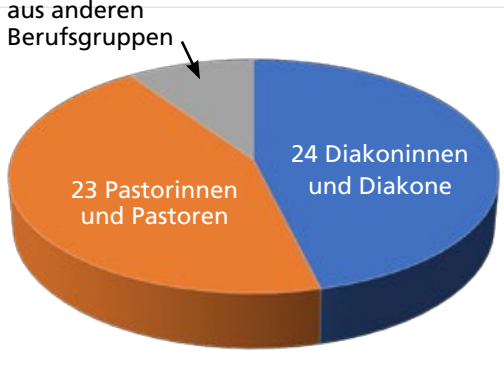


4. Berater*innen in der GBOE

4.1. Aktive Berater*innen

Der Kreis der aktiven Gemeindeberater*innen umfasst zur Zeit 22 Frauen und 30 Männer.

5 Personen
aus anderen
Berufsgruppen

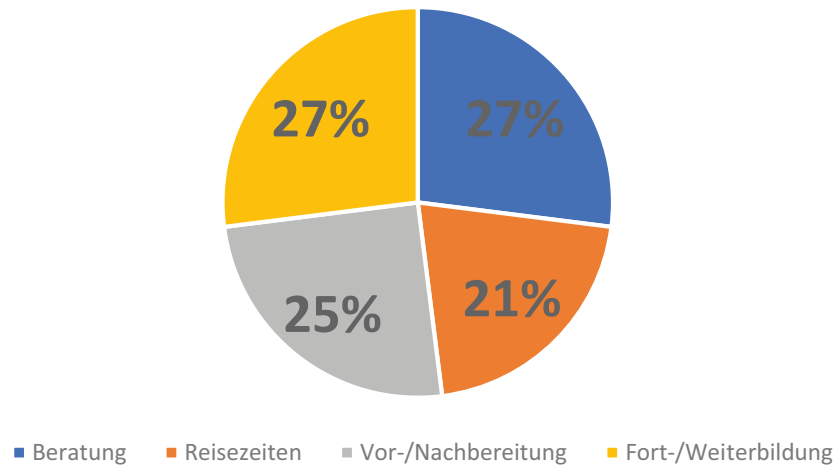


Im Juni 2020 konnte die Weiterbildung „Gemeindeberatung-Organisationsentwicklung 2017 – 2020“ abgeschlossen werden. Nach erfolgreichem Abschluss-

kolloquium erhielten 8 Absolvent*innen eine landeskirchliche Beauftragung für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung und verstärken damit den Pool der Berater*innen. Die Berater*innen sind in allen Sprengeln der Landeskirche vertreten, damit ist die Präsenz von Gemeindeberatung in der Fläche gut belegt, wie auch die Grafik oben zeigt.

Gemeindeberater*innen sind mit einem Zusatzauftrag für Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung mit Beauftragung von der Landeskirche Hannovers tätig. In 2020 waren 36 Berater*innen mit einer Beauftragung von 30 Tagen im Jahr beratend unterwegs. Dazu kamen 6 ehrenamtliche Berater*innen. Weiterhin waren pro Sprengel je 1 Berater*in mit einer Viertelstelle für die Gemeindeberatung im Einsatz, um regional Ansprechpartner*in für Beratungsbelange zu sein.

Verteilung der Arbeitszeiten der Berater*innen



Über die Beratungstätigkeit wird ein sogen. Beratungstagebuch geführt. Die Auswertung der Beratungstagebücher zeigt, dass in der Pandemie in 2020 viele Berater*innen weniger als 30 Tage für die Gemeindeberatung tätig waren. Dies erklärt sich durch die vielfachen Unterbrechungen und Verschiebungen anberaumter Beratungen. Gleichzeitig waren die Berater*innen in diesen Zeiten der Unsicherheit und des Überlegens „Sollen wir uns für die Beratung treffen? Sollen wir uns nicht treffen?“ oder „Wie kommen wir nun mit unserem Anliegen voran?“ für die Kund*innen da. Durch Telefonate oder Zoom-Kontakte jenseits „offizieller“ Beratungstermine konnte so unterstützt werden.

Die stärkere Nutzung digitaler Möglichkeiten hat sich positiv auf die Verteilung der Zeitbudgets der Berater*innen ausgewirkt. Eine signifikante Größe bietet hier die Reisezeit: durch Videokonferenzen sowie digitale Vor- und Nachbereitung entfielen Reisezeiten im Umfang von 8 % des Gesamtvolumens. Die Beratungszeiten fielen durch die Verschiebung von Beratungen sowie einige Absagen etwas geringer aus. Die Vor- und die Nachbereitung von Beratungen beanspruchte hingegen mehr Zeit, da im Kontakt mit den Kund*innen Absprachen neu ge-

troffen, Termine neu gefunden und Planungen angepasst werden mussten.

Im Bereich der Fort- und Weiterbildung der Berater*innen zeigte sich die Pandemie als Antreiber für die Nutzung digitaler Tools und Formate! GBOE-intern nutzten wir in wachsendem Umfang Videotelefonie für Supervision, Jour Fixe und Fortbildung sowie die Vor- und Nachbereitung von Beratungen. GBOE-Online-Konferenzen waren ausgesprochen gut besucht, wahrscheinlich auch, weil sie durch den Wegfall oft längerer Reisezeit besser in den Arbeitsalltag integriert werden konnten.

Für die Beratungen überlegten wir: Welche Formen der Beratung jenseits präsenster Treffen können stattfinden? Wie kann Videoberatung gestaltet werden? Wie Online-Austausch und Reflexion? Welche Plattformen sind nutzbar und welche Tools geeignet?

In 2020 waren wir in der GBOE miteinander als digital Lernende unterwegs.

4.2. Geschäftsstelle der GBOE in Hannover

Für die Gesamtorganisation ist die Geschäftsstelle in Hannover zuständig; hier arbeiteten 2020: 1 Leiter (100 %), 1 Referentin (95 %) und 1 Referent (100 %, davon 50 % im Projekt „Begleitung der Kirchenämter in Fusionsprojekten“), 1 Referentin (100 %) mit Schwerpunkt Qualitätsentwicklung. In der Verwaltung sind der GBOE-Geschäftsstelle Verwaltungskräfte im Umfang von etwa einer vollen Stelle zugeordnet. Hier erfolgte im Mai die Neueinstellung der Fachbereichsassistentin, nachdem die langjährige Vorgängerin bereits im Januar in den Ruhestand verabschiedet wurde.

Zu den von der Geschäftsstelle wahrgenommenen Aufgaben gehören:

- die organisatorische Leitung der GBOE, vor allem Planung und Durchführung der internen Tagungen, Fortbildungen und Treffen sowie Bearbeitung konzeptioneller und strategischer Fragen der GBOE;
- die Vertretung der GBOE in unterschiedlichen kirchlichen Zusammenhängen;
- die Personalverantwortung für die Berater*innen in Fragen der Aus- und Fortbildung sowie deren fachliche Begleitung. Es zeigte sich, dass der Bedarf an Beratung und Unterstützung der Berater*innen in der Pandemie deutlich anstieg;
- das Management der Gemeindeberatungsfälle (von der Fallaufnahme, Fallvergabe bis hin zu Auswertung und verwaltungstechnischer Abwicklung), für das im vergangenen Jahr mehr Ressourcen aufgewendet werden mussten.

Durch die Pandemie hat sich der Regelungsbedarf für die Durchführung von Beratung und aller damit verbundenen Tätigkeiten für die Leitung und Geschäftsstelle enorm erhöht. Dies betraf sowohl Überlegungen und Weiterentwicklungen zur Beratung in der Pandemie und darüber hinaus als auch die Regelung organisatorischer Fragen.

5. Ausblicke

„Ich werde derzeit oft gefragt, wann Corona denn ‚vorbei sein wird‘, und alles wieder zur Normalität zurückkehrt. Meine Antwort: Niemals. Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert.“³

Bereits im März 2020 schrieb der Zukunftsforscher Mathias Horx diese Sätze. Unter dieser Prämisse geht es im abschließenden Teil des Jahresberichts um Ausblicke in die Zukunft. Der Ausgangspunkt ist dabei: Was lässt sich aus den Erfahrungen der GBOE in der Coronazeit für die Zukunft lernen? Was hat sich an den „vor Corona“ behandelten Zukunftsthemen verändert? Im Blick auf die weitere Entwicklung von GBOE und (Landes-)Kirche stehen vier Perspektiven im Vordergrund:

5.1. Erfahrungen mit der Digitalisierung der Beratungsarbeit

Die Kontaktbeschränkungen der Coronazeit haben den Ausbau digitaler Kommunikationsformen erheblich vorgebracht. Gegenüber eher vorsichtigen Versuchen des Ausbaus digitaler Kommunikation vor dem Ausbruch der Pandemie kann von einer sprunghaften Entwicklung gesprochen werden.

Ende 2020 findet der Großteil der internen Kommunikation der Berater*innen nicht in direkter Begegnung statt: Vorbereitung im Beratungsteam, Arbeitstreffen der Beratenden, Fortbildung und Supervision werden überwiegend in Videokonferenzen abgehalten. Zunehmend werden auch Beratungskontakte digital gestaltet.

Für die Zukunft bleibt neben der Herausforderung für die Berater*innen, den technischen und methodischen Umgang mit digitalen Werkzeugen einzuüben die Notwendigkeit, diese Digitalisierung

³ (s. www.horx.com)

zu reflektieren: Was sind (auch über die Coronazeit hinaus) die Vor- und Nachteile digitalen Arbeitens, welche Veränderungen in der Beratungsarbeit bringt das mit sich?

Die Vorteile liegen vor allem in der einfachen Überwindung räumlicher Distanzen. Das ist ressourcensparend (Zeit, Anstrengung der Autofahrten) und auch umweltschonend. Ermöglicht wird so das ortsunabhängige Arbeiten an gemeinsamen Projekten.

Für die Gestaltung von Beratungen und anderen Treffen sind die Erfahrungen ambivalent: Einerseits erscheint die Arbeit in digitalen Formen häufig konzentrierter, andererseits fehlen wichtige Elemente einer ganzheitlichen Kommunikation (körperlich-räumliche Wahrnehmung, Pausengespäche).

Zugleich erfordert die Vorbereitung einer digitalen Beratung mehr Aufwand; hier bedarf es einer „neuen Choreografie“, da sich viele Elemente der analogen Arbeit nicht eins zu eins übertragen lassen.

Für die Zukunft erscheint es wichtig, die Vielfalt analoger und digitaler Arbeitsformen zu nutzen. Dazu ist es notwendig, neue Formen der Kommunikation kennenzulernen, auszuprobieren und einzuüben. Die jeweiligen Chancen und Grenzen analoger und digitaler Beratung sind sorgfältig zu evaluieren und zu reflektieren.

5.2. Vernetzung in den Sozial- und Kommunikationsformen der Kirche

Der Ausbau digitaler Kommunikation betrifft nicht nur die Arbeit der GBOE, sondern die Kommunikationsformen der Kirche insgesamt. Mitarbeitende der Kirchengemeinden haben im zurückliegenden Jahr mit viel Engagement und Kreativität neue Formen für Gottesdienst und Gemeindearbeit entwickelt. Rückmeldungen dazu sind weitgehend positiv. So werden zwar einerseits die direkte Begegnung und das gemeinsame Singen

im Gottesdienst vermisst, andererseits wurden andere Zielgruppen erreicht und neue Kontakte aufgebaut.

Mit dem organisationalen Blick der GBOE lässt sich hier Folgendes beobachten: Das Gelingen solch neuer Sozial- und Kommunikationsformen von Kirchengemeinden hängt erkennbar davon ab, wie gut unterschiedliche Kommunikationsstrukturen der Gemeinde genutzt und weiterentwickelt werden. Neben die traditionellen Sozialformen tritt die digitale Kommunikation, neue Formen der Verkündigung werden ebenso wichtig wie eine funktionierende Beziehung zwischen haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden sowie ein guter Kontakt in den Sozialraum. In der Praktischen Theologie ist für den Auftrag der Kirchengemeinden in den vergangenen Jahren die von Ernst Lange geprägte Formel der „Kommunikation des Evangeliums“ wiederentdeckt und auf verschiedene Arbeitsfelder angewandt worden. Für die Kirchengemeinden könnte die Arbeit an neuen Formen der Kommunikation des Evangeliums eine zentrale Herausforderung der nächsten Jahre sein – von neuen Gottesdienstformen über Sozialformen der Gemeindearbeit bis zur Kooperation im Sozialraum.

Gemeinden bei der Entwicklung solcher Sozial- und Kommunikationsformen zu unterstützen, wird ein Schwerpunkt der weiteren Arbeit von GBOE sein. Dabei werden Fragen der Zusammenarbeit unter Haupt- und Ehrenamtlichen, aber auch im Sozialraum im Mittelpunkt stehen.

Diese Entwicklungen können jedoch auch eine zusätzliche Belastung für die Verantwortlichen in der Gemeinde bedeuten, vielfältigere Sozial- und Kommunikationsformen kosten auch zusätzlich Zeit. Im Blick auf die Arbeit der Gemeindeberatung bedeutet das einerseits, dass Gemeinden auch das Lassen von überkommenen Formen kirchlicher Arbeit lernen sollten; andererseits werden die Verantwortlichen für ihr Handeln in sich stetig verändernden Strukturen intensivere und kurzfristigere fachliche Begleitung (Coaching) brauchen.

5.3. Kirche als Netzwerk

Diese Veränderungen in den kirchlichen Sozial- und Kommunikationsformen sind mehr als methodische Erweiterungen kirchlicher Arbeit. Sie haben Auswirkungen auf die soziale Realität von Gemeinde und Kirche.

Im Internet verbreitete Gottesdienste, in Videokonferenzen durchgeführte Gemeindeveranstaltungen und in den sozialen Medien geführte Gespräche sprengen die Grenzen der Parochie. Gemeinschaft entsteht über institutionelle Grenzen hinweg, regionale Kooperation wird als hilfreich erfahren, statt überkommener Hierarchien wächst Kontakt auf Augenhöhe. Zusammenarbeit über die Kirchengrenzen hinaus wird möglich. So entsteht ansatzweise eine netzwerkförmige Gestalt von Gemeinde und Kirche.

Dieser seit Jahren in verschiedenen wissenschaftlichen und praktischen Feldern beschriebene Prozess hat durch die Pandemie deutlich an Fahrt aufgenommen. Für die kommenden Jahre wird es darauf ankommen, diese Entwicklung in verschiedener Hinsicht zu gestalten:

- Neue Bilder von christlicher Gemeinde und Gemeinschaft sind zu entwickeln und umzusetzen.
- Rollen und Berufe in den verschiedenen Netzwerken sind neu zu beschreiben. Dabei geht es um Multiprofessionalität genauso wie um Neubeschreibungen des Ehrenamts in der Kirche.
- An Stelle hierarchisch aufgebauter kirchlicher Strukturen wird es künftig mehr um die Entwicklung von Unterstützungsstrukturen in unterschiedlichen Verknüpfungen gehen.

GBOE sieht ihre Aufgabe darin, diese Entwicklungen nicht nur Beraterisch, sondern auch durch das Einbringen fachlicher Impulse zu unterstützen.

5.4. Weiterarbeit an der Zukunft der Organisation Kirche

Insofern ergibt sich für die GBOE die Weiterarbeit an den Zukunftsthemen der Kirche als wesentliche Herausforderung für die kommenden Jahre. Unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Coronazeit, aber auch der vorher bereits beobachteten Entwicklungen der Kirche (Bedeutungsverlust, Rückgang von personellen und finanziellen Ressourcen) wird die Begleitung von Zukunftsprozessen im Zentrum der Arbeit der GBOE stehen.

Konkret geht es dabei um:

- Weitere Gestaltung und Moderation der zahlreichen Zukunftsprozesse in Gemeinden, Regionen und Kirchenkreisen.
- Unterstützung der Kirchenkreise in ihren Planungsprozessen für den Planungszeitraum 2023 – 2028, insbesondere bei der Erarbeitung der Konzepte und Schwerpunktsetzungen.
- Impulse zur Zukunftsarbeit in kirchenleitend verantwortlichen Arbeitsgruppen und Gremien.

In dieser Arbeit an Zukunftsthemen wird es für die GBOE darum gehen, die Strategie- und Visionsarbeit als eine entscheidende Herausforderung der Kirche in den Blick zu nehmen und voranzubringen. Insgesamt steht die Kirche vor der Aufgabe, neue Antworten auf Herausforderungen von morgen zu finden und eine neue Kultur der Innovations- und Konzeptentwicklung einzuüben. GBOE will die Gemeinden und kirchlichen Einrichtungen dabei unterstützen und sie ermutigen, jetzt noch vorhandene Ressourcen für die Arbeit an zukunftsfähigen Veränderungen einzusetzen.

