

Thema:

Ressourcen

HEFT 1 DEZEMBER 97

gdb
organisations
entwicklung

No

INHALT

Vorwort		Seite 1
Konrad Elsässer:	Re-Ressourcen	Seite 2
OE-KONGRESS '98:	"Kirche entwickeln"	Seite 3
Marita Haibach:	Organisationsentwicklung: Die zentrale Voraussetzung für Fundraising-Erfolge	Seite 4
Susan Durst/Hans Dieter Bechtel:	Das Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene": Ressourcen- konzentration durch kunden- orientierte Angebotsplanung	Seite 8
Klaus Roos:	Die Gebrüder Grimm & die Gemeindeberatung oder: Wie ein Ereignis unterschiedlich dokumentiert werden kann	Seite 13
Jutta Rottwilm-Böhm/ Martin Löffelbein:	Werkstattbericht: Konzentrations- und Einsparungsprozesse transparent gestalten	Seite 14
Heidi Glänzer:	Einsparprozesse: Vom "Gemischt- warenladen" zum Profil - Erfahrungen aus der Beratungspraxis	Seite 19
Norbert Mander:	Von der pfarrerInnenzentrierten Gemeinde zur Beteiligungsgemeinde: Ressourcenkonzentration und Strukturveränderung am Beispiel einer Kirchengemeinde	Seite 23
Blütenlese - Stimmen - Wortfetzen		Seite 27
Die AutorInnen		Seite 28

Vorwort

Ressourcen

..... 1

"Ressource ist Kraft, dauernder kontinuierlicher, verlässlicher Zufluß ..., gespeichertes, konzentriertes, zumindest in Teilen noch unerschlossenes Potential", so definiert K. Elsässer in seinem Artikel in diesem Heft ein gebräuchliches Schlagwort unserer Tage, das wir als Titelthema der ersten Nummer unserer neuen Zeitschrift gewählt haben.

Zu schnell ist u.E. in den letzten Jahren die Gleichung Ressourcenkonzentration=Einsparzwang=Verlust aufgemacht worden und der Begriff 'Ressource' damit auf Geldmittel reduziert worden. Aber z.B. auch Kreativität, Lernfähigkeit, auch Treue - um ein altmodisches Wort zu benutzen - und Risikobereitschaft von Menschen in Organisationen sind Ressourcen, ohne die keine Organisation leben und überleben kann und die es immer wieder neu zu entdecken und zu nutzen gilt.

Im kirchlichen Feld und anderswo ist derzeit deutlich und (und auch schmerzhaft) erkennbar, daß erst durch knapper werdende Finanzmittel anstehende Veränderungen ernsthaft angegangen werden.

Wir hoffen mit dem vorgelegten Heft zeigen zu können, daß in diesem Prozeß auch Ressourcen freigesetzt werden, die dazu beitragen, daß neue Vision sich entwickeln und Motivation freigesetzt wird.

In den folgenden Erfahrungsberichten und konzeptionellen Überlegungen zeigen wir verallgemeinerbare Modelle und Beispiele zur Bewältigung anstehender Probleme aus unterschiedlichen Systemen. Zu den Prinzipien von Gemeindeberatung gehört die Einsicht, daß es keinen "Königsweg" von Veränderungsprozessen für alle Organisationen gibt, sondern daß vielmehr vor Ort unter größtmöglicher Beteiligung der Betroffenen und mit Hilfe von Gemeinde- und Organisationsberatung nach angemessenen Vorgehensweisen gesucht werden kann und muß.

Der Begriff 'Ressourcen' scheint aber auch als Verweis auf Sinn und Zweck dieser neuen Veröffentlichung im gb-OE-Kontext geeignet.

Ein Beitrag zu Theoriebildung und Austausch von OrganisationsberaterInnen im kirchlichen Feld und darüber hinaus soll diese Zeitschrift sein.

Seit mehr als 20 Jahren bildet die gb in der EKHN Gemeinde- und OrganisationsberaterInnen aus, viele KollegInnen arbeiten ehren- und nebenamtlich in diesem Feld, auch in anderen Landeskirchen und Diözesen. Viel Erfahrung hat sich angesammelt, ständig wird Neues gedacht und erprobt. Wir denken, daß es an der Zeit ist, ein Forum für einen fundierten Austausch anzubieten.

Auch das bedeutet, vorhandene Ressourcen zu nutzen und noch unerschlossenes Potential zu entdecken.

Das nächste Heft wird im Herbst 98 erscheinen und Vorträge und Arbeitsergebnisse des geplanten OE-Kongresses (s.S. 3) enthalten.

Sigrid Düringer

Herausgegeben vom Förderverein für
Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN

Redaktion:

Sigrid Düringer, Konrad Elsässer,
Ernst-Georg Gäde, Heidi Rosenstock

Grafische Gestaltung:

Opak, Frankfurt am Main

Druck: Schwarzwurzel Druck Heidelberg

KONRAD ELSÄSSER

Re-Ressourcen

2

1. Das *re* in Ressource wirkt verstärkend. Es meint eine wiederkehrende, sich selbst verstärkende Quelle, nicht eine, die einmal fließt und dann versiegt. Ressource ist Kraft, dauernder, kontinuierlicher, verlässlicher Zufluß, auf Vorrat hin gesammelte Energie oder Kraft, gespeichertes, konzentriertes, zumindest in Teilen noch unerschlossenes Potential.

Das *re* steht für Selbstbezüglichkeit. Gemäß dem alten Sprichwort: "Hilf dir selbst, so hilft dir Gott" hilft Reflexivität der Selbst-Verstärkung, ja ist Reflexivität ein Prozeß des Sich-selbst-Verstärkens. Indem ich mir helfe, mich also als hilfsbedürftig voraussetze, kann mir geholfen werden. Indem ich mich reflektiere, mich selbst wahrnehme in meiner Selbstwahrnehmung, in der mir zugänglichen und verarbeiteten oder verarbeitbaren Fremdwahrnehmung anderer und wiederum dann in meiner auf fremde Wahrnehmungen bezogenen Selbstwahrnehmung, spiegele, doppelte, vertiefe und verstärke ich meine Quellen, meine Stärken, meine Kompetenzen (vgl. 7).

2. Um an einer Quelle zu trinken, braucht es ein Trinkgefäß oder noch einfacher ist es, die Hände zu einer Schale zu öffnen. Ressourcen, rückliegende Quellen, erfordern ebenfalls offene Hände oder offenen Geist, um sie wahrzunehmen und daraus zu schöpfen. Denn Ressourcen können alles mögliche sein, materielle und immaterielle Dinge, Umwelt und Naturvorräte und eben auch menschliche Fähigkeiten, Kompetenzen, Prozesse, Begleitung, Beratung.

3. Es gehört zur geschichtlichen Entwicklung der Menschen und insbesondere zur Entwicklung von systemischem Denken, Ressourcen zu entdecken. Ressourcen verweisen als Begriff auf Rückbezüglichkeit und Nachhaltigkeit: Quellen werden in ihrer Herkunft, in ihrem Ursprung oder in ihrer Anfänglichkeit gesehen und wertgeschätzt. Und was von den Ressourcen kommt, fließt wieder zu ihnen

zurück; Ressourcen werden recycelt, sie werden wieder und wieder genutzt. Der Begriff Ressource ersetzt die Perspektive gradliniger Ausbeutung von Ex und Hopp, als würden Materialien, Dinge, Energien oder Menschen eben einmal verbraucht und damit "verschwinden".

4. Ressource als Begriff gehört zur zweiten Moderne¹ und ist somit auch "Reflex auf die Einsicht in die Notwendigkeit selbstregulativer Mechanismen in Wirtschaft und Gesellschaft"². Der Begriff erscheint derzeit nicht zu vermeiden, er ist nicht ersetzbar durch Begriffe wie Produktivkraft oder Produktionsmittel, Arbeit oder Management oder Beratung, Ding oder Prozeß.

5. Der Begriff Ressource braucht ein systemisches Denken, ja setzt es voraus. Bei einer annähernden Definition von Ressource ist immer zu bestimmen, woher bzw. wohin die Rückbezüglichkeit geschieht, wie das "re" Grenze, Echo oder Spiegel eines Umfelds oder eines Umweltsystems ist, das nun, zusammen gedacht, zusammen genommen, als "Ressource" noch nicht erschöpfte Potentiale birgt.

6. Ressource braucht als Prozeß dauernd wechselnde, systemische und unterschiedliche systemische Formen von Beratung, den Wechsel von interner und externer, von detailanalytischer und therapeutischer, organisations-, prozeß-, erfahrungsbezogener Beratung, Supervision, Coaching etc. pp. Wachsende systemische Selbstbezüglichkeit, die auf diese Art und Weise selbstreflexiv und nicht nur narzistisch oder gar autistisch ist, eröffnet neue Ressourcen, neue Wege und Formen, mit Ressourcen umzugehen, Re-Ressourcen, unerschöpfliche Quellen.

7. Die Ressource Beratung ist eine für die gegenwärtige Entwicklung typische Ressource. Jede Beratung einer Organisation oder einer Person bedeutet, daß ein System mit sich zu Rate

geht. *Noch einmal:* Ein System geht mit sich zu Rate. Die simple Plausibilität dieses rekursiven Aktes, die in unserer Sprache deutlich wird, wird freilich noch hinter allerlei Mystifizierungen verborgen. Das traditionelle Machtspiel erklärt mit Vorliebe die jeweils anderen als "nicht bei Trost" und deshalb des Rates bedürftig.

Mit sich zu Rate gehen: Grundvoraussetzung ist eine Bewegung, ein Verlassen von Stillstand, Stabilität oder auch Stagnation, ein Gehen also, das ein Von-woher und ein Auf-etwas-hin beinhaltet - auch wenn beides (noch) unklar ist, das Woher und das Wohin. Die Bewegung ist freilich nicht alles, sie hat ein Ziel, nämlich das, Rat zu finden, zur Klarheit (oder Wahrheit) zu kommen, entscheiden zu können. Da es um *meine* Klarheit oder Wahrheit oder Entscheidung geht, muß Zu-Rate-Gehen reflexiv geschehen: *mit sich* zu Rate gehen. Damit es darin zum Ziel kommt, also zu sich selbst hin (oder zurück), ist der Umweg über ein Äußeres, in der Regel eben über ein Beratungssystem, sinnvoll (vgl. 1.).

¹ Vgl. Ulrich Beck: Risiokogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main (Suhrkamp, es 1365), 1986; Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott Lash: Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse, Frankfurt am Main (Suhrkamp, es 1705), 1996; Charles Taylor: Quellen des Selbst. Die Entstehung der neuzeitlichen Identität, Frankfurt am Main (Suhrkamp, stw 1233), 1996.

² Kornelia Rappe-Giesecke, in: Corporate Identity, in SUPERVISION, Zeitschrift für berufsbezogene Beratung, Heft 30, Nov. 1996, Frankfurt am Main (Fachhochschulverlag), S. 4.

OE-KONGRESS '98

Aus Anlaß des 20jährigen Bestehens der **gemeindeberatung** findet vom

12. bis 13. Juni 1998

in

Frankfurt am Main

der OE-Kongreß

"KIRCHE ENTWICKELN"

statt.

Der Kongreß wird zwei Schwerpunkte haben.

Er blickt auf die Entstehung der **gemeindeberatung** als kirchliche Organisationsentwicklung zurück und befragt in einem interdisziplinären Austausch ihre Herkunft, Arbeitsweisen und Wirkungsgeschichte.

Zukünftige Herausforderungen für Kirche und Gemeinden, der daraus resultierende Veränderungsbedarf sowie Handlungsperspektiven aus der Sicht der die **gemeindeberatung** prägenden Fachdisziplinen bilden den zweiten Schwerpunkt des Kongresses.

Zusagen liegen z.Z. vor von
Dr. Eva Renate Schmidt (Wittnau)
Prof. Dr. Hermann Steinkamp (Münster)
Prof. Dr. Annemarie Bauer (Heidelberg)
Prof. Dr. Katharina Gröning (Essen)
Prof. Dr. Helmut Willke (Puhlheim)
Hans-Helmut Köke, stellv. Kirchenpräsident der EKHN (Darmstadt)
Hans Georg Berg (Frankfurt)

Termin bitte vormerken!

Ein detailliertes Tagungsprogramm liegt ab Februar 1998 vor und kann angefordert werden.

MARITA HAIBACH

Organisationsentwicklung: Die zentrale Voraussetzung für Fundraising-Erfolge

4

Daß Fundraising etwas mit dem Thema Ressourcen zu tun hat, liegt auf der Hand. Ziel von Fundraising-Aktivitäten ist die Einwerbung von Ressourcen - Geld, Sachwerte, Dienstleistungen, Zeit -, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden. Private Förderer und Förderinnen - Einzelpersonen, Unternehmen oder Stiftungen - sollen dazu motiviert werden, gemeinnützige Anliegen zu unterstützen. Angesichts der wachsenden Finanzknappheit der öffentlichen Fördergeber sowie der Kirchensteuerausfälle sind immer mehr Nonprofit-Organisationen auf der Suche nach neuen Finanzquellen, die möglichst sofort und noch dazu reichlich sprudeln sollen. Gefragt sind Informationen über Fundraising-Methoden sowie Listen mit Namen von zahlungskräftigen Unternehmen und reichen Einzelpersonen.

Fundraising-Techniken alleine reichen nicht aus

Schnell wirkende Patentrezepte für die Erschließung privater Fördergeber gibt es nicht. Wenigen ist klar, daß sich regelmäßige Fundraising-Erfolge nur dann einstellen, wenn Zeit und Geld in die (Weiter-)Entwicklung einer Organisation und ihrer haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen investiert werden. In den USA gilt das Fundraising als Motor der Entwicklung einer Nonprofit-Organisation. So lautet denn auch die Bezeichnung der Fundraising-Abteilung meist *development office*, Entwicklungsbüro, und deren LeiterIn trägt den Titel *Director of Development*, EntwicklungsdirektorIn.

Simone P. Joyaux, eine US-amerikanische Fundraising-Beraterin, bringt den Zusammenhang zwischen Fundraising und Organisationsentwicklung auf den Punkt. In ihrem Beitrag "You won't raise more money if you're just a fund-raising technician" (Sie werden die Einnahmen nicht steigern, wenn Sie lediglich ein Fundraising-Techniker sind) in den NSFRE NEWS (11-12/96, Seiten 8-9), der Mitgliederzeitung der National Society of Fund Raising Executives, des größten Fundraising-Berufsverbands in den USA (17.000 Mitglieder) schreibt sie: "Die besten FundraiserInnen sind Organisationsentwicklungs-Spezialisten. Sie sehen das ganze System und wissen, daß die Finanzentwicklung mit allem anderen zusammenhängt. Diesen FundraiserInnen ist bekannt, daß die meisten Fundraising-Probleme ihre Ursachen haben in den internen Beziehungen in einer Organisation, in ihren Beziehungen mit der Umwelt und ihren Zielgruppen... FundraiserInnen müssen wissen, was Systeme und Menschen zum Funktionieren bringt... Die besten FundraiserInnen wissen alles über Organisationsentwicklung. Sie sind mit den neuesten Erkenntnissen der Management-Theorie vertraut, treiben die Entwicklung von Führungskräften voran und ermöglichen Wandel. Sie helfen ihrer Organisation bei der Klärung ihrer Werte und den sich daraus ergebenden Verhaltensänderungen. Diese FundraiserInnen ken-

nen sich mit strategischer Planung und Marktforschung ebenso aus wie mit Gruppendynamik und Entscheidungsprozessen..."

Professionalisierung als erster Schritt

Die Realität in vielen Nonprofit-Organisationen ist von diesem FundraiserInnen-Idealbild weit entfernt, auch in den USA. Aber dort ist es immerhin eine Selbstverständlichkeit, daß das Fundraising als Managementaufgabe anerkannt ist, die Personaleinsatz erfordert, für deren Erledigung ein Budget bereitgestellt werden muß und die Marketingdenken voraussetzt. In Deutschland hingegen betreibt bislang nur ein kleiner Teil von gemeinnützigen Organisationen Fundraising auf professionelle Weise. Stellen oder gar Abteilungen für das Fundraising sind rar. Die inhaltliche Arbeit gilt als die eigentliche Arbeit. Tätigkeiten, die in Zusammenhang mit der Einwerbung von Spenden, Sponsorenmitteln oder Stiftungsgeldern stehen, werden meist nach dem Zufallsprinzip erledigt.

Seit einiger Zeit wächst aber auch bei uns die Erkenntnis, daß sich private Fördermittel nur dann erschließen lassen, wenn sich Personen regelmäßig und kontinuierlich darum kümmern. Ein Trend zur Professionalisierung des Fundraising hat eingesetzt. Dies läßt sich auch an der Mitgliederentwicklung der BSM, der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing ablesen. Die Zahl der Mitglieder dieses 1993 geschaffenen Berufsverbands für Fundraiser und Fundraiserinnen in Deutschland ist mittlerweile von 35 auf 250 angewachsen.

Trotz einiger positiver Zeichen stößt die Professionalisierung des Fundraising hierzulande nach wie vor auf große Widerstände. Meist muß mühevoller Überzeugungsarbeit gegenüber Vorständen, Mitgliedern und Geschäftsführung geleistet werden. Daneben gibt es einen anderen Trend: Einer Person werden die Zuständigkeiten für das Fundraising übertragen und alle anderen hoffen, nun ein für alle Mal von der ihnen unangenehmen Tätigkeit des 'Bettelns' oder 'Klinkenputzens' entlastet zu sein. Eine weitere Erfahrung ist, daß erfolgreiche FundraiserInnen 'Unordnung' in das Machtgefüge einer Organisation bringen können.

Die skizzierten Punkte deuten darauf hin: Die personelle Besetzung des Fundraising-Bereichs ist ein wichtiger erster Schritt zur Entwicklung einer Organisation, doch damit alleine ist es nicht getan. Vielmehr muß das ganze System darauf hin überprüft werden, wo Schwachstellen liegen, die das Fundraising erschweren oder unmöglich machen. Im folgenden werden einige der häufig anzutreffenden Problembereiche und die Veränderungsnotwendigkeiten skizziert.

Schwachstelle 1: Fehlende Vision, unklare Ziele, mangelndes Profil

Wir werden tagtäglich mit Katastrophenmeldungen überschüttet. Gesamtgesellschaftliche Visionen sind abhanden gekommen. Hinzu kommt, daß es an Orientierungspunkten in der Kommunikationsflut fehlt, die unsere Informationsgesellschaft auszeichnet. Einzelpersonen, Unternehmen, Stiftungen wollen mit ihren relativ bescheidenen finanziellen Möglichkeiten zumindest an kleinen Veränderungsschritten und Alltagsvisionen teilhaben. Demgegenüber steht, daß Tausende von Nonprofit-Organisationen um die Gunst der unterschiedlichen Förderer buhlen. Eine Unterscheidung sowie die Festlegung auf eine Organisation ist für Außenstehende oft schwierig.

Wenn Nonprofit-Organisationen private GeldgeberInnen von der Notwendigkeit überzeugen wollen, sie finanziell zu unterstützen, dann ist es erforderlich, daß sie diesen Visionen, ihre Ziele und ihr Leistungsprofil vermitteln. Ein Problem ist, daß vielen Nonprofit-Organisationen ihre Vision abhanden gekommen ist. Je länger eine Organisation besteht und je mehr neue MitarbeiterInnen dazu kommen, desto mehr verschwimmen Werte und Ziele. Die aktuellen Aufgabenbereiche stimmen vielfach längst nicht mehr mit den Tätigkeitsfeldern der Gründungsphase überein. Erscheinungsbild, Verhalten und Kommunikation basieren eher auf Zufällen als auf abgestimmten Konzepten.

Wenn sich die MitarbeiterInnen einer Organisation über deren Ziele und Zukunftspläne selbst im unklaren sind, behindert dies nicht nur ihre eigene Motivation, sondern es erschwert, andere davon zu überzeugen, in die Organisation zu 'investieren'. Visionen inspirieren, geben Hoffnung, spenden Energie und ermöglichen Engagement. Das Beste, was FundraiserInnen und alle anderen Mitwirkenden in einer Organisation in ihre Arbeit einbringen können, ist Identifikation mit den Inhalten. Der Funke des persönlichen Engagements wirkt ansteckend.

Das Anprangern von Notlagen - des jeweiligen Klientels, aber auch der eigenen - ist im gesamten Nonprofit-Sektor, insbesondere im Sozialbereich, stark ausgeprägt. Dies kommt nicht von ungefähr, denn das war in der Vergangenheit oft hilfreich, um bei öffentlichen Fördergebern Druck zu machen. Doch Jammern führt bei privaten Geldgebern selten zum Ziel. Vielmehr ist es notwendig, sich und anderen klarzumachen, was das Besondere an der eigenen Organisation ist und was diese leistet, um im Rahmen ihrer Möglichkeiten Veränderungen herbeizuführen.

Am Anfang der Entwicklung eines Fundraising-Konzeptes sollte die Klärung des eigenen Selbstverständnisses, der eigenen Corporate identity (CI), stehen. Nach dem CI-Ansatz haben Organisationen ebenso wie natürliche Personen eine

Identität. Das Problem ist jedoch die Komplexität der verschiedenen Elemente (wie Personen und deren Handlungen, Produkte, Gebäude). Ziel ist ein in sich stimmiges, einheitliches und unverwechselbares Gesamtbild der unterschiedlichen Faktoren. Es geht darum, den Geist der Organisation in die Köpfe der MitarbeiterInnen zu transportieren und von dort auf den Markt (also auch auf den Fundraising-Markt) zu übertragen. Im Idealfall sind Selbstbild und Fremdbild einer Organisation identisch. In der Praxis jedoch klaffen beide auseinander. Wissenslücken werden durch meist gefühlsmäßig bestimmte Mutmaßungen ersetzt. Der Kern einer CI ist die Philosophie einer Organisation, die ihren Ausdruck in einem ausformulierten Leitbild finden sollte.

Eine CI läßt sich nicht von oben verordnen, auch wenn immer wieder Versuche in dieser Richtung erfolgen. Möglichst alle MitarbeiterInnen und Aktive sollten an dem Prozeß der Entwicklung und Umsetzung der CI mitwirken. Dieser erstreckt sich in der Regel über einen längeren Zeitraum. Externe beratende Begleitung ist meist hilfreich.

Nicht immer können oder wollen sich Organisationen einen längerfristig angelegten CI-Prozeß leisten, unumgänglich für das Fundraising ist allerdings die Klärung folgender Fragen: Wer sind wir (Auftrag)? Was wollen wir (Anspruch)? Was bieten wir (Leistung, Produkt)? Wie arbeiten wir (Arbeitsstil)? Wo liegen unsere Besonderheiten, die uns von anderen unterscheiden (Profil)?

Schwachstelle 2: Die Kommunikation nach außen und innen

Beim Fundraising geht es um den Aufbau von Beziehungen mit aktuellen und potentiellen Förderern und Förderinnen. Die Tatsache, daß dies etwas mit der Kommunikation nach außen zu tun, ist daher offenkundig. Fundraising-Aktivitäten sind eine Form der öffentlichen Darstellung der Arbeit einer Organisation. Teilweise wird mit den gleichen Mitteln (wie Faltblätter, Informationsbroschüren) gearbeitet wie in der PR-Arbeit. Wichtig ist jedoch: Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising sind nicht identisch. Ziel der PR-Arbeit ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades einer Organisation und ihrer Anliegen sowie die Schaffung eines positiven Images. Ziel von Fundraising ist es, Menschen zum Handeln (in Form von Spenden oder Sponsoring) zu bewegen. Eine NPO braucht beides: eine gut funktionierende Öffentlichkeitsarbeit sowie Fundraising-Aktivitäten.

Fundraising ist eine besondere Variante des Beschaffungsmarketings, bei der es darum geht, auf dem Absatzmarkt Leistungen ohne Entgelt oder zumindest ohne kostendeckendes Entgelt anbieten zu können und zum anderen Förderer zu finden, die bereit und in der Lage sind, diese Arbeit finanziell zu unterstützen. Die eigene Leistung bzw. das Pro-

dukt muß immer wieder potentiellen Förderern angeboten werden, und zwar auf eine Weise, die diese verstehen. Häufige Fehler sind, daß sich weder oft noch regelmäßig genug um deren Unterstützung bemüht wird und daß "Neins" zum Anlaß genommen werden, die Bemühungen einzustellen.

Fundraising als Marketing begreifen bedeutet, daß Recherchen über die aktuellen und potentiellen Förderer, also Marktforschung, eine zentrale Fundraising-Aufgabe sind und daß es notwendig ist, gezielt mit den SpenderInnen und Sponsoren zu kommunizieren. Diese Kommunikation erfolgt in unterschiedlichen Formen: Persönliche Gespräche, Telefonate, Spendenbriefe, Fördererzeitschriften, Benefiz-Veranstaltungen, Anzeigen, Plakaten, etc. Nichts sollte dem Zufall überlassen werden, sondern geplant und gut vorbereitet erfolgen.

Fundraising bedeutet jedoch nicht Marketing in der Form, in der dies in der Privatwirtschaft praktiziert wird. Ziel ist nicht das Verkaufen eines Produktes, sondern es geht darum, um mit dem Titel des neuen Buchs von Ken Burnett, dem Leiter einer erfolgreichen Fundraising-Agentur in London zu sprechen, "Friends for life" zu gewinnen. Insbesondere IndividualspenderInnen (das wichtigste Fundraising-Potential) sollten dazu motiviert werden, zu lebenslangen Freunden bzw. Freundinnen der Organisation zu werden.

Förderer geben, weil sie Vertrauen in die Arbeit einer Organisation haben. Vertrauensbildung ist eine wichtige Kommunikationsaufgabe, deren Grundlagen Transparenz, Ehrlichkeit und regelmäßige Information sind. Die Versuchung, mögliche Förderer mit Halbwahrheiten oder falschen Darstellungen zu überzeugen, ist groß. Doch dies zahlt sich auf Dauer nicht aus. In diesen Zusammenhang gehört auch, daß Fehler nicht vertuscht, sondern offengelegt werden sollten. FundraiserInnen sollten sich als Treuhänder der Förderer verstehen und dafür sorgen, daß die gespendeten Mittel dem von den SpenderInnen beabsichtigten Zwecken zufließen.

Fundraising bedeutet Kundenorientierung in bezug auf die Förderer. Alle Mitwirkenden in einer Organisationen - ob TelefonistIn oder GeschäftsführerIn - müssen lernen, was dies für die Praxis ihres Tätigkeitsbereichs bedeutet. Ein wichtiges Element der externen Kommunikation im Zusammenhang mit dem Fundraising ist die Betreuung der Förderer. Hierunter fällt beispielsweise das Bedanken für die Unterstützung, die Ausstellung von Spendenquittungen und die Zusendung von angeforderten Informationen. Hierunter fällt aber auch, SpenderInnen selbst entscheiden zu lassen (Fragebogen), an welchen Informationen sie interessiert sind oder wie oft sie Post erhalten wollen. Es gilt zu zeigen: Unsere Organisation ist ein zuverlässiger Partner, und wir gehen auf die Anliegen unserer Förderer ein. Lange auf Antworten warten müssen, patzige Reaktionen auf Beschwer-

den oder zu spätes Bedanken kann zu einem nicht mehr reparablen Bruch führen.

In der Praxis vieler spendensammelnder Organisationen ist das Prinzip der Kundenorientierung in bezug auf die Förderer allerdings noch nicht angekommen. SpenderInnen und deren Wünsche werden oft als Störungen empfunden. 'Unterstützung ja, aber bitte keine Ansprüche stellen', lautet vielfach die Devise.

Ein wichtige Voraussetzung für das Funktionieren der externen Kommunikation ist die Kommunikation innerhalb einer Organisation. So sollten Fundraising-Aktivitäten und PR-Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Die Telefonistin, aber auch die Spendenbuchhaltung muß Bescheid wissen, wenn eine Fundraising-Kampagne gestartet wird. FundraiserInnen müssen damit vertraut sein, was sich inhaltlich und personell in ihrem Verein tut. Sie sollten sich in einem kontinuierlichen Kommunikationsprozeß mit den Projektverantwortlichen befinden. Beide sollten sich beispielsweise mit dem Text eines Spendenbriefs identifizieren können. Auch die Geschäftsführerin, die ein Sponsorengespräch führt, sollte nicht das Gegenteil von dem vertreten, was vorher vom Fundraiser am Telefon gesagt wurde.

Teil der internen Kommunikation ist auch das Zusammenspiel zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen sowie deren Einbeziehung in das Fundraising. Trotz des starken Professionalisierungsgrads des Fundraising in den USA kommt Freiwilligen dort eine wichtige Rolle beim Fundraising zu, während dies in Deutschland bislang kommt der Fall ist.

Schwachstelle 3: 'Der Vorstand zuletzt'

Ein wichtiges Fundraising-Prinzip in den USA lautet: 'Der Vorstand zuerst'. Dies bedeutet in der Praxis: Vorstand und Führungskräften von Nonprofit-Organisationen kommt eine zentrale Bedeutung für das Fundraising zu. Kontakte zu potentiellen Förderern spielen eine wichtige Rolle bei der Besetzung von Vorstandspositionen. Von den in der Regel ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern wird nicht erwartet, daß sie selbst spenden, sondern eine aktive Rolle als TüröffnerInnen spielen. Auch der Leiter bzw. die Leiterin einer NPO, in der Regel mit wohlklingenden Titeln wie *executive director* oder *president* ausgestattet, haben einen wichtigen Anteil am Fundraising. Sie übernehmen die Außenrepräsentation und reisen durchs Land, um die Beziehungen zu den aktuellen und potentiellen Geldgebern zu pflegen.

Vorstände und Leitende in vielen bundesdeutschen NPOs hingegen üben meist keine Vorreiterfunktion in Sachen Fundraising aus. Im Gegenteil: Sie wirken oft als Bremser oder

gar Verhinderer. Dies gilt sowohl für die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen für das Fundraising im Rahmen der Haushaltsplanung als auch für die Durchführung von neuen Fundraising-Aktivitäten wie Erbschaftsmarketing oder Telefon-Fundraising. Der Stellenwert des Fundraising ist im Berufsalltag von GeschäftsführerInnen in NPOs meist sehr gering. Was Vorstände anbetrifft, so fehlt es meist an klaren Anforderungsprofilen und Erwartungen. Vielfach besteht die Schwierigkeit, daß Überredungskünste erforderlich sind, um überhaupt Freiwillige zu finden. Während viele NPOs in den USA beispielsweise einen Teil ihrer Vorstandsmitglieder aus den Führungskräften von ortsansässigen Wirtschaftsunternehmen rekrutieren, zeigt sich bei uns hier nach wie die große Kluft zwischen der Privatwirtschaft und dem Dritten Sektor.

Es gibt viel zu tun...

Fundraising als Organisationsentwicklungsprozeß zu begreifen, beschränkt sich keineswegs auf die Beschäftigung mit den beschriebenen 'Schwachstellen'. Es ist in der Tat notwendig, weitere Bereiche auf ihre 'Fundraising-Tauglichkeit'

hin zu untersuchen. So ist es eine Frage der Personalentwicklung, wie dafür gesorgt werden kann, daß sich MitarbeiterInnen die notwendigen Qualifikationen aneignen können bzw. ob neue eingestellt werden müssen oder können. Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe müssen ebenso überprüft werden wie die Frage des Funktionierens der Entscheidungsprozesse. Ein weiterer Punkt ist: Wie steht es um die Ausstattung mit und die Bedienung von technischen Hilfsmitteln, insbesondere was das Thema Computer und Fundraising-Software anbetrifft?

Ja, in der Tat gibt es viel zu tun, wenn man Fundraising als Möglichkeit der Neuorientierung für eine Nonprofit-Organisation begreift. Prozesse brauchen ihre Zeit. Nicht alles muß oder kann auf einmal angegangen werden. Bevor eine Fundraising-Konzeption Früchte trägt, gehen meist mindestens drei Jahre ins Land. Wer sich allerdings beschränkt, Spendenbriefe oder Sponsoreneinwerbung weiterhin lediglich nach dem Zufallsprinzip zu betreiben, hat nicht nur geringere Chancen, am Fundraising-Kuchen zu partizipieren, sondern verliert eine wichtige Chance für die Weiterentwicklung der Organisation.

SUSAN DURST/HANS DIETER BECHTEL

Das Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene": Ressourcenkonzentration durch kundenorientierte Angebotsplanung

8

1. Kirche in der Region - Menschen vor Ort

Das Projekt "Neuorientierung der mittleren Ebene" stellt ein Novum innerhalb der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) dar: Neu ist einerseits die bewußte Akzentuierung der inhaltlichen Ziele, im Gegensatz zu Fragen der Struktur, und andererseits die zielorientierte Vorgehensweise, die an Projektmanagementmethoden aus der Wirtschaft anknüpft und konkrete Ergebnisse und meßbare Zielvereinbarungen vorsieht. Nicht Nabelschau, die Beschäftigung mit Struktur- und Effizienzverbesserung, stehen im Mittelpunkt, sondern Handlungsfelder kirchlicher Arbeit für die Menschen vor Ort. Damit wird eine selbstkritische Perspektive aus "Person und Institution: Kirche auf dem Weg in die Zukunft" aufgegriffen: "Solange Bestandspflege und Selbsterhaltung vielfach den Vorrang haben, wird niemand davon zu überzeugen sein, daß es uns um eine Kirche für den Menschen geht." Nicht die "Stärkung" der mittleren Ebene, wie das Ziel noch in "Person und Institution" hieß, nicht die "Neuordnung der mittleren Ebene", wie die ursprüngliche Aufgabenstellung für die Sondersynode der EKHN im Juni 1993 umschrieben wurde, sondern eine inhaltliche Neuorientierung und Neuausrichtung der vielfältigen Arbeit der Evangelischen Kirche sollte die Aufgabe des vom Projektlenkungsausschuß der Landessynode beauftragten Projektteams sein. Exemplarische Praxisangebote in ausgewählten Leistungsfeldern sollten Auskunft darüber geben, wie Kirche ein unverwechselbares Profil in der Region zeigen kann und welche Strukturen für eine "Kirche (in) der Region" dafür förderlich sind.

Die Fülle kirchlicher Arbeitsfelder ist so groß, daß gleich zu Beginn der Arbeit im Projekt eine inhaltliche Beschränkung vorgenommen werden mußte: Im Blickfeld unseres Interesses standen regionale oder übergemeindliche Angebote. Gottesdienst und Seelsorge in den Grenzen der Pfarchie sowie kirchliche Arbeit, die in den einzelnen Kirchengemeinden sowohl personell wie finanziell verantwortet und ausgeführt wird, sollten vom Projektteam nicht untersucht, analysiert oder mit neuem Leben erfüllt werden. Vielmehr interessierte sich das Projektteam für die Arbeitsfelder, die über die Gemeindegrenzen hinausgingen: Die von einer Kirchengemeinde initiierten und getragenen Angebote, die aber einen breiten Interessentenkreis erreichen und vom Dekanat oder benachbarten Gemeinden, auch auf ökumenischer Basis, unterstützt werden; Angebote, die mit Unterstützung regionaler Arbeitsstellen oder gesamtkirchlicher Ämter und Gremien, möglicherweise in Zusammenarbeit mit dem Diakonischen Werk, entstehen; Angebote übergemeindlicher Einrichtungen auf regionaler Ebene, mit denen Kirche sich in der Öffentlichkeit präsentiert und für die Menschen ihren Auftrag erfüllt.

2. Thematische und regionale Schwerpunkte

Nach langen, harten Diskussionen entschied sich der Projektlenkungsausschuß der 8. Kirchensynode für zwei Aufgabebereiche, das "diakonische Handeln" und die "kirchliche Bildungsarbeit mit Erwachsenen". In beiden Bereichen, so begründete Dekan Karl-Heinz Kimmel (Darmstadt) die Wahl in der synodalen Diskussion, stehen nicht nur die gesellschaftliche Relevanz und der Auftrag der Kirche auf dem Prüfstand, sondern in diesen Leistungsfeldern läßt sich hier auch exemplarisch das Miteinander von gemeindlichen, regionalen und zentralen Angeboten im Blick auf zukünftige Zuständigkeiten verdeutlichen.

Es wurden dann zwei Regionen ausgewählt: Das nördliche Rheinhessen mit den Dekanaten Ingelheim, Mainz und Oppenheim (Propsteibereich Rheinhessen) und der Wetteraukreis mit den Dekanaten Büdingen, Butzbach, Friedberg und Nidda (Propsteibereich Oberhessen) sowie Bad Vilbel (Propsteibereich Frankfurt). Mit dieser Auswahl sollten sowohl den Unterschieden zwischen einer städtischen und einer ländlichen Region wie auch den unterschiedlichen Bedingungen kirchlicher Praxis in Hessen und Rheinland-Pfalz Rechnung getragen werden. Ursprünglich hofften die Mitglieder des Projektlenkungsausschusses auf Synergieeffekte aus den Modellversuchen zur größeren Selbständigkeit der Dekanatsstellen des Diakonischen Werkes, die in der Wetterau und Mainz-Bingen vorgesehen waren. In exemplarischer Weise sollten die Ergebnisse des Projekts für andere Arbeitsbereiche und Regionen stehen. Ein Handbuch der inhaltlichen Arbeit - als Anleitung zur methodischen Übertragung der Ergebnisse - wird die Umsetzung der exemplarischen Prozesse dokumentieren.

3. "Mittlere Ebene" - eine verwirrende Vielfalt

Von Anfang an existierte das Projekt im Spannungsfeld zwischen den "Strukturalisten" und den "Pragmatikern". Für uns galt immer der Grundsatz, daß Organisationsstrukturen kein Selbstzweck sind, sondern daran zu messen sind, inwieweit sie die Verständigung unter Aufgabenträgern unterstützen, effektives Arbeiten ermöglichen, günstige Rahmenbedingungen für das persönliche Engagement der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und für die inhaltliche Arbeit schaffen. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Repräsentationsorganen einerseits und Entscheidungsträgern andererseits. Für viele ist die "mittlere Ebene" in der Kirche zuerst einmal an Strukturen festzumachen und nicht an den zu erfüllenden Aufgaben. Wenn in der EKHN von der **mittleren Ebene** gesprochen wird, dann sind folgende Organe und Gremien gemeint:

- **Verwaltungsorgane** (Rent- und Gemeindeämter), die eine Dienstleistungsfunktion für die ihnen angeschlossenen Einrichtungen erbringen und zukünftig im stärker-

rem Maße als bisher auch Kontroll- und Genehmigungsfunktion (Aufgabenverlagerung von der Kirchenverwaltung) erfüllen werden,

- das **Dekanat**, mit einer geschäftsführenden "Exekutive" (Dekanatssynodalvorstand) und einem "Parlament" (Dekanatssynode), sowie den Ausschüssen, der Dekanatskonferenz (Pfarrkonvent) und den inhaltlichen Beauftragungen von Menschen für dekanatsweite Aufgaben,
- der **Dekan/die Dekanin**, als Dienstvorgesetzte/r der PfarrerInnen und Beauftragte(r) der Kirchenleitung im Dekanat.
- Hinzu kommen die **Dekanatsstellen des Diakonischen Werkes**, die für die Menschen in mehreren Dekanaten zuständig sind und deren Zahl und regionale Zuständigkeit an staatlichen Gebietskörperschaften ausgerichtet ist.

Schon diese Aufzählung macht deutlich, daß Zuständigkeiten - je nach Aufgabenfeld - sehr unterschiedlich gelagert sind. Eine geographische Deckungsgleichheit zwischen Dekanats- und politischen Verwaltungsbereichen ist nicht gegeben. Eine Sozialstation (die in der Regel entlang kommunaler Grenzen ausgerichtet ist) tritt in Fragen der Finanzierung und Abrechnung dem Staat (Stadt oder Landkreis) gegenüber; ihre Entscheidungen in Bezug auf Pflege-schwerpunkt und besondere Dienste wird teils vom gesetzgeberischen Rahmen diktiert, andererseits aber auch von der Konkurrenzsituation auf dem Pflegemarkt in der Region und von den Wünschen ihrer Mitglieder, zu denen in der Regel mehrere Kirchengemeinden gehören. In Fragen der Fort- und Weiterbildung sowie der Fachsupervision wird Kontakt zu den Dekanatsstellen des Diakonischen Werkes gehalten.

4. Angebote nicht dem Zufall überlassen

In diesem komplexen Geflecht von Organen, Strukturen, Zwängen des Gesetzgebers und des Marktes - auch im übertragenen Sinne - bewegt sich kirchliche Arbeit. Angebote werden auf Dauer nur dann angenommen und Bestand haben, wenn sie auf eine entsprechende Nachfrage treffen und wenn sie diese Nachfrage besser befriedigen als konkurrierende Angebote. Wird ein kirchliches Angebot ohne vorherige Analyse der Wünsche und Bedürfnisse der Adressaten angenommen, so ist das ein Glücksfall. Stößt das Angebot auf nur mangelnde Resonanz, dann bedeutet das bestenfalls (nur) eine Enttäuschung für den Anbieter. Er hat möglicherweise eigene Interessen mit denen seiner Kundschaft verwechselt! In Zeiten knapper Kassen und der Notwendigkeit Ressourcen effizient zu nutzen, kann ein solches, am Bedarf vorbeigehendes Angebot letztlich dazu führen, daß sich Kirche von einzelnen Arbeitsfelder verabschieden muß. Ein solcher Prozeß führt mit Sicherheit zur Ressourcenkonzentration; ob das Prioritätenplanung ist, mag bezweifelt werden.

Wenn eine mittlere Ebene im Prozeß der Prioritätenplanung und Ressourcenkonzentration einwirken will, dann muß ihre Rolle die einer "Ermöglichungsebene" werden: sie darf persönliches Engagement und inhaltliche Arbeit nicht hemmen, sondern befördern; sie muß eine Vernetzung zwischen Anbietern erleichtern, ggf. selbst herstellen. Der inhaltliche Ansatz des Projektes, exemplarisch neue Wege kirchlicher Praxis zu beschreiten und zu dokumentieren, kann nur auf Dauer weiterentwickelt werden, wenn die strukturellen Voraussetzungen eine bessere Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, Gemeinden, funktionalen Diensten und gesamtkirchlichen Einrichtungen unterstützen und befördern.

5. Das "Was" vor dem "Wie"

Gängige Art und Weise, um kirchliche Leistung zu effektivieren und zu optimieren, setzte und setzt bei der Struktur an, mit welcher bzw. durch welche die Leistung geplant, erstellt, verantwortet oder vertrieben wird. Strukturelle Veränderungen der Organisation, z.B. ihres Aufbaus, ihrer Größe, der Zuständigkeiten, so meint man, bewirkten mehr Effektivität, Identifizierung, Konzentration, Profilierung und wirtschaftlicheres Arbeiten. Auch die von der hessennassauischen Kirchenleitung vorgelegten "Orientierungspunkte zur Vergrößerung der Dekanate" speisen solches Denken.

So kann freilich nur denken, planen und handeln, wer sich sicher ist, was er und wie er's zu verkaufen hat. Er legt damit seine Strategie und Angebote unabhängig vom Abnehmer fest, da er im Besitz eines Monopols, also konkurrenzlos, ist. Er verfügt über unbegrenzte Ressourcen an Geld und Personal und möchte von daher seine Struktur der Organisation und des Vertriebes im gesamten Unternehmen flächendeckend verwirklichen.

Die Frage ist nur, ob er damit die anvisierten Ziele erreicht, seinen potentiellen Kunden, Abnehmern oder Mitgliedern gerecht wird und nach plausiblen, nachvollziehbaren und übertragbaren Kriterien entscheidet. Es muß weiter kritisch gefragt werden, ob seine Entscheidung und sein Handeln in individuellen Utopien, (kirchen)politischen Interessen, Machtpositionen wurzeln oder aus einem in kontroverser Diskussion errungenen, frei vereinbarten Konsens hervorgegangen sind.

Das Projekt „Neuorientierung der mittleren Ebene“ versucht demgegenüber einen anderen Ansatz und Weg: Es wird kundenorientiert, vom Kunden her und auf den Kunden hin, gedacht und geplant. Das Angebot, die erbrachte oder zu erbringende Leistung, aus deren Planung organisatorische und strukturelle Erfordernisse und Notwendigkeiten folgen, stehen im Vordergrund.

Die Frage: "Was machen wir?" steht vor der üblichen: "Wie machen wir's?". Strukturen folgen den Inhalten bzw. Aufgaben.

6. Eine kritische Würdigung der EKHN-Organisationskultur

Dieser Ansatz ist verheißungsvoll, aber zugleich auch gefährlich für ein System wie die EKHN, das sich auf der Organisationsebene in groben Zügen so beschreiben läßt: Die verschiedenen Ebenen und die in ihnen tätigen Schlüssel-professionellen verfügen über ein hohes Maß an Selbstständigkeit. Ehren- und hauptamtliche Systeme sind mit der Absicht der Macht- und Kompetenzbalance eng miteinander verschränkt, was in seinen Auswirkungen aber eher einen hohen Koordinations- und Entscheidungsaufwand verursacht. Untergliederungen sind durch historische, geographische oder politische Gesichtspunkte bestimmt, nicht aber von Erfordernissen der Aufgaben. Die funktionalen Dienste sind allenfalls indirekt in den verfaßten Beteiligungs- und Entscheidungsprozeß einbezogen. Und schließlich: Führung gründet häufig auf persuasiver Macht (Überzeugungsmacht) und nur selten auf Vereinbarungen.

Auf der Angebotsebene entspringt die Leistungserbringung intrinsischen Motiven der Professionellen. Die individuell geformten Leistungsprozesse werden eher zufällig in andere kirchliche Leistungsfelder übertragen: nicht das System, sondern eher die einzelnen Professionellen lernen.

Es gibt weder eine das ganze Leistungssystem umfassende Leistungsmessung, noch ein entsprechender Verbesserungsprozeß: Qualitätssteigerungen sind mithin eher Zufallsprodukte.

Ein hoher und häufig unreflektierter Verbrauch von Geld- und Personalressourcen wie der systembedingte Schnelligkeitsverlust (Aktion und Reaktion auf aktuelle Erfordernisse) tragen zu einer Demotivierung des ehren- und hauptamtlichen Personals bei.

Es existiert wohl eine „Kundenorientierung“, aber eher als individuelle Haltung, nicht aber als Leistungsprozeßmerkmal, entsprechend werden Leistung und Qualität der Könnerschaft einzelner Professioneller zugeschrieben.

Die Sichtbarkeit der EKHN ist gering, es drängt sich der Eindruck eines individualistischen Angebots freischaffender Künstler und Unternehmer vor Ort auf.

7. Projektprozeß in drei Schritten

Methodisch verläuft der Projektprozeß in den beiden Regionen und Leistungsfeldern in drei Phasen:

a) Segmententwicklung und strategischer Fokussierungsprozeß;

b) Leistungsprozeßaufbau und
c) Umsetzungsplan

Mit der Methodik werden alle Beteiligten vertraut gemacht, alle Prozeßbeteiligten wenden sie an. Die Methode der Prozeßorganisation ist für alle Beteiligten handhabbar und auf alle kirchlichen Leistungsfelder, wie alle Regionen übertragbar.

a) Segmententwicklung

In den Regionen werden die Bedürfnisse der Menschen in bezug auf die Kirche erfaßt und in Ideen für kirchliche Aktivitäten umgesetzt. Die Ideen werden verdichtet. Dabei mischen sich Vorhandenes und Neues unter der Fragestellung: Was brauchen die hier lebenden Menschen an kirchlichen Leistungen?

Es wird konsequent kundenorientiert geplant.

Aus dieser Fülle von Segmenten werden nun durch von der Projektdefinition her entwickelte Kriterien in einer Multifaktorenbewertung die für die weitere Analyse wichtigen ausgewählt.

Die bewerteten und selektierten Segmente werden nun mit Instrumenten der Kunden- und Marktbeschreibung (Analyse der Marktstruktur und Marktdynamik, der Wettbewerber im Segment, des eigenen Unternehmens, Bewertung anhand der kritischen Erfolgsfaktoren) durch von in den Initiativteams erarbeitete Detailuntersuchungen weiter konkretisiert.

Eine erneute Multifaktorenbewertung und Portfoliodarstellung fördern eine Fokussierung der strategisch wichtigen und für das Projekt relevanten Segmente zutage. Wenn auch (politisch) gewollt, sind somit die Pilotsegmente für die Umsetzung ausgewählt, und die Entscheidung über den Realisierungsstart ist gefallen.

b) Leistungsprozeßaufbau

In der folgenden Phase wird der Leistungsprozeß aufgebaut. Unter Leistungsprozeß verstehen wir eine Kette von Aktivitäten, die einen gewünschten Nutzen bei Kunden schaffen und am Nutzen für den Kunden gemessen werden.

Es wird zunächst eine Vision skizziert, die den gesamten Leistungsprozeß einschließt. Sodann wird das Angebot definiert, das aus Kern- und Randleistungen besteht. Zugleich wird die Frage beantwortet, welche Botschaft den Kunden erreichen soll.

Im nächsten Schritt wird die sogenannte Aktivitätenkette erstellt: Wer macht was, wo, wann, wie lange, wie oft, mit wem und zu welchen Kosten? Dabei wird, für kirchliches Handeln ein Novum, eine Wirtschaftlichkeitsberechnung ermittelt (aus nötigen Anfangsinvestitionen, laufenden Kosten, Umsatz, Betriebswert).

Es kommt hinzu eine Beschreibung der Leistungen des Managementes des jeweiligen Prozesses.

Weitere Aspekte des Leistungsprozesses sind die Definition der Leistungsziele und der Leistungsmessung, sowie die Art und Weise, wie Erfahrungen in die Organisation zurückgespeist werden. Schließlich wird die Arbeitsweise in bezug auf Führungs- und Systemverantwortung, Leitbild, Werte und Prinzipien der Zusammenarbeit und des Qualifikationsaufbaus festgelegt.

c) *Umsetzungsplan*

Es wird ein Prozeßstrukturplan erstellt, der die Teilprozesse und die einzelnen Arbeitspakete ermittelt, die sich aus der Aktivitätenkette ergeben. Verantwortlichkeiten für Teilprozesse, Arbeitspakete und Gesamtprozeß werden festgelegt. Sodann werden die Entscheidungsphasen des Umsetzungsprozesses bis zur Realisierung des Piloten und des Review bestimmt und in einem detaillierten Zeitplan festgelegt: Wieviel Zeit ist für die Umsetzung der einzelnen Arbeitspakete zu veranschlagen, wann haben sie frühestens zu beginnen bzw. wann sind die spätestens abzuschließen.

Unser methodisches Vorgehen kombinierte stringente Kundenorientierung mit den Interessen der Beteiligten und der Ausrichtung durch die Leitung, in unserem Falle den Projektleitungsausschuß. Bündelung der Kräfte, Sichtbarkeit der Leistung, Motivation, Identifikation und Qualifizierung der Beteiligten in bezug auf das Handlungsfeld, das Segment und den Prozeß, Überprüfbarkeit der Ergebnisse, das waren unsere Ziele. Durch die Leistungsprozesse sollte in einer Region ein solcher Kooperationsprozeß mit den genannten Zielen in Gang kommen.

Am Ende sollte die Grundversorgung im Handlungsfeld gewährleistet und die Präsenz der Kirche durch drei bis fünf „highlights“ markiert, das ganze Leistungsfeld mithin neu ausgerichtet sein.

8. Der Projektverlauf: Gescheitert und dennoch erfolgreich

Die kritische Einschätzung lautet: Das Projekt wird seine Zielsetzung, die inhaltliche Ausrichtung zweier kirchlicher Handlungsfelder in zwei Regionen, nicht erreichen.

Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Die beiden Modellregionen wurden nicht nach ihrer Bereitschaft, sich auf einen solchen Prozeß einzulassen, etwa durch ein Ausschreibungsverfahren ausgesucht, sondern „am grünen Tisch“ ausgewählt. Dementsprechend wurde das Projekt häufig als „von oben verordnet“ empfunden.
- Die Regionen waren auch nicht, etwa durch Informationskampagnen, vorher vorbereitet, sondern das Projektteam mußte werben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Projektarbeit suchen, ohne in der Region und für die Region legitimiert zu sein.

- Eine Unterstützung des Projektes durch die kirchenleitenden Organe war kaum bis gar nicht zu spüren. Im Gegenteil: Man hatte häufig den Eindruck, das Projekt sei die Abseitsfalle im konkurrierenden Spiel (kirchen)leitender Mächte.
- Dem Projektteam wurde mithin die Verantwortung fürs Gelingen oder Mißlingen des Projektes zugemutet.
- Die Panik angesichts schwindender Finanzmittel bürdete dem Projekt zusätzliche Aufgaben auf. So wurde es etwa vorab zu Aussagen genötigt, wie z.B. zur Verlagerung von Verfügungskompetenz von „oben nach unten“, zu organisatorischen und strukturellen Veränderungen der kirchlichen Regionalgestalt und zur regionalen Verantwortung in Finanz- und Personalfragen, ohne daß klar war, ob „Region“ eine alte oder neue Verwaltungsgröße oder eine durch gemeinsame Leistung für die Menschen in einem bestimmten Lebensraum definierte Größe sei.
- Der Projektverlauf hat deutlich gemacht, wie ungewohnt eine solche Arbeitsweise für die Kirche ist, wieviele Ängste sie hervorruft, wie unklar nicht zuletzt die Zielsetzung, die Vision einer „Kirche des Volkes“, ist, wenn sie denn gewollt wird.

Gleichwohl war die Projektarbeit in den Regionen, in denen sie Fuß fassen konnte, durchweg erfolgreich, ein Gewinn und Motivationsschub für die Beteiligten.

Auch wenn die beiden Leistungsfelder, in denen die Projektarbeit stattfand, nicht regionweit ausgerichtet sein werden, auch wenn die derzeit amtierende Synode kirchliche Gesetze und Verordnungen nicht mehr im Blick auf größeren Möglichkeitsraum der unteren und mittleren Ebene verändern wird, so zeitigt die Auswertung des Projektes u.a. folgende Ergebnisse (eine ausführliche Darstellung, Würdigung und Auswertung des Gesamtprojektes wird das Team zum Jahresende in einem Handbuch vorlegen):

- Der inhaltlich gezielte, kundenorientierte Ansatz des Projektes ist zukunftsweisend für die Institution Kirche.
- Das methodische Rüstzeug ist leicht handhabbar und auf alle kirchlichen Handlungsfelder von Verkündigung über kirchliche Arbeit mit Erwachsenen bis zum diakonischen Handeln übertragbar.
- Die Projektarbeit führt zu strukturell-organisatorischen Veränderungen, die von den Handlungsfeldern her ihre Notwendigkeit erweisen.
- Angesichts knapper werdender Mittel bietet die im Projekt erprobte Methodik ein Instrumentarium, um verantwortlich und transparent über Prioritäten im kirchlichen Angebot zu entscheiden.
- Mehr Kundenorientierung bedeutet mehr Leistung, ohne damit notwendig zusätzliche Kosten zu verursachen.
- Die Projektmethodik vermag das Ensemble frei-

schaffender kompetenter Individuen der EKHN durch einen Kooperationsprozeß dergestalt zu vernetzen, daß die Kirche sich zu einem lernenden System weiterentwickeln vermag.

9. Perspektiven einer kunden- und marktorientierten Kirche

Eine Kirche, die sich in ihren Angeboten weniger an den Vorlieben einzelner Professioneller, stattdessen aber stärker an den Erwartungen, Hoffnungen und Bedürfnissen der Menschen vor Ort orientierte, hätte eine ungeahnte Präsenz. Ihre Kräfte wären durch eine Vernetzung der Kompetenzen und Ressourcen auf konkrete Angebote gebündelt. Die Angebote ihrerseits zeichnen sich durch einen hohen Wirkungsgrad aus, da sie auf genauer vorheriger Analyse der Rahmenbedingungen und strikter Kundenorientierung basieren.

Eine solche Kirche ist flexibel im Angebot und kann zeitnah agieren und reagieren, denn ihre Leistungsprozesse lassen sich schnell auf- und abbauen.

Die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Institution sind hochmotiviert, hochqualifiziert und zufrieden; sie identifizieren sich in hohem Maße mit ihrer Tätigkeit, weil sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zielgerichtet und mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit einbringen können.

Mit vereinbarten Kriterien wird die Arbeit regelmäßig überprüft, bewertet und neu ausgerichtet; alle Kosten sind transparent.

Durch planmäßigen Einsatz der Methodik in den Regionen mit einer gemeinsamen Steuerung durch die gesamt-

kirchlichen Leitungsgremien (bei zentraler Steuerung durch die Leitungsebene), könnte so eine zukunfts- und basisorientierte Ausrichtung der Institution EKHN gewährleistet werden.

10. Einsichten im Blick auf Organisationsentwicklungsprozesse

Die Methodik des Projektmanagements und der Kundenorientierung sind nicht nur zusätzliche Instrumente für den Koffer des Organisationsentwicklers. Beides schärft den Blick, die zu erbringende Leistung als Prozeß zu sehen, die Leistung, um die es beim Klienten geht, wie die Leistung des Beratungsprozesses; darauf hin soll das Geschehen fokussiert werden.

Kundenorientierung bedeutet nicht Angebotsorientierung. Die Klienten werden vielmehr bei der Anwendung dieser Methodik zu Subjekten des Prozesses. Es gibt nichts, das der Klient nicht wissen dürfte oder sollte, im Gegenteil, alle Informationen und Daten müssen ihm zugänglich sein, soll er seinen Job im Prozeß wahrnehmen können. Die gesamte Methodik ist dem Klienten vertraut, er kann sie selbst anwenden, jeder Schritt der gegangen wird, ist erklärt und frei vereinbart. Nicht nur der Auftraggeber, sondern vielmehr das gesamte System übernimmt die Verantwortung für die nötigen Arbeiten, die zum Gelingen des Prozesses führen. Strukturelle Veränderungen erweisen ihre Notwendigkeiten im Prozeß, werden da von den Beteiligten selbst erarbeitet, beschrieben und im Vollzug erlebt. Sie sind unmittelbar einsehbar, weil nicht von außen verordnet, sondern zur Erfüllung der Aufgabe nötig.

Die Gebrüder Grimm & die Gemeindeberatung
oder: Wie ein Ereignis unterschiedlich dokumentiert werden kann

Der folgende Beitrag wurde für den bunten Festabend des Laboratoriums 1997 (LAB) verfaßt. Er macht auf die Besonderheiten der Gemeindeberatungs (GB)-Sprache aufmerksam, indem die Version der Brüder Grimm der GB-Version gegenübergestellt wird. Aufgegriffen sind viele Formulierungen aus den Vorträgen und Arbeitsgruppen des Laboratoriums, für die natürlich die LAB-TeilnehmerInnen besonders sensibilisiert sind.

Es war einmal ein kleines Mädchen, dem war Vater und Mutter gestorben, und es war so arm, daß es kein Kämmerchen mehr hatte, darin zu wohnen, und kein Bettchen mehr, darin zu schlafen, und endlich gar nichts mehr als die Kleider auf dem Leib und ein Stückchen Brot in der Hand, das ihm ein mitleidiges Herz geschenkt hatte. Es war aber gut und fromm.

Bei der Klientin handelt es sich um ein minderjähriges Mädchen, das auf Grund familiärer Schicksalsschläge einen schwierigen Umstrukturierungsprozeß bewältigen muß. Die Ressourcenanalyse beim Erstkontakt ergibt: Materielle Grundlagen erheblich reduziert, Tendenzen sozialer Isolierung, aber ausgeprägte Unternehmenskultur mit klarer Wertehierarchie. Hypothese nach der ersten Datenauswertung: Es handelt sich um ein Problem der Ressourcenverknappung. Gestalttheoretisch tritt die Figur des Mädchens in den Vordergrund. Der Verdacht ist nicht von der Hand zu weisen, daß es sich dabei um die sog. "schwierige Person" handelt.

Und weil es so von aller Welt verlassen war, ging es im Vertrauen auf den lieben Gott hinaus ins Feld.

Auf der Achse Regression - Progression nimmt die Klientin einen wichtigen Positionswechsel vor. In theologischer Deutung kommt das Exodusmotiv in den Blick, und institutsintern wird zu prüfen sein, ob hier ein Fall für "Gemeindeberatung auf dem Land" vorliegt.

Da begegnete ihm ein armer Mann, der sprach: "Ach, gib mir etwas zu

essen, ich bin so hungrig." Es reichte ihm das ganze Stückchen Brot und sagte: "Gott segne dir's", und ging weiter. Da kam ein Kind, das jammerte und sprach: "Es friert mich so an meinem Kopfe, schenk mir etwas, womit ich ihn bedecken kann." Da tat es seine Mütze ab und gab sie ihm.

Konfrontiert mit der uralten Frage "Kooperation oder Konflikt" entscheidet sich die Klientin spontan für ihre Cycles of Power: Sie setzt auf die Kraft des Tuns vor der Kraft des Denkens, sieht nicht die Krise, sondern die Chance. Und doch fördert bereits eine erste feedback-Schleife zutage, daß wieder einmal die Mathematik nicht beachtet wurde. Schon ein flüchtiger Blick auf das Sechs-Felder-Modell von Marvin Weisbord zeigt, daß hier die Input-Output-Beziehung in eine deutliche Schiefelage geraten ist. Die Klientin sollte sich ernsthaft fragen: "Bin ich ein Teil der Lösung oder ein Teil des Problems?"

Und als es noch eine Weile gegangen war, kam wieder ein Kind und hatte kein Leibchen an und fro: da gab es ihm seins; und noch weiter, da bat eins um ein Röcklein, das gab es auch von sich hin.

Ob die Klientin mit dem Leibchen und dem Röcklein abgelehnte eigene Anteile weggibt und somit auf der Projektionsebene agiert, oder ob eine Übertragungsreaktion mit Wiederholungszwang vorliegt, müßte gruppenanalytisch geprüft werden. Sicher scheint, daß sich in ihrem Verhalten spiegelt, wie sehr sie als Frau noch die Werte und Normen einer Männergesellschaft internalisiert hat. Indem sie Männer füttert und sich auszieht, erweist sie sich als Opfer des Patriarchats, und es entgeht ihr völlig, daß sie auf dem Drama-Dreieck längst aus der Rolle der Retterin in die des Opfers gewechselt ist. Aus Beratersicht scheint eine Intervention erforderlich, die sich an den Kriterien einer feministisch-befreiungstheologischen Hermeneutik orientiert - was immer das heißen mag.

Endlich gelangte es in einen Wald, und es war schon dunkel geworden, da kam noch eins und bat um ein Hemdlein, und das fromme Mädchen dachte: "Es ist dunkle Nacht, da sieht dich niemand, du kannst wohl dein Hemd weggeben", und zog das Hemd ab und gab es auch noch hin.

Die Prozeßdynamik steigert sich noch einmal. Der "point of no return" ist erreicht. Leider kommt die Klientin gar nicht dazu, sich die in dieser Situation so wichtigen "Fragen zur Orientierung" zu stellen: "Was beschäftigt mich? Wie geht es mir? Was will ich erreichen?" Auch rächt es sich jetzt, daß sie keinen Rahmenvertrag im Blick hat, der regelt: "Was wollen wir tun? Wie wollen wir es tun? Wie lange wollen wir es tun? Wie präsentieren wir das Ergebnis?" Nein, die Klientin reflektiert nicht, sie zieht ihr Hemd aus. Ob sie dabei dem Ausdruckstrieb folgt, einer der "3 Grazien" von Fanita English, oder ob sie von ihrem Stammhirn gesteuert wird, muß hier offenbleiben. Auf jeden Fall setzt sie auf "Permission", auf die Erlaubnis, und handelt nach dem zentralen Grundsatz: "Du darfst nutzen, was da ist."

Und wie es so stand und gar nichts mehr hatte, fielen auf einmal die Sterne vom Himmel, und waren lauter harte blanke Taler; und ob es gleich sein Hemdlein weggegeben, so hatte es ein neues an, und das war vom allerfeinsten Linnen. Da sammelte es sich die Taler hinein und war reich für sein Lebtag.

Ja, nun ist es geschehen: das "wonderful coincidence". "Was hast du gut gemacht?" möchte man die Klientin jetzt mit einer empowerment-Frage fragen, und: "Was hast du gelernt?" Sie wird zögern, einen Moment lang, und dann antworten, was sie als tiefe Weisheit ihres Lebens erkannt hat: Es kommt nur auf eines an: daß es gelingt, "aus Scheiße Dünger zu machen" (wichtiges Zitat aus dem Vortrag von Dr. Klaus Lumma während des LABs zum Thema: "Verbindungen entdecken. Ein Plädoyer für lösungsorientierte kollegiale Supervision").

MARTIN LÖFFELBEIN/JUTTA ROTTWILM-BÖHM

Werkstattbericht:

Konzentrations- und Einsparungsprozesse transparent gestalten

14

1. Wenn das Geld knapper wird

Sinkende Einkommensteuereinnahmen, Kirchaustritte gerade ökonomisch leistungsfähiger Mitglieder und die demographische Entwicklung verursachen drastische Einbrüche bei der Kirchensteuer. Hinzu kommen millionenschwere Verpflichtungen gegenüber den evangelischen Kirchen in den neuen Bundesländern. Das alles setzt selbst relativ wohlhabende Kirchen wie die EKHN unter Druck und zunehmend unter Zugzwang. Sollte es irgendwann doch noch zu einer wie auch immer gearteten Steuerreform kommen, dann wird es weitere massive Mindereinnahmen geben. Auch wenn der Staat gegenüber den Kirchen und Wohlfahrtsverbänden in der Pflicht steht (Subsidiaritätsprinzip), ist zu befürchten, daß sich die rückläufigen Entwicklungen im staatlichen Steueraufkommen auch auf die sozialdiakonischen Leistungsfelder der Kirchen auswirken werden. Schon jetzt ist erkennbar, daß z. B. im Bereich der **Kindergärten** oder bei den **Diakoniestationen** neue Organisationsformen gefunden werden müssen, im Extremfall müssen sogar Einrichtungen geschlossen werden.

Auf allen Organisationsebenen der Kirche wird auf den Rückgang der Einnahmen reagiert: Nach Neuberechnung der Stellenpläne werden zahlreiche gemeindliche und übergemeindliche **Stellen** demnächst wegfallen ("kW"-Vermerk: keine Wiederbesetzung) oder sind bereits eingespart worden. Bei der **Bauunterhaltung** stellt sich die Frage, welche kirchlichen Gebäude künftig überhaupt noch erhalten werden, welche vermietet oder gar ganz verkauft werden können.

Der **Zusammenschluß von kleineren Einheiten zu größeren**, der in anderen Bereichen der Gesellschaft bereits stattgefunden hat, kündigt sich in der Kirche in Form von ersten Arbeitsgemeinschaften und Fusionen von Nachbargemeinden an. Die Verringerung der Zahl der Frankfurter Dekanate ist beschlossen, und auch das Nebeneinander von Gemeindeverbänden und Dekanaten steht in seiner Doppelstruktur zur Diskussion. Die **Verkleinerung kirchlicher Entscheidungsgremien** (Synode, Dekanatsynode, Regionalversammlung) steht bevor.

Kirchliche Gremien und Entscheidungsträger sind angesichts des aktuellen Sparzwanges vor ganz **neue Aufgaben** gestellt, auf die sie sich oft nicht genügend vorbereitet fühlen. Das Bewußtsein für die weitreichenden Konsequenzen der anstehenden Entscheidungen erzeugt einen bisher nicht gekannten Beratungsbedarf. Viele kirchliche Gremien wenden sich deshalb verstärkt an die **gemeindeberatung in der EKHN**. Vor über einem Jahr hat sich in der **gemeindeberatung** eine Arbeitsgruppe mit dem Ziel gebildet, die aktuellen Steuerungsprobleme der Nonprofit-Organisation "Kirche" zu erfassen und im Hinblick auf den jeweiligen Beratungsbedarf geeignete Angebote zu entwickeln. Der Artikel faßt die bisherigen und vorläufigen Arbeitsergebnisse zusammen.

Ressourcen konzentrieren und neu erschließen

Zwei Haltungen lassen sich bei Kirchengremien und anderen kirchlichen Entscheidungsträgern im Umgang mit knapper werdenden Mitteln beobachten.

Einerseits sieht man sich durch aktuelle Beschlüsse der Leitungsebene **zum Sparen gezwungen**. Die einzige Lösung scheint oft in der erzwungenen Aufgabe eines Arbeitszweiges, eines Gebäudes oder der Einsparung einer Stelle zu liegen. Die Entscheidung zwischen verschiedenen Alternativen wirft unabsehbare Fragen und Probleme auf. Unsicherheit greift um sich, **Kriterien** für eine sinnvolle Entscheidung werden gesucht, gefunden und wieder verworfen, **Kompetenzen** werden unklar, ein Gefühl von **Ohnmacht** und **Konfusion** greift um sich. Während die einen mit Recht Zeit einfordern, um eine verantwortbare Entscheidung zu treffen, warnen die anderen - mit gleichem Recht - vor einer **Verschleppungstaktik** und drängen auf eine zügige Lösung. Wesentlich seltener wird die gegenwärtige Situation als **Chance** gesehen, sich über **das eigene Profil** (neu) zu verständigen: Welche Ziele, welche Arbeitsbereiche der eigenen Teilorganisation bzw. Arbeitsstelle sind wirklich unverzichtbar und können ohne Schaden bzw. Sinnverlust nicht aufgegeben werden? Welche sind notfalls zu vernachlässigen? Zum Beispiel: Muß **diese** Kirchengemeinde die Trägerschaft für einen Kindergarten, eine Diakoniestation unbedingt behalten? Wie wichtig sind der Gemeinde/ dem Gemeindeverband Jugendarbeit und/oder Erwachsenenbildung - um welchen Preis und zu wessen Lasten wären sie zu erhalten? Im Sinne einer sinnvollen **Konzentration der Ressourcen** könnte ja gefragt werden, ob - zu Lasten der Quantität - doch zumindest die Qualität einer Dienstleistung - dann in kleinerem Rahmen - gehalten werden kann (z. B. Aufgabe eines von zwei Kindergärten). Wie können abnehmende finanzielle Ressourcen sinnvoll, effektiv und effizient eingesetzt, das Engagement gebündelt werden? Schließlich: Ist die vorherrschende Orientierung an den Finanzen überhaupt sinnvoll und sachgemäß - oder verstellt sie am Ende nicht die Sicht auf **andere Ressourcen**, die ebenfalls vorhanden sind oder neu gewonnen werden können?

Ob der anstehende Prozeß als erzwungene Sparaufgabe oder als Chance zu einer Konzentration vorhandener Ressourcen und Verständigung über die wesentlichen Ziele begriffen wird: **zwei Problembereiche** vor allem erschweren es kirchlichen Entscheidungsträgern und Gremien, beim Sparen voranzukommen:

Zum einen stehen in der Organisation Kirche die **unterschiedlichsten Entscheidungsebenen und -hierarchien** vielfach nebeneinander, wenn nicht gegeneinander (Synode, Kirchenleitung, Kirchenverwaltung, Kirchengremien usw.). Das führt in der Praxis oft zu Verunsicherung und gegenseitiger Lähmung: Wird im konkreten Fall "von oben" oder "von unten" entschieden? Vor allem Kirchengremien sehen ihre

Entscheidungsmöglichkeiten und -kompetenzen nicht selten von anderen kirchlichen Leitungsgremien eingeengt oder überholt. Wieviel Beteiligung, wieviel Demokratie ist sinnvoll, ohne den ganzen Prozeß zu verschleppen und unnötig in die Länge zu ziehen? Wieviel Diskussion ist nötig um Veränderung zu bewirken, wo besteht die Gefahr, den rechten Zeitpunkt zu verpassen?

Zum anderen müssen Sparmaßnahmen ja immer erarbeitet oder umgesetzt werden, während die "normale" Arbeit vor Ort weiterläuft. Das führt bei den Beteiligten zu einer **Doppelbelastung**, in der Organisation zu einer Vielzahl von zusätzlichen Sitzungen und Terminen für Haupt- und Ehrenamtliche, was die Motivation nicht gerade fördert.

Innovationen bewirken: Projektmanagement als methodisches Instrument

Daß innerhalb bestimmter Frist bei einem komplizierten Arbeitsvorhaben nachhaltige Veränderungen erzielt werden sollen, ist in der Industrie eine gängige Anforderung. Dort bedient man sich der Methode des **'Projektmanagements' (PM)**, die während des 2. Weltkriegs in den USA entwickelt worden war. Sie soll hier zur Orientierung kurz vorgestellt werden.

Wie funktioniert Projektarbeit?

Als 'Projekt' wird ein Vorhaben definiert, bei dem in einem bestimmten Zeitraum ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Das Projekt hat **innovativen** Charakter; es wird sich auf die gesamte (Linien-) Organisation des Betriebes auswirken. Um möglichst effektiv arbeiten zu können, werden organisationsübergreifend aus unterschiedlichen Abteilungen und Positionen innerhalb der Organisation Fachleute zu einem **interdisziplinären** Projektteam zusammengestellt. Es hat die Aufgabe, das vom Auftraggeber gesetzte Ziel in **begrenzter Zeit**, mit **begrenzten Ressourcen** zu erreichen. Dazu gehört es auch, daß der Auftraggeber **überprüfbare Teilergebnisse** vorgibt.

Ein wesentlicher Vorteil der Projektarbeit ist der **Synergieeffekt**. Dazu ein Beispiel aus der Pharmaindustrie: Der Werbefachmann kann gleichzeitig mit der Chemikerin, dem Produktionsleiter und anderen mit der Planung und Entwicklung eines neuen Produktes beginnen. So entsteht nicht nur die ganzheitliche Perspektive auf die Entwicklung eines neuen Produktes, sondern auch die gewünschte Beschleunigung des gesamten Verfahrens: ist der Prototyp einmal vorhanden, so läßt sich die Produktion innerhalb kürzester Zeit auf Massenproduktion für den Markt umstellen.

Von der Idee zur Realisierung: Analyse der Ausgangsbedingungen

Um bei dem Beispiel zu bleiben: In einem Pharmakonzern wird über die Einführung eines neuen Kopfschmerzmittels nachgedacht. Nachdem es im Betrieb vage Ideen zu einem neuen Produkt dieser Art gab, entscheidet die Leitung, daraus ein Projekt zu machen. Im Rahmen einer **Vorstudie** klärt ein (bereits interdisziplinär zusammengesetzter) **Projektaus-schuß**, welches Problem überhaupt besteht (schwindet der Absatz des bisherigen Produktes, sind neue Märkte zu besetzen, wird ein neues Produktprofil nötig etc.). Wie wurde in früheren Fällen ein entsprechendes Problem gelöst? Welche materiellen und personellen Ressourcen sind überhaupt verfügbar? Auch erste mögliche Alternativen zur Problemlösung werden bereits in den Blick genommen. Erst wenn positive Ergebnisse dieser Analyse vorliegen, wird das Projekt endgültig installiert. Ein **Projektlenkungsausschuß** mit weitreichender Entscheidungskompetenz sowie **Projektleitung** und **Projektteam** werden eingesetzt.

Da bei der Erfüllung der 'Alltagsgeschäfte' bisher keine Neuentwicklung des gewünschten Produktes entstand, muß offensichtlich ein besonderer Raum für diese Aufgabe geschaffen werden. Ein erster sensibler Punkt im Projektmanagement ist damit bereits am Anfang erreicht: die Einrichtung eines speziellen Projektes dokumentiert, daß die Linienorganisation mit ihren Arbeitsweisen der innovativen Aufgabe nicht gewachsen war; die Einsetzung eines Projektteams bedeutet objektiv eine 'Kränkung' der Linienorganisation². Die Mitglieder des Projektteams sind nun teilweise von ihrer Alltagsarbeit zu entbinden, und es ist zu vereinbaren, wie ihre bisherigen Aufgaben erfüllt werden können. Der zeitliche Umfang ihrer Freistellung aus der Linienorganisation wird mit Vorgesetzten, AbteilungsleiterInnen etc. vertraglich festgelegt. Ebenfalls wird von vornherein geplant, auf welchen Wegen die Projektarbeit an die Linienorganisation rückgekoppelt wird.

Schon diese Regularien zeigen, daß in der Konstitutionsphase des Projektes viel Zeit in die Organisation der Projektarbeit, in Absprachen, 'atmosphärische Aufmerksamkeit' (wer protegirt dieses Projekt, wo ist innerhalb der Linienorganisation Überzeugungsarbeit zu leisten?)³ und in die Planung gesteckt werden muß. Projektarbeit 'stört' die Geschäfte des Alltags. Im Projektteam ist die betriebsinterne Hierarchie funktional außer Kraft gesetzt. Projektarbeit produziert per se Konflikte: daher sind im Vorfeld bereits Konfliktregelungsmechanismen festzulegen. Als Strategie hat sich bewährt, Konflikte möglichst im Vorfeld, auf niedrigster Eskalationsstufe, zu bearbeiten.

Planungsphasen und Meilensteine der Projektarbeit

Die Projektarbeit selbst wird in **Phasen** geplant. Wenn der Projektauftrag beispielsweise lautet: 'Entwicklung eines Prototyps innerhalb von 2 Jahren', dann werden von dem in den Blick genommenen zeitlichen Endpunkt des Projektes her Dauer und Umfang von Realisierungsphase, Entscheidungsphase und Planungsphase bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt *zurück ermittelt* und die entsprechenden Kosten bilanziert. Sogenannte **'Meilensteine'** markieren die Kontrollpunkte, an denen dem von der Leitung eingesetzten Projektleitungsausschuß über den Fortgang des Projektes Bericht zu erstatten ist. Die Anlage des Projektes ist so vorzunehmen, daß zum Zeitpunkt der Meilensteine mehrere alternative Weiterentwicklungen des Projektes zur Auswahl stehen, über die der Projektleitungsausschuß entscheiden kann. Denn er ist seitens der Betriebsleitung befugt, dem Projektteam bzw. dem Projektleiter Weisung zu geben, die sich von einzelnen Modifikationen bis hin zum eventuellen 'Aus' für das Projekt erstrecken können.

Die einzelnen Projektphasen wiederum werden bis in die Tiefe hinein genau vorgeplant. Dabei müssen in der Planungsphase nochmals Auftrag und Zielsetzung der Arbeit definiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Mehrere Lösungsmöglichkeiten werden durchdacht und evaluiert. Für die Entscheidungsphase muß das Konzept 'stehen': die Organisationsstruktur des Projektes ist für alle Beteiligten zugänglich und transparent. Es wird genau festgelegt, welche Arbeiten zu einem gegebenen Zeitpunkt von wem ausgeführt werden, wieviel Zeit für welchen Arbeitsvorgang vorgesehen ist und wie die einzelnen **Arbeitspakete** der Teilprojekte sich zu einem Gesamtprozeß zusammenfügen. Damit ist ein **Projektstrukturplan** erstellt, der selbst Alternativen z. B. bei terminlichem oder finanziellem Verzug festhält.

2. Projektmanagement auch im kirchlichen Bereich?

Projektmanagement fasziniert: es scheint eine Methode zu sein, die durch die transparente Planung (Termine, Kosten, Arbeitsstunden pro Person, Festlegung von Entscheidungs- und Handlungsverantwortung, strukturelle Vernetzung von Linienorganisation und Projektorganisation) etliche Probleme und Ängste binden kann, die immer dann entstehen, wenn eine Organisation Veränderungen in Angriff nehmen will. Ist es aber eine hilfreiche Methode auch für von Veränderungen im Raum der Kirche?⁴

Ziele definieren - oft ein erster Schritt zur Lösung des Problems!

Denken wir mit Projektmanagement konsequent vom Ziel her, so scheint in der Industrie die Profitmaximierung als

gleichsam oberste Bestimmung schnell quantifizierbar zu sein. Im kirchlichen Bereich, dem es um die Vermittlung von Werten in weitesten Sinne geht, bedarf es einiger Anstrengung, um zu meßbaren Ergebnissen als Zieldefinition für ein neues 'Produkt' zu kommen. Kirchliche MitarbeiterInnen und Gremien sind in der Formulierung überprüfbarer Ziele selten geübt. Es ist aber notwendig, Ziele klar und eindeutig zu definieren und Kriterien der Annäherung zu formulieren, da nur so überprüft werden kann, ob sie auch erreicht werden⁵. Aber selbst wenn das Ziel, etwa eine anstehende Fusion zweier Gemeinden, eindeutig gegeben zu sein scheint, so kann es daneben noch eine Wolke aus Konfusion und beiläufigen Motiven geben, deren Analyse für die genauere Beschreibung der offensichtlichen und verdeckten Zielsetzung(en) von größter Relevanz ist.

Denn es könnte ja zutreffen, was böse Zungen generell über das Projektmanagement sagen: daß das anvisierte Projekt schon selbst ein Symptom der Krankheit der Organisation sei, eine 'Spielwiese', auf die der Auftraggeber einen ungeliebten Problembereich abschiebt, dem er sich selber nicht mit der nötigen Konsequenz widmen will. Besondere Aufmerksamkeit scheint hier bei allen Vorhaben geboten, die Einsparungen an Personal und/oder Arbeitsmitteln und Kosten zum Inhalt haben: Wird mit der Einrichtung eines Projektes eine Vermeidungsstrategie gefahren, so daß nicht die Leitung Arbeitsplätze wegrationalisiert, sondern das Projektteam - oder gar externe Beraterinnen als Ideenträger, die die Entscheidungen vorstrukturieren?!

Problemanzeigen

Soll Projektmanagement als Instrument zur Erzielung von Einspareffekten genutzt werden, dann ist im kirchlichen Raum mit folgenden Problemen zu rechnen:

Ein Merkmal kirchlicher Organisationen dürfte eine besondere Herausforderung darstellen: das ohnehin schon problematische **Nebeneinander von hierarchischen und demokratischen Entscheidungsstrukturen**, die alle Ebenen der kirchlichen Organisation durchziehen.⁶ Dieses Organisationsmodell ist an vielen Stellen durchaus produktiv, zuweilen aber hemmt und bremst es auch die Arbeit. Projektmanagement im kirchlichen Bereich hat es an zwei Stellen mit diesen organisationalen Eigentümlichkeiten zu tun: Zunächst bei dem Leitungsgremium (z. B. Kirchenvorstand), das sich in der Kontraktphase einer Beratung für oder gegen die Methoden des Projektmanagements zu entscheiden hat, sodann im Projektteam selber. Kirchenvorstände etwa empfinden sehr genau, daß bei konsequenter Einführung des Projektmanagements ihre unmittelbare Gestaltungsmacht beschnitten wird. Selbst wenn die bisherige Kirchenvorstandsarbeit in funktionierenden Ausschüssen und unter Mitwirkung nicht gewählter Fachleute (etwa im Bauausschuß) gelang, so dürfte in den meisten Fällen der **Entscheidungsspielraum** solcher Gremien eng bemessen

sein. Dennoch: Wer schon über gute Erfahrungen in dieser Form der Delegation verfügt, mag sich eher auf die funktionalen Entscheidungslinien des Projektmanagements einlassen!

Die diffusen Leitungsstrukturen kirchlicher Organisation wirken auch innerhalb des Projektteams weiter, denn **hauptamtliche Funktionsträger arbeiten im Projektteam mit Ehrenamtlichen zusammen**. Hier sind strukturelle Konflikte angelegt: Ehrenamtliche setzen ihre Freizeit ein - welche Gratifikation erhalten sie (z.B. Fortbildungen, höhere Anerkennung, nachweisliche Weiterqualifizierung, Eigenverantwortlichkeit etc.)? Im Unterschied zu den Hauptamtlichen sind sie rechtlich gesehen keine Adressaten von Weisungen etwa eines Projektleitungsausschusses - was geschieht, wenn sie Vereinbarungen brechen? Funktionsträger können für die Zeit ihrer Mitarbeit im Projektteam von anderen Aufgaben entbunden werden - wie können Ehrenamtliche den höheren - und in einzelnen Phasen vielleicht hohen - Zeitaufwand für das Projekt kompensieren? Die Mitglieder des Teams müssen ja ihrerseits bereit sein, kontinuierlich mitzuarbeiten. Deutlich wird: was im Projektteam und seinen Teilprojekten erarbeitet wird, muß relevant sein, sonst werden Energien, Motivation und Verbindlichkeit der MitarbeiterInnen verschleudert. Und die Ergebnisse der Projektarbeit müssen - im vorher abgestimmten Rahmen - tatsächlich handlungsleitend für den Auftraggeber (den Kirchenvorstand, die Dekanatsynode etc.) werden.

Das weist zurück auf die Frage, **wie denn ein Projektteam zusammengesetzt sein sollte**. Um es zunächst negativ zu sagen: Nicht wie eine Kommission, die einen Proporz der verschiedenen Meinungen zu einem Thema versammelt. Kommissionen dieser Art bedient sich etwa die Kirchensynode: hier muß um Ausgleich gemäß der (Kirchen) politischen Machtverhältnisse gerungen werden. Im Projektteam dagegen soll möglichst viel Kompetenz vereinigt sein. Es soll interdisziplinär arbeiten. Um der Ganzheitlichkeit der möglichen Lösungen willen wird also auch darauf zu achten sein, daß die Perspektive 'von außen', sei es in einer Person, sei es in einer bestimmten Projektphase als Arbeitsthema, enthalten ist. Bei dem Projekt 'Gemeindefusion' beispielsweise wird sowohl Fachwissen theologischer Art (z.B. Konzepte von Gemeindearbeit), juristischer Art (z.B. rechtliche Rahmenbedingungen) als auch bautechnischer (Nutzung von Räumlichkeiten) und sozialwissenschaftlicher Art (regionale Entwicklung; soziale Zusammensetzung der Bevölkerung; Meinungsträger) u.a.m. benötigt.

Hoher Kommunikationsbedarf

Das alles zeigt: Projektmanagement im kirchlichen Bereich verlangt einen hohen Kommunikationsaufwand. In den sel-

tensten Fällen wird ein kirchliches Klientensystem bei einer Beratungsanfrage 'Begleitung des Projektes XY' um die Implikationen der Projektarbeit wissen. Schon im Vorfeld wird viel Zeit benötigt, um den Projektgedanken zu verstehen und anzunehmen. Dazu gehört dann allerdings wohl auch die Einsicht, daß Projektarbeit eine lange, gründliche Planungs- und Abstimmungsphase braucht, in der gerade *nicht* der Beschleunigungseffekt erfahrbar wird, sondern eher die komplizierte Struktur des Gesamttraumes, in der das Projekt verortet und zu vernetzen ist (z.B. der Gemeinden). Gerade die Eingangsphase bedarf sorgfältiger Absprachen und Vereinbarungen. Erst dann wird im weiteren Verlauf der arbeitsteilige Effekt spürbar. Es mag sogar notwendig sein, eine 'Kultur der Transparenz' geradezu erst einzuüben, um die Projektziele nicht an die diffusen Macht- und Hierarchieverhältnisse in der Organisation zu verlieren. Dazu gehören vertragliche Abmachungen, die gerade im kirchlichen Bereich recht ungewohnt sind und gegen die es erhebliche Widerstände geben wird. So muß festgelegt werden: Wer ist für welchen Bereich verantwortlich? Wieweit reicht die Entscheidungsbefugnis? Welche Regelungen sollen greifen, wenn es zu Konflikten kommt? Der Rückbindung von Teilergebnissen an den Auftraggeber kommt großes Gewicht zu. Dem Auftraggeber, z.B. einem Kirchenvorstand, gibt es die Sicherheit, daß es an den Meilensteinen echte Alternativen gibt, über die entschieden werden kann.

3. Das Beratungsteam

Aufgabe der Beraterinnen und Berater in diesem vielschichtigen Prozeß ist die Moderation, nicht das Projektmanagement selbst. Ihr Auftrag ist ausgesprochen begrenzt: Sie übernehmen Verantwortung für das Design, nicht für die Ergebnisse des Prozesses und können so Distanz gegenüber den unterschiedlichsten Rollenerwartungen des Klientensystems bewahren.

Vor allem auf vier Bereiche wird das Beratungsteam dabei sein Augenmerk und das der Klienten richten:

- **Information:**
Es stellt dem Klientensystem, dem Projektmanagement und den Arbeitsgruppen **methodische Informationen** über Arbeitsformen des Projektmanagements zur Verfügung und sorgt dafür, daß das Leitungsteam seine Aufgabe erfüllen kann (**Coaching**).
- **Struktur und Rahmen:**
Vor Beginn des eigentlichen Prozesses (Kontraktphase) und in gesamten Verlauf fördert das Beratungsteam die möglichst genaue **Formulierung von Zielen** (Analyse und Benennung offensichtlicher und verdeck-

ter Zielsetzungen). Es sorgt für eine effiziente **Mischung der Arbeitsgruppen** (Externe/ Interne, "Fachleute", Haupt- und Ehrenamtliche usw.). Es hilft (vertraglich) zu klären, welche **Entscheidungskompetenz** im einzelnen vorhanden sein soll und macht auf die Notwendigkeit von **Gratifikation** und "social benefits" aufmerksam (Ehrenamtliche!).

• **Öffnung des Prozesses:**

Um eine verfrühte Festlegung bzw. Einengung des Prozesses auf ein Ziel zu verhindern, regt das Beratungsteam u. U. eine **Rückkehr zur Planungsphase** oder ihre **Überprüfung** an. Es hilft dabei, durch **Rückkoppelung** der einzelnen Arbeitsergebnisse an den Auftraggeber und andere ein möglichst hohes Maß an **Transparenz** zu erreichen. Es benennt **Handlungs- und Entscheidungsalternativen** und stellt in den einzelnen Phasen des Prozesses die Frage nach der jeweils notwendigen **Öffentlichkeit** und nach sinnvollen **Formen der Beteiligung**.

• **Überblick:**

Ganz allgemein werden die Beraterinnen und Berater bestrebt sein, die **Gesamtperspektive** im Auge zu behalten: Was bringt dieser oder jene Schritt für das ganze Vorhaben? Sie werden Gefahren benennen und die am Prozeß Beteiligten unterstützen - das kann u. U. auch heißen: den Prozeß **bremsen**, eine Alternative/ ein Ergebnis in Frage stellen.

Insgesamt wird deutlich: Projektmanagement ist sicher kein Wundermittel, durch das schwierige Einsparungsprozesse in

Nonprofit-Organisationen im Handumdrehen gemeistert werden könnten - die einschlägige Literatur veranschlagt von der Planungsphase bis zum Abschluß eines Projektes immerhin mehrere Jahre! Trotzdem erscheint das Projektmanagement jedoch als fruchtbarer Ansatz. Zumindest Elemente dieser Arbeitsform können dabei helfen, Entscheidungsprozesse bei Einsparungen im kirchlichen Bereich transparenter, demokratischer - und deshalb vielleicht befriedigender - zu gestalten.

¹ Die Literatur zum Thema ist umfangreich, beispielsweise: Maddaus, B.J.: Handbuch Projektmanagement. Stuttgart ⁴1991; Heintel/Krainz: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? Wiesbaden ³1994; Hirzel, M.: Erfolgsfaktor Projektmanagement, in: Planung + Produktion Nr. 3/92; ders.: Management-Effizienz. Wiesbaden ³1986. Der hier dargestellte Verlauf des Projektmanagements bezieht sich im wesentlichen auf die Ausführungen von Hirzel, Leder und Rartner, Managementberater GBR, Frankfurt/M.

² Heintel/Krainz, a.a.O. S. 24 ff

³ Vgl. Eck, C.D.: Projektberatung und Projektbegleitung, S. 331 ff, in: Fatzer, G. (Hg.): Supervision und Beratung. Ein Handbuch, Köln ⁴1993, S. 327-340

⁴ Vgl. Schmidt, E.R./Berg, H.G.: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach 1995, S. 192-198

⁵ Schmidt/Berg, a.a.O. S. 182 ff

⁶ Vgl. EKHN (Hg.): Person und Institution. Volkskirche auf dem Weg in die Zukunft. Frankfurt 1992, S. 110ff

⁷ Instruktiv zu diesem Bereich: Zusammenarbeit in der Gemeinde. Verschiedene Fähigkeiten - viele Kräfte. Richtlinien zur Förderung ehrenamtlicher Arbeit in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau. Darmstadt 1997, erarbeitet vom Ausschuß der Kirchensynode zur ökumenischen Dekade 'Solidarität der Kirchen mit den Frauen' und verabschiedet von der Kirchensynode der EKHN 1996

HEIDI GLÄNZER

Einsparprozesse: Vom "Gemischtwarenladen" zum Profil - Erfahrungen aus der Beratungspraxis

19

Kirche am Ende des Wachstums

Die Kirche - wie andere Nonprofit-Organisationen auch - steht vor großen Veränderungen. Die Jahre des Wachstums scheinen definitiv vorbei - die finanziellen Einschnitte drohen von Haushaltsjahr zu Haushaltsjahr drastischer zu werden. Konnten die ersten Wellen der Einsparungen noch irgendwie abgefangen werden, verlangen weitere Sparmaßnahmen grundlegende Entscheidungen und Veränderungen. Und da nicht nur die Kirche, sondern praktisch alle Einrichtungen - religiöser, sozialer, sportlicher, musischer, diakonischer Art - von der Finanzmisere betroffen sind, ist social sponsoring nicht die Lösung der Probleme, hat allenfalls entlastende Wirkung.

So scheint Umdenken in gravierendem Ausmaß verlangt. Neben dem Vielen, das dabei zu verabschieden und zu beklagen ist - vor allem natürlich, wenn Menschen mit ihrem Arbeitsplatz und ihren Zukunftshoffnungen betroffen sind - sind diese Sparmaßnahmen meines Erachtens auch eine Chance, eine neue Standortbestimmung vorzunehmen, die gerade in der evangelischen Kirche überfällig war und ist: Was bedeutet es eigentlich, evangelische Kirchengemeinde zu sein, evangelischer Kindergarten, evangelische Diakoniestation - die Reihe ließe sich fortsetzen. Die Jahre des Wachstums sind offensichtlich auf Kosten des Profils gegangen. Offenbar war alles möglich: eine begrüßenswerte Freiheit, die Individualität der Berufsausübenden erlaubte, die Originalität der einzelnen Abteilungen und Einrichtungen ermöglichte, die das Aufgreifen gesellschaftlicher und anderer Aufgaben hervorrief, die Neues ausprobieren ließ uvm. Wann aber fand eine kirchliche Diskussion darüber statt, was sich bewährte, was es zu installieren oder abzubauen galt, was der Gesamtorganisation entsprach?

Von außen betrachtet, mußte es wie in einem riesigen Kaufhaus erscheinen: Ein Dach zwar, aber darunter viele kleine Geschäfte. Bin ich in der einen Gemeinde nicht zufrieden mit dem Angebot, dem Personal..., so gehe ich in das "nächste Geschäft". Der Mangel an Klarheit, an Verbindlichkeit, schlichtweg: an Profil wird das Seinige dazu beigetragen haben, daß Menschen sich abgewandt haben, ausgetreten sind.

Finanzdruck als Chance

Nun ist es ganz gewiß nicht leicht, "das Profil" zu finden - oder zu erschaffen. Es ist nicht damit getan, auf (alte) Antworten zurückzugreifen. Der gesamtgesellschaftliche Prozeß der letzten Jahre ist nicht umkehrbar, und Kirche ist darin eingeschlossen gewesen. Ein Zurück zu einfachen Antworten (auch religiösen) gibt es nicht, auch wenn sie Konjunktur haben. Dennoch wird gerade die evangelische Kirche sich um ihr religiöses Profil bemühen müssen: alles andere können andere Einrichtungen sowieso besser (und sind dafür

auch da). Wenn der Finanzdruck als Veränderungschance in diesem Sinn begriffen wird, hat die Kirche die Möglichkeit, mit einem konturierten Profil aus den nächsten Jahren herauszuwachsen.

Nun ist es bis dahin ein weiter Weg. Die Schritte, die gegangen werden müssen, können nicht befohlen und angeordnet werden, sondern können nur in der Tradition unserer Kirche im Gespräch entwickelt und gefunden, ohne daß dabei die Klarheit der Ausgangsbedingungen und der Positionen verloren geht. Neben den deutlichen Aussagen muß Behutsamkeit oberstes Gebot für alle Schritte sein, denn zugefügte Verletzungen sind nicht nur kränkend, sondern langlebig in ihrer zersetzenden Kraft.

Einsparungen sind Kränkungen

Einschnitte finanzieller Art durch äußere Einflüsse wie übergeordnete Stellen, geringer werdendes Steueraufkommen sind für jede Abteilung und Einrichtung zuerst und vor allem eine Kränkung: der Wert einer Abteilung für das Ganze, für die Gesellschaft wird in Frage gestellt, ja eigentlich abgestritten. Gespart wird zuerst an Luxuriösem, Überflüssigem, Entbehrlichem - und ausgerechnet die eigene Organisation soll dazu gehören? Selbst lineare Kürzungen, die alle gleich betreffen, heben die Kränkung nicht auf: daß andere Abteilungen nicht so sinnvoll arbeiten, in unserer Zeit längst überflüssig sind, das hatte unsere Phantasie uns längst glauben gemacht - dort also sind Kürzungen legitim, überfällig längst. Aber bei uns, im eigenen "Laden"?

Die Kränkung findet statt und ist nicht zu umgehen. Wenn dann noch die Aufforderung hinzukommt: "Macht Vorschläge zu Einsparungen und Veränderungen!" und zugleich die Erfahrung gemacht wird, daß Entscheidungen anders ausfallen als die Vorschläge, werden Energien lahm gelegt: Die Einrichtung beschäftigt sich ausschließlich mit "denen da oben" in Erwartung neuer ungerechter Attacken und mit möglichem Abwehrverhalten. Die Kräfte sind gebunden, die Blicke gehen auf das Vergehende: für Neues, gar Visionäres bleibt nichts übrig. Die Mitarbeitenden versuchen, den alten status quo zu bewahren und erschöpfen ihre Energien in Kämpfen, Frustrationen, Niederlagen, Depression und Zorn.

Klarheit - die Aufgabe der Leitung

Die Verantwortlichen sind an dieser Stelle besonders herausgefordert: zu Klarheit und Offenheit über Zahlen/Finanzen und möglichen Absichten in bezug auf die Gesamtorganisation, denn möglicherweise sind hier bereits Vorentscheidungen angedacht oder gar gefallen, die große Verunsicherungen in der Gesamtorganisation hervorrufen und

durch Gerüchte- und Phantasiebildung viele Kräfte beanspruchen und vergeuden.

Mit den einzelnen Abteilungen muß besprochen werden, was das Einsparungsziel ist, wie lange der neue Stand in etwa gehalten werden kann, ob weitere gravierende Einschnitte zu erwarten sind. Ebenso auch: Sollen die einzelnen Organisationsteile Vorschläge für ihren Bereich oder für die Gesamtorganisation machen? Sollen sie mitdenken, mitberaten, mitentscheiden, eigenverantwortlich entscheiden mit nachfolgender Bestätigung? Nur wenn der Rahmen verbindlich gesteckt ist und von allen Seiten eingehalten wird, können Mitarbeitende ihren Bereich verantwortlich ins Auge fassen und nach dem neuen Finanzrahmen konzipieren.

Ein gelungenes Praxisbeispiel

Der Leiter einer kirchlichen Einrichtung trat kurz vor der anstehenden linearen Kürzung um acht Prozent des Haushaltes sein Leitungsamt an. In diesem ersten Kürzungsschritt verabredeten sich alle Mitarbeitenden (etwa 25 Menschen) zu Reduzierungen des Personalhaushaltes: Durch Verzicht von etwa zehn Prozent bei den StelleninhaberInnen - soweit es familiär-finanziell möglich war - ließ sich der Rotstift von generellen Stellenstreichungen abwenden. Die Einrichtung in ihrem bisherigen Personalbestand und ihrer Arbeitskapazität war gerettet, ohne daß es für die einzelnen zu schmerzhaft wurde.

Dennoch war allen deutlich, daß das nur der erste Schritt war. Zweite und dritte Finanzkürzungen würden folgen, die weitere Schritte notwendig machen würden. Es war klar, daß der zunächst gewählte Weg der Einsparung alleine nicht ausreichen würde.

Der Leiter der Einrichtung nahm die Herausforderung an. Er initiierte einen Prozeß mit seinen Mitarbeitenden, seinen Vorgesetzten und einer Organisationsberaterin. Ziel des Prozesses war es, der Einrichtung zu einer neuen Identität zu verhelfen.

Zahlreiche, zum Teil gleichzeitige Schritte fanden in den nächsten Monaten statt - natürlich neben der alltäglich weiterlaufenden Arbeit:

- Die MitarbeiterInnen fertigten für ihren jeweiligen Arbeitsplatz/ihr jeweiliges Arbeitsgebiet eine Beschreibung an,
- es gab Gesamtbesprechungen aller in der Einrichtung Tätigen zum Austausch, zur Verbesserung der Kommunikation und zur Entwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen und Perspektiven; es wurde eine von allen getragene Strategie erarbeitet,
- es tagte das Leitungsteam der Einrichtung, um den Prozeß zu begleiten, auch zu ermutigen und Kräfte freizusetzen, Visionen und nachfolgende Strategien zu ermöglichen,
- Gespräche mit den Vorgesetzten, die letztlich

die Entscheidungen treffen würden, fanden statt, Papiere wurden erstellt, verworfen oder korrigiert, neue konzipiert, weiterentwickelt...

Eine wichtige Phase in diesem Prozeß bestand darin, Raum für Visionen zu schaffen und sich zu gestatten, neue Blicke auf die Einrichtung in einigen Jahren und die veränderte Aufgabenstellung zu werfen. Was über viele Jahre der Prosperität gewachsen war und sich wie Ringe um und über die Aufgaben gelegt hatte, galt es nun beiseite zu legen, um sich darüber Gewißheit zu verschaffen: Was ist eigentlich das Zentrale, der Kern, die originäre Aufgabe dieser Einrichtung? Was macht innerhalb der Gesamtorganisation unseren Bereich aus, und wo haben wir Bereiche in der Vergangenheit hinzugenommen, die im Gesamten nur eine Verdoppelung zu schon Bestehendem darstellen? Der visionäre Schritt - aus der Gegenwart mit all den Zwängen und Druck heraus - verhalf den Leitenden, die Aufgaben und Inhalte klar zu benennen und anschließend zu konturieren. Somit gab es keinen Abbruch von Gewachsenem, sondern eine Kontinuität der wesentlichen Aufgaben - natürlich unter Aufgabe von manchem Liebgewordenen.

Die Bestimmung der Hauptaufgabengebiete zog in der Folge die organisatorisch notwendige Neu-Strukturierung nach sich - die Form konnte den Inhalten nachgeordnet werden. Da die Umstrukturierung - Bau, Finanzen, Personal - über einen Zeitraum von etwa vier Jahren konzipiert werden konnte, konnten die Veränderungen im personalen Sektor durch natürlichen Weggang aufgefangen werden.

"Kirchlichkeit" versus sozialer Alltag - eine fruchtbare Spannung für Veränderungsprozesse

Auch in Wohlstandszeiten geschehen selbstverständlich Veränderungen. Neue Angebote werden begründet und offeriert, entsprechende Rahmenmittel zur Verfügung gestellt, artverwandte Aufgaben werden aufgegriffen und angelagert.

Wenn ausreichende finanzielle Mittel vorhanden sind, sind große äußere und innere Veränderungen möglich: So z.B. die Errichtung von Gemeindehäusern (die in der Folge verstärkt in die ideologische Spannung führte: findet Gottesdienst am Sonntag im Kirchengebäude statt oder in der Woche im Gemeindehaus?) oder etwa die Personalaufstockung mit Gemeindepädagogen (und den nachfolgenden Fragen nach offener Jugendarbeit versus Jugendstunde).

Die äußeren Veränderungen führten die einzelnen Einrichtungen - und damit die Gesamtorganisation - in eine ideologische Spannung: Wird beispielsweise eher die sozial-alltägliche Komponente betont oder wird der religiös-kirchliche

Aspekt hervorgehoben? Die Diskussion darüber verlachte schnell und immer mehr: gegenseitige Akzeptanz (oder Duldung?) trat ein, da der finanzielle und der ideologische Toleranzspielraum groß genug war.

Die Gefahr des enger werdenden finanziellen Spielraumes liegt darin, die Spannbreite zwischen den beiden Polen zugunsten einer Seite aufzulösen. Damit verfiere die Kirche in eine religiöse Sekte oder in einen sozialen Verein; beides hoffentlich Unmöglichkeiten! Wenn es gelingt, zwischen beiden Polen eine fruchtbare Spannung herzustellen, wird nicht nur das innerkirchliche Gespräch wieder lebendig werden, sondern Religion und Alltag könnten in eine neue Verflechtung treten, so daß Religion als ein menschliches Bedürfnis neben anderen und Kirche damit als eine relevante gesellschaftliche Größe wahrgenommen werden.

Der zweite Schritt vor dem ersten ...

In der Spannung dieser religiösen Frage bzw. Zerreißprobe stehen etwa zusammengelegte Kirchengemeinden und Kirchenvorstände, deren Finanzräume so eng werden, daß sie über die Veräußerung kirchlicher Gebäude nachdenken (müssen).

So setzte sich eine Kirchengemeinde damit auseinander, eine der beiden Kirchen zu verkaufen. Andere Gebäude, wie Gemeindehäuser, Kindergärten, Zentralstation, Verwaltungsräume, standen anscheinend nicht zur Diskussion, da der Kirchenvorstand der Ansicht war, eine der Kirchen in dieser Stadt relativ problemlos veräußern zu können. Die Beratung, für die der Kirchenvorstand sich als Prozeßbegleitung entschieden hatte, zeigte bereits in den ersten Sitzungen, daß das Leitungsgremium die inhaltlichen Fragen ausgeklammert hatte. Man hatte mit dem zweiten Schritt ("wie") begonnen, der erste Schritt ("was") wurde übersprungen: Was ist das Wesentliche der Arbeit dieser Kirchengemeinde? Nachdem die Frage gestellt war, konnte die Antwort schnell und einstimmig gefunden werden: die kirchenmusikalische Arbeit war das besondere Merkmal der Gemeinde. Damit lag auf der Hand, daß die Veräußerungspläne in der bisherigen Art fallen gelassen werden mußten. Für mich als Beraterin zeigt diese Sequenz, wie weit wir uns in der Kirche von inhaltlichen Aussagen und Fragen entfernt haben, eine wie große Scheu auch davor besteht, in Gespräche und möglicherweise damit auch Streitgespräche einzutreten. Solange genug Geld vorhanden war und ist und Einsparungen mit Angespardem oder Sponsoring aufgefangen werden können, wird die zentrale Auseinandersetzung weiter ausgeklammert und verschoben.

Erst Inhalt, dann Form

Der Kindergartenbereich scheint der speziellen kirchengemeindlichen Arbeit im Moment um einiges vorzuziehen. Die letzten Jahre, die die Konzeptfrage und -diskussion in alle Einrichtungen trug, nötigte Teams (und in der Folge Eltern und Träger), sich mit ihren Zielen und Inhalten ausführlich auseinanderzusetzen. Die internen Gespräche, die oftmals über ein, zwei Jahre verliefen, schafften einen tragenden Konsens in den Einrichtungen, so daß in der Folge bzw. teilweise schon begleitend, neue pädagogische Arbeit ausprobiert werden konnte, sei es als offene Arbeit, sei es in - zeitlich befristeten - Projekten wie spielzeugfreier Kindergarten. Zu diesem Prozeß gehörte auch das intensive pädagogische Gespräch: ein Team, das sich über einen langen Zeitraum in die inhaltlichen Auseinandersetzungen eingeebnet hat, wird nicht völlig hinter diesen Standard zurückfallen. Dieser Vorlauf der Zielfindung wird den Einrichtungen dabei behilflich sein, wenn die Sparmaßnahmen die Kindergärten in heftigem Ausmaß betreffen werden.

Beratung - Hilfe aus der Distanz

Es ist nützlich, wenn die Einrichtungen - egal welcher Art und auf welcher hierarchischen Ebene - sich für den Veränderungsprozeß, der durch Einsparmaßnahmen ausgelöst wird, Beratung holen. Nur der Mensch, der von außen kommt und von den Auswirkungen des Sparens nicht betroffen ist, kann in aller Unbefangenheit die grundlegenden und nötigen Fragen stellen. Alle anderen sind so sehr mit eigenen Interessen involviert, daß sehr schnell der Verdacht von Interessendurchsetzung, Manipulation etc. aufkommt und damit Machtkämpfe entzündet werden. Die kreativen Energien, Zukunftsentwürfe zu entwickeln, sind gebunden. Nicht zuletzt ist es in diesen Prozessen Aufgabe der BeraterInnen, Verletzungen aufzufangen und zu begleiten. Gerade im kirchlich-sozialen Bereich sind die arbeitenden Menschen in hohem Grad mit der beruflichen Rolle und den Aufgaben identifiziert, so daß Einsparungen im Arbeitsfeld oft als persönliche Attacke und Kränkung interpretiert werden. Hier zu helfen, daß die von Sparmaßnahmen in ihrem Arbeitsfeld betroffenen Menschen Abstand gewinnen können und ihnen bei der Bewältigung von Verletzungen zu helfen, ist über die individuelle Not hinaus auch für die Gesamtorganisation notwendig: Gekränkte Mitarbeiter sind immer potentieller Sprengstoff für die Organisation.

Natürlich werden in einem solchen Prozeß auch andere Gefühle von teilweiser enormer Kraft freigesetzt: Wut, Neid, Konkurrenz, nicht zuletzt Angst. Im Zuge der Beratung Ventile für die Emotionen zu schaffen und damit das Beziehungsgeflecht der Menschen intakt zu halten bzw. wiederherzustellen, sollte bei der Begleitung nicht aus den Augen ver-

ren werden: je existentieller Mitarbeitende betroffen sind - bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes -, desto deutlicher und ausführlicher muß auch die emotionale Seite zum Thema werden und zwar sowohl bei Ausscheidenden wie bei denen, die zurückbleiben in der personell reduzierten Abteilung. Selbst dann, wenn kein Mensch seinen Arbeitsplatz verlassen muß: Einsparungen finden an den Werken der Menschen statt, in einem Arbeitsfeld, in dem in der Regel relativ wenig Entfremdung zur eigenen Arbeit vorhanden ist. Einsparungen, Umstrukturierungen, Versetzungen usw. berühren einen für das Leben des einzelnen ganz zentralen identitätsstiftenden Bereich. Neben den Emotionen werden damit auch persönliche Werte und Lebensentwürfe tangiert,

so daß Mitarbeitende leicht in eine Krisensituation geraten können.

Einsparprozesse sind für Organisationen und Institutionen ein existentieller Eingriff, eine existentielle Veränderung. Wie auch existentielle Veränderungen im individuellen, persönlichen Leben finden sie nur aus einer Drucksituation heraus statt. Kein Mensch - und keine Einrichtung - fügt sich freiwillig derart aufreibende und schmerzhaftige Krisen zu, nur um sich weiterzuentwickeln. Allerdings gilt der Satz wohl auch in der Umkehrung: jede tiefgreifende Krise bietet die Chance auf einen qualitativen Sprung in der Entwicklung. Beratung kann dazu beitragen.

NORBERT MANDER

Von der pfarrerInnenzentrierten Gemeinde zur Beteiligungsgemeinde

Ressourcenkonzentration und Strukturveränderung am Beispiel einer Kirchengemeinde

23

Eine Gemeinde mit Profil

Wenn eine Kirchenverwaltung von Ressourcenkonzentration spricht, hat sie sich zunächst von dem Leitgedanken der finanziellen Einsparungen leiten lassen. Unter dem Gedanken der Organisationsentwicklung sind die Ressourcen längst nicht mit den vorhandenen, zugegebenermaßen knapper werdenden Finanzmitteln beschrieben. Eine Organisation hat viel mehr Ressourcen, als die, die sich in DM-Beträgen ausdrücken lassen.

Am Beispiel einer Kirchengemeinde lassen sich folgende Ressourcen beschreiben: *Menschen*, hier ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, *Gebäude* mit vielen funktionalen Räumen, *Einrichtungen* wie Kindergärten oder Diakoniestationen, *Dienstleistungsangebote*, die vielfach noch immer konkurrenzlos sind.

Die vorhandenen Ressourcen effizienter zu nutzen, scheint mir ein Gebot der Stunde zu sein. Die Verantwortlichen einer Kirchengemeinde, das Leitungsorgan Kirchenvorstand wird es sich auf Dauer nicht mehr leisten können, Potentiale ungenutzt liegen zu lassen oder menschliche Energien (z.B. in Parallelstrukturen) zu verschleifen. Hierzu zähle ich insbesondere den Verschleiß von vorhandenen Kompetenzen, die nicht genutzt werden bzw. nicht genutzt werden können.

Ein Geschäftsführer, eine Geschäftsführerin konnte trotz beruflich hoher Arbeitsbelastung für die Kirchenvorstandsarbeit gewonnen werden und muß erleben, daß die Einstellung einer Reinigungskraft für 2 Stunden pro Woche einer kirchenaufsichtlichen Genehmigung verbunden mit einem enormen bürokratischen Aufwand bedarf. Das Gefühl mangelnder Kompetenz macht sich breit.

Eine Grundvoraussetzung von Ressourcenkonzentration scheint mir die Klärung der Frage zu sein, wohin, mit welchem Ziel konzentriert werden soll. Die Zeit ist gekommen, und die Konstituierung der neuen Kirchenvorstände bietet hierzu eine Chance, sich der Zieldiskussion zu stellen. Welchen Weg wollen wir als Gemeinde gehen, was könnte unser Profil sein? Die Diskussion über die *Leitbilder der Kirche* kann bei den Überlegungen eine Hilfestellung sein. Am Beispiel der Evangelischen Friedenskirchengemeinde in Schwalbach war diese Diskussion maßgeblich an einer Strukturveränderung mit dem Ziel der Ressourcenkonzentration beteiligt.

Ein Profil haben heißt, erkennbar zu sein. Woran erkennen wir unsere Kirchengemeinde und wie unterscheidet sie sich von anderen? Lassen die gemeinsamen Aufgaben von Predigt, Seelsorge und Unterricht Unterscheidungen überhaupt zu? Der Kirchenvorstand hat in den letzten Jahren am Profil seiner Kirchengemeinde mit Hilfe der Leitbilder gearbeitet.

Das Leitbild vom *Leib Christi* hat den Kirchenvorstand in seinem bisherigen Anliegen bestärkt, eine Gleich-

gewichtigkeit der verschiedenen Glieder an dem einen Leib herzustellen. Dabei ging es besonders um die Wertschätzung der *ehrenamtlichen Arbeit*. Unser Ziel ist, das, was Martin Luther für die protestantische Kirche mit der Forderung nach einem *allgemeinem Priestertum aller Gläubigen* formuliert hat, in die Realität umzusetzen. Dieser Ansatz ist auch in der Kirchenordnung unserer Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) enthalten: *„Der Kirchenvorstand leitet nach der Schrift und dem Bekenntnis die Gemeinde und ist für das gesamte Gemeindeleben verantwortlich.“* (Kirchenordnung, Artikel 6)

Der Pfarrer, die Pfarrerin ist dabei Mitglied dieses Kirchenvorstandes, oder wie es die Kirchenleitung formulierte, *„ein nicht zu ersetzendes, aber eben nur kooperierendes und sachgemäß zugeordnetes Mitglied im Ensemble derer“*, die das Gemeindeleben verantwortlich gestalten. So sehen wir unsere Aufgabe darin, dieses *„Ensemble“* in unserer Gemeinde dadurch zum Klingen zu bringen, daß *alle* am *„Ensemble“* Beteiligten ihre Fähigkeiten einbringen können.

Dieser Anspruch braucht einen organisatorischen Rahmen. Deswegen hat der Kirchenvorstand eine neue *Organisationsstruktur* für die Gemeinde erarbeitet.

Da in der Gemeinde bereits in der Vergangenheit in *Ausschüssen* gearbeitet wurde, hat der Kirchenvorstand sich diese Arbeitsform zu Nutzen gemacht. Im Sinne der Ressourcenkonzentration ging es darum, vorhandene und zukünftige gemeindliche Arbeitsfelder in einer stärker differenzierten Ausschußstruktur zu bündeln. Neben den bekannten Ausschüssen wie Bau- und Finanzausschuß wurde wichtig, die Arbeit in den Bereichen (Gemeinde-) Theologie, Programm und Profil in einem Ausschuß sicherzustellen.

Zukünftig wird jeweils ein Mitglied des Kirchenvorstandes für unterschiedliche gemeindliche Aufgaben zuständig und für die Gemeindeglieder ansprechbar sein. Es wird nach Willen des Kirchenvorstandes ausschließlich *Laienvorsitzende* in den Ausschüssen geben, gleiches gilt für den Kirchenvorstand. Der Pfarrer, die Pfarrerin wird, analog dem Kirchenvorstandsmitglied in nicht mehr als zwei bis drei Ausschüssen vertreten sein.

Die damit verbundene Umverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten wird *Gemeindeglieder stärker beteiligen*. Dies gilt im Sinne des *„Priestertums aller Gläubigen“* für Leitungs- und Verwaltungsaufgaben, aber auch für Aufgaben in Verkündigung, Seelsorge und Unterricht (z.B.: Prädikantendienst, Gottesdienstgestaltung, Besuchsdienst, Konfirmandenunterricht, Freizeiten). Dem pastoralen Dienst (Verkündigung, Seelsorge und Unterricht) kann sich der Pfarrer, die Pfarrerin dann stärker widmen.

Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Leitende Geistliche Amt der EKHN hat im Frühjahr 1996 ein Positionspapier mit dem Titel "Die Pfarrerin, der Pfarrer in der Gemeinde; Bedingungen für eine gelingende Berufstätigkeit" herausgegeben. In diesem Papier wird davon gesprochen, daß "die Pfarrerin, der Pfarrer ... ein nicht zu ersetzendes, aber eben (nur sinnvoll als:) kooperierendes und sachgemäß zugeordnetes Mitglied im Ensemble derer (ist), die das Interaktionsgefüge der Gemeinde zum << Leben in der Gemeinschaft im Christusglauben >> werden lassen." ² In diesen Arbeitsfeldern kooperieren Pfarrerrinnen und Pfarrer zusammen mit Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen (mit und ohne Leitungsfunktion). Nur indem sie ihre Aufgaben gemeinsam erledigen, sind sie ein Ensemble. Über die Rollen- und Funktionsverteilung wird zunächst nichts ausgesagt. Wer "die erste Geige spielt" und wer "den Takt angibt" bleibt einem gemeinsamen Prozeß vorbehalten. Die Gemeindeleitung hat dafür zu sorgen, daß dieser Prozeß in Gang kommt und hat diesen dann zu begleiten. Die Pfarrerin, der Pfarrer ist in diesem Prozeß kooperierendes Mitglied; sie haben somit keine, aus dem Ensemble herausragende Stellung. Im Ensemble kommt es darauf an, daß alle Mitglieder ihre eigenen Kompetenzen einbringen können. Wenn es heißt, daß die Pfarrerin, der Pfarrer einen "sachgemäßen" Auftrag haben, so ergibt sich dieser aus der Verpflichtung zum Ordinationsvorhalt, "den Dienst nach der geltenden Ordnung treu und gewissenhaft (zu) tun zur Ehre Gottes und zum Besten der Gemeinde und der ihr anvertrauten Menschen". ³ Analog dieses Ordinationsvorhalts verpflichteten sich die Kirchenvorsteherinnen, die Kirchenvorsteher bei ihrer Amtseinführung, den ihnen "anvertrauten Dienst sorgfältig und treu zu tun in der Bindung an Gottes Wort, gemäß dem Bekenntnis und nach den Ordnungen unserer Kirche und unserer Gemeinde", ⁴ sowie "das christliche Leben in der Gemeinde" in jeder Hinsicht zu fördern und für ihre Einheit zu sorgen". ⁵

Wenn ein in dieser Weise zusammengesetztes Ensemble konstruktiv zusammenarbeiten will, müßten folgende Kriterien bedacht werden:

Aufgaben aller müssen nach Art und Umfang genau beschrieben werden und Verantwortung muß definiert werden

Dies könnte in folgender Weise geschehen:

Mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden **schriftliche Vereinbarungen** (Arbeitsverträge) getroffen. Sie beschreiben möglichst präzise den/die

- **Aufgabenbereich(e)**, z.B.: Mitarbeit im KiGo - Team, Mitarbeit im Projekt "Kinder von Tschernobyl", Kirchenvorstand, Finanzausschuß, ...
- **Grad der Verantwortung** z.B.: Gruppenleitung, Teamverantwortung, Projektleitung, Vorsitz, ...

- mit folgenden **Kompetenzen** ausgestattet: z.B.: Finanzausschuß ⇒ erstellen des Haushaltsplans, Haushaltsüberwachung, Prüfung der Kollekten- und Handkasse, Projektfinanzierung [Sponsoring]; ...
- **zeitlicher Umfang** z.B.: KiGo ⇒ sonntäglich 1 Stunde + monatliche Vorbereitung im Team 2 Stunden + wöchentliche individuelle Vorbereitung 1 Stunde + 1 Wochenende jährlich zur Fortbildung; Kirchenvorstand ⇒ 12 Sitzungen á 3 Stunden jährlich + je 1 Stunde Vorbereitung + 6 Sitzungen Finanzausschuß á 2 Stunden jährlich + 2 Sitzungen Ökumenischer Ausschuß á 3 Stunden jährlich + 1 Wochenende KV - Seminar; ...
- **vorussichtliche Dauer der Tätigkeit** z.B.: KV 6 Jahre (Wiederwahl möglich), KiGo Arbeit 2 Jahre, Projektarbeit 4 Monate, ...
- **Form der Gratifikation/ Anerkennung** z.B.: Weitergabe von notwendigen Informationen durch das Gemeindebüro, Finanzierung von Fortbildungen alle 2 Jahre, Kostenerstattung, für Fahrten, Porto, Telefon, Informationen über Versicherungsschutz, Einladung zum Fest der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ...

Durch beauftragte Kirchenvorsteherinnen und Kirchenvorsteher werden regelmäßig (etwa alle 2 Jahre) **MitarbeiterInnengespräche** geführt, in denen die Arbeit bilanziert wird. Hier ist auch der Ort für **Anerkennung** der Arbeit. Neue Vereinbarungen werden getroffen und in den Arbeitsvertrag aufgenommen. Der Sorge, daß solche Gespräche bei einer großen Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Zeit kosten, steht entgegen, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich anerkannt wissen, die Motivation steigt, Konflikte früher bearbeitet und Frustrationen eher vermieden werden. Ein Beispiel:

Eine Mitarbeiterin arbeitet schon seit 15 Jahren im Kindergottesdienst mit. Seit einiger Zeit fehlt ihr die richtige Motivation. Schon zu lange macht sie diese Arbeit. Viele andere haben zwischenzeitlich aufgehört. Sie würde gerne etwas anderes machen. An eine Mitarbeit im Besuchsdienst hat sie schon gedacht oder im kommenden Jahr für die Arbeit im Kirchenvorstand zu kandidieren. Sie hätte Lust, mehr Verantwortung zu übernehmen, aber zusätzlich zu ihrer Arbeit im KiGo schafft sie das nicht. Aber was wird aus dem KiGo, wenn sie aufhört? Und wen interessiert das eigentlich?

Neben den MitarbeiterInnengesprächen ist eine **Interessenvertretung der Ehrenamtlichen** in der Gemeinde zu institutionalisieren. Diese könnte im Konfliktfall zwischen Ehrenamtlichen und der Pfarrerin, dem Pfarrer bzw. dem Kirchenvorstand vermitteln.

Daß theologisch nicht nur die Pfarrerin, der Pfarrer das Sagen hat, sondern daß auch die Laiin, der Laie aus einem nicht professionellen Blickwinkel auf andere Weise kompetent

mitreden kann, ist in vielen Gemeinden wenig ausgeprägt. Diese Kompetenz muß stärker abgerufen werden, wollen wir eine **gemeindliche Theologie** bilden. Die Gemeindeleitung muß im Sinne des "PriesterInnentums aller Gläubigen" die LaiInnen hierzu ermutigen. Die Pfarrerin, der Pfarrer kann dies als eine Entlastung wahrnehmen, nicht mehr allein für den theologischen Sektor verantwortlich zu sein.

Analog zur **Einführung und Verabschiedung** der Hauptamtlichen, sollten auch Ehrenamtliche in ihr Amt bzw. ihren Arbeitsbereich eingeführt bzw. verabschiedet werden. Daß dies öffentlich und damit im Gottesdienst geschieht, entspricht ganz dem Verständnis eines Ensembles.

Wenn ehrenamtlich Mitarbeitende einen solchen **Vertrag** mit ihrem Kirchenvorstand schließen, sollte dies in gleichem Maß für die **Pfarrerin, den Pfarrer** gelten. Eine wie die in der EKHN verwendete 'Pfarrdienstordnung' ist hierfür nicht ausreichend. Die Pfarrerin, der Pfarrer sollte wie die Ehrenamtlichen einen ebenso detaillierten Vertrag mit dem Kirchenvorstand schließen. Auch Arbeitsbereiche, für die die Pfarrerin, der Pfarrer nicht zuständig ist, sollten in geeigneter Weise festgehalten werden. Der Kir-

chenvorstand wird in seiner Leitungsaufgabe zu klären haben, ob diese Arbeitsbereiche unberücksichtigt als "weiße Flecken" in der Gemeinde verbleiben, oder ob sie in anderer Weise abgedeckt werden können. Mit dieser Klärung wird verhindert, daß die vorhandenen Defizite destruktiv immer wieder einander vorgehalten werden. Um das notwendige 'Controlling' sollte der Dekan gebeten werden, der dann die entsprechenden Gespräche mit der Pfarrerin, dem Pfarrer und dem Kirchenvorstand führt.

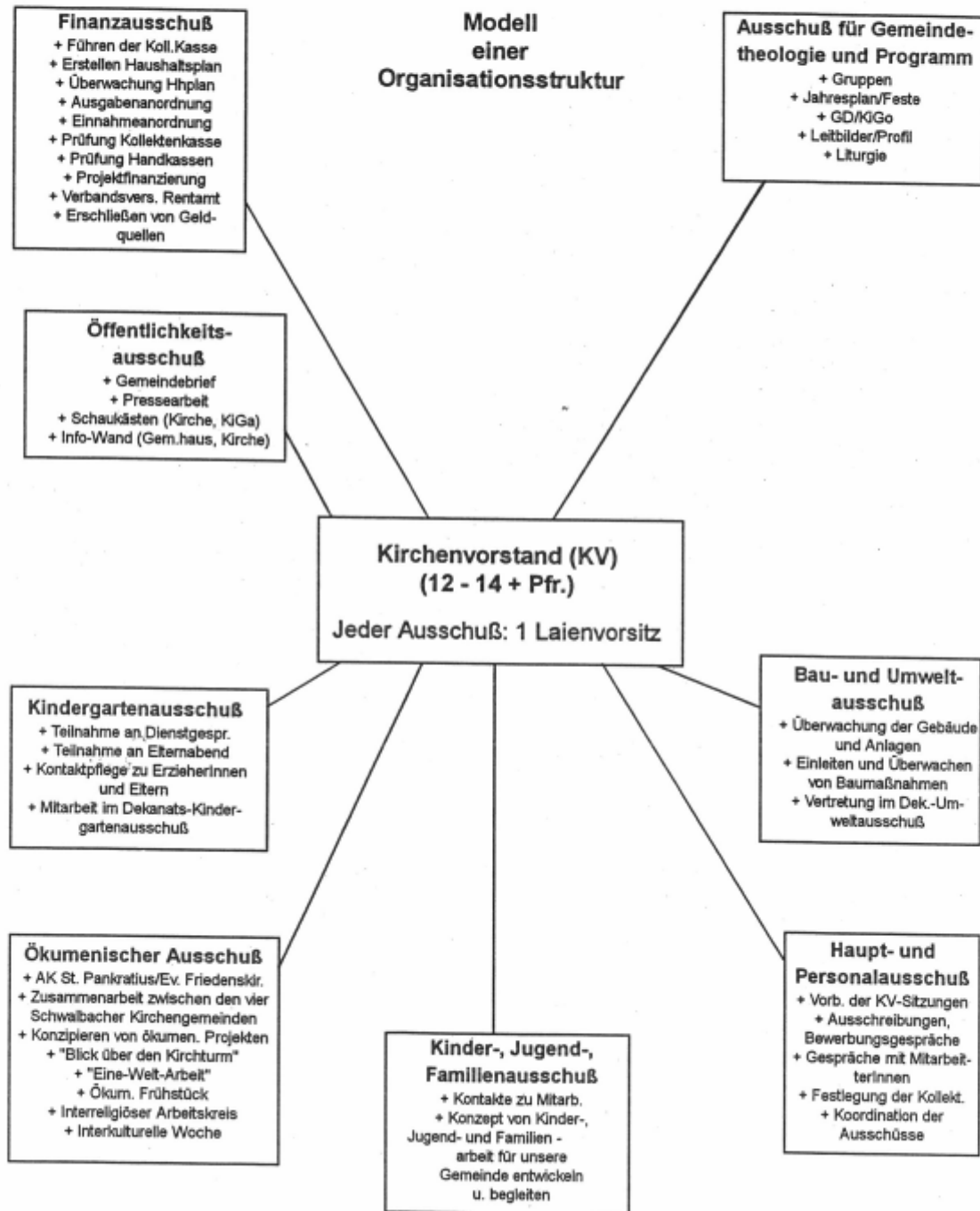
¹ Die Pfarrerin, der Pfarrer in der Gemeinde; Bedingungen für eine gelingende Berufstätigkeit, hrsg.: Das Leitende Geistliche Amt der EKHN, Darmstadt, im Oktober 1995

² ebd.

³ Aus der Kirchenordnung (KO) der EKHN, Artikel 14 (3)

⁴ ebd. KO Artikel 9 (3)

⁵ Aus der Kirchengemeindeordnung (KGO) § 25 (1)



Blütenlese - Stimmen - Wortfetzen

27

Der Unterschied zwischen
abgebrannt und durch-
gebrannt ist größer als Sie
denken!
(Versicherungswerbung)

Verkündigung ist mehr als
eine Summe von Sätzen.
(Aus: Person und Institution)

Wir haben also diese riesige
Pfarrerredichte, von daher ist
der Schwund eher zu ver-
kraften.

Der Bruder hat Recht, der
Rasenmäher ist ungerecht ...

Wir haben heute morgen ein
Faktum singen hören ...

Es wäre Traumtänzeri, sich
vorzustellen, daß wir in den
nächsten 30 Jahren keine
Mark für zusätzliche Aufga-
ben hätten ...

Kirchlicher Erfolg ist nicht in
Heller und Pfennig zu mes-
sen.

Cartoon: Werner Koch. Entnommen aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 4.9.1997



„Unsere Kinder sollten vielleicht auch mal das Holz sammeln lernen“.

Wir kommen zu einer Unter-
deckung von nur 23 Mio
DM, im Jahr darauf von nur
18 Mio DM, darauf nur von
15,7 Mio DM, das ergibt 58
Mio DM, wenn ich zusätzlich
35 Mio DM statt 70 Mio DM
nehme, dann liege ich etwa
bei 100 Mio DM ...

Wir bitten herzlich: Nehmen
Sie die Chance wahr, den al-
ten Zustand wieder herzu-
stellen ...

(Aus der Haushaltsdebatte
einer Synode)



gemeindeberatung
in der Evangelischen Kirche
in Hessen und Nassau
Johanna-Melber-Weg 23
60599 Frankfurt am Main
telefon 069-61 10 37
fax 069-62 67 05