

2023

Handreichung zur Organisations- beratung von Personalplanungsräumen



Evangelische Kirche von Westfalen
oikos-Institut
für Mission und Ökumene



GBOE-Westfalen

Ernst-Eduard Lambeck (Hg.)

Handreichung Personalplanungsräume

(Internes Dokument der GBOE-Westfalen)

Inhalts

1	Einleitung	2
2	Anlässe zur Bildung von Personalplanungsräumen	3
3	Rechtliche Einordnung	4
4	Das Ökosystem der Veränderung	6
4.1	Veränderungsdruck aufgrund der Prognosen und das gemeinsam planende Steuern.....	6
4.2	Personalplanungsräume	8
4.3	Wer ist „die Gemeinde“?	9
4.4	Delegationsverfahren, Mandatierung und Vertrauensvorschuss	10
4.5	Veränderung kennt unterschiedliche Geschwindigkeiten	12
4.6	Einschränkende Annahmen –Thinking out of the box	17
4.7	Interne und externe Kommunikation	19
4.8	Wirk- und Einflussfaktoren.....	22
5.	Variantenreiches Vorgehen zur Bildung und Ausgestaltung von Personalplanungsräumen	25
6.	Prozessarchitektur Personalplanungsräume	26
7.	Methodenkoffer	28
8.	Literaturhinweise	33
9	Handreichung Personalplanungsräume – Anhang zu Kapitel 6	35
9.1	Beratungseinheit Nr. 1	35
9.2	Beratungseinheit Nr. 2.....	38
9.3	Beratungseinheit Nr. 3.....	43
9.4	Beratungseinheit Nr. 4.....	47
9.5	Beratungseinheit Nr. 5.....	51
9.6	Beratungseinheit Nr. 6.....	56
9.7	Beratungseinheit Nr. 7.....	58

Fotorechte für das Titelbild: © pixabay

Herausgegeben von der Geschäftsstelle der GBOE-Westfalen 2023
im oikos-Institut für Mission und Ökumene, Olpe 35, 44135 Dortmund,
Fassung April 2023

1 Einleitung

Vermeehrt wird die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung als Angebot zur systemischen Organisationsberatung in der EKvW angefragt, Leitungsgremien und Projektgruppen auf kreiskirchlicher und gemeindlicher Ebene zu begleiten, Personalplanungsräume zu entwickeln und inhaltlich auszufüllen.

Auf Gemeindeberater*innen kommen damit neue Fragestellungen zu.

- Wie gewinne ich das vielschichtige Klientensystem zur Kooperationsbereitschaft und damit zum Ownership ihrer Fragestellung?
- Wie steigen wir in die Beratung ein, um die Beteiligten an Bord zu holen, Motivation zu erzeugen, ein Wir-Gefühl zu ermöglichen?
- Welchen Raum geben wir, Zweifel und Bedenken zu äußern, um nachher den nötigen Grund für die anstehende Veränderung zu finden?
- Wie gelingt es, die Steuerung des Gesamtprozesses, die Beratung im Einzelnen und die Reflexion über den Prozess zusammenzuhalten und im Einzelnen zu gestalten?
- Welche Beratungsarchitektur bietet sich an und wie kann sie mit Einbindung der Beteiligten gelingen?
- Welche Tools könnten in welcher Phase hilfreich sein?

Mit diesen anklingenden Fragen zeigt sich, dass diese Art von Beratung anspruchsvoll ist und die Möglichkeiten der Begleitung variantenreich.

Die Handreichung will die Gemeindeberater*innen in das thematische Feld einführen und hierzu beraterische Hilfestellung geben. Diese bleiben immer nur Anregungen, weil jeder Beratungsprozess ganz individuell entsprechend den Anforderungen der Beratungskunden ausgestaltet sein will.

In der Arbeitsgruppe haben mitgearbeitet: Christhard Ebert, Ernst-Eduard Lambeck, Dr. Frank Pawellek und Helga Trölenberg.

2 Anlässe zur Bildung von Personalplanungsräumen

Es wird eng. Der Fachkräftemangel wird zunehmend auch auf das theologische und nicht theologische Personal der EKvW durchschlagen.

Ein tiefgreifender Generationenwechsel steht unmittelbar bevor: In den Jahren 2027 – 2031 gehen aufgrund der Regelaltersgrenze über 500 Pfarrpersonen aus der „Baby-Boomer“- Generation in den Ruhestand. Theologisches Personal kann aus einer Vielzahl von Gründen nicht so nachgewonnen werden, wie nötig.

Wie geht unsere Kirche nun mit dem Mangel um? Ein Leitgedanke ist, dass eine gerechte und über die Breite der Landeskirche gleichmäßige pastorale Versorgung geschieht. Hierzu dienen in Zukunft die festgelegten Korridorzahlen für eine volle Pfarrstelle verknüpft mit entsprechenden Zeitkorridoren und der Gedanke der Solidarität und des Ausgleichs innerhalb von neu gebildeten Personalplanungsräumen innerhalb der Ev. Kirchenkreise.

Hier sollten die gebildeten Personalplanungsräume nicht zu klein geschnitten sein, damit sie die Personalentwicklungen auch in Zukunft noch auffangen können.

Weitere Instrumente der Personalentwicklung können zusätzlich eine Hilfestellung sein, wie beispielsweise die Etablierung von Interprofessionellen Pastoralteams, die Ausbildung und Einsatz von Prädikanten und die neue Vielzahl der Möglichkeiten, die Anstellungsträgerschaft von Pfarrstellen zu regeln und ggf. auch zu verändern, damit flexibler auf zukünftige Entwicklungen reagiert werden kann.

All diese Überlegungen schlagen zurück auf das Gemeinde- und Kirchenbild, aber auch auf das Bild der kirchlichen Berufe.

Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung kann als unabhängiges internes Beratungsangebot der Landeskirche für systemische Organisationsberatung angefragt werden, Leitungsgremien und Projektgruppen zu begleiten, Personalräume entlang der prognostizierten Entwicklung kirchlicher Räume zu bilden und inhaltlich auszugestalten, sodass eine zukünftige Struktur der pastoralen Versorgung der Personalräume entsteht und die Kirchengemeinden ggf. mit den synodalen Diensten zukunftssträchtige Kooperationen eingehen.

Ein neues spannendes Kapitel der Organisations- und Personalentwicklung wird in unserer Kirche aufgeschlagen. Hier wirken schlussendlich alle kirchlichen Ebenen unserer Landeskirche mit und haben ihre jeweilige Teilverantwortung in das Große und Ganze einzubringen.

3 Rechtliche Einordnung

Das Finanzausgleichsgesetz der EKvW 2003 hat die Verantwortung für die Finanzierung der Pfarrstellen im je eigenen Bereich auf die jeweiligen Ebenen übertragen. Für die Finanzierung der Gemeindepfarrstellen ist in der Regel der Kirchenkreis zuständig. Nur in wenigen Kirchenkreisen sind noch die Kirchengemeinden verantwortlich, hier je nach Finanzsatzung des Kirchenkreises.

Für die Freigabe, Errichtung und Aufhebung von Gemeindepfarrstellen und die pfarramtliche Verbindung von Kirchengemeinden beschließt die Kirchenleitung (KO §12). Dieses Verfahren ist allerdings an das Kollegium des Landeskirchenamtes übertragen worden. Es achtet hierbei auf eine ausgewogene und bedarfsorientierte Pfarrstellenbesetzung in der verbundenen Gemeinschaft der Kirchengemeinden, der Kirchenkreise und der Landeskirche. (Beschluss 2.1.1. der Landessynode der EKvW im Frühjahr 2021)

Die Landessynode 2021 beschloss zudem einen Planungskorridor von Gemeindepfarrstellen in der EKvW auf der Grundlage des aktuellen Personalberichts. Dabei ist zunächst bis zum 31.12.2025 von einem Verhältnis von einer Pfarrstelle zu 3.000 Gemeindegliedern auszugehen. (Planungsraum ist jeweils ein Kirchenkreis oder eine konkret beschriebene Region innerhalb eines Kirchenkreises.) Für die weitere Planung von Gemeindepfarrstellen ist folgender Ausblick gegeben worden: Landessynode 2024: – Beschluss über Korridor bis Ende 2030 (Stand jetzt: 1:4000) Landessynode 2029: – Beschluss über Korridor bis Ende 2035 (Stand jetzt: 1:5000)

Die Landessynode erwog gleichzeitig, das Verhältnis von Funktions- und Gemeindepfarrstellen neu zu bestimmen und dafür Sorge zu tragen, dass analog zu den personalplanerischen Zahlen zu Gemeindepfarrstellen auch die Zahl der Funktionspfarrstellen auf allen Ebenen angepasst wird.

Jenseits der verbindlichen Planungskorridore kann durch das Finanzausgleichsgesetz der Bedarf der Landeskirche nach § 10 Abs. 2 i. V. m. § 10 Abs. 1 FAG ein Ausgleich für strukturelle oder andere Besonderheiten hergestellt werden. Diese sog. FAG-Pfarrstellen sind z.B. derzeit bis 2027 zusätzlich für den bisherigen Ev. Kirchenkreis Wittgenstein zugewilligt worden. Ob hier eine Fortschreibung der Praxis erfolgt, ist abzuwarten.

Mit dem Beschluss der Landessynode 2021 wurden die Ev. Kirchenkreise zudem aufgefordert, Personalplanungsräume für Gemeindepfarrstellen entweder in Größe des Kirchenkreises oder kleinteiliger als konkret beschriebene Region innerhalb eines Kirchenkreises aufzustellen.

Die Landessynode regt an, Personalplanungsräume zuerst als Auftragsräume zu beschreiben, in denen auf unterschiedliche Weise die Kommunikation des Evangeliums geschieht. Daran sind verschiedene Berufsgruppen beteiligt (Gemeindepädagog*innen, Kirchenmusiker*innen, Küster*innen, Pfarrer*innen, Verwaltungsmitarbeiter*innen, ...). Die Landessynode bittet die Kirchenkreise und Kirchengemeinden, Personalplanung für alle kirchlichen Berufsgruppen über Gemeindegrenzen hinweg im Rahmen von Personalplanungsräumen zu etablieren.

Damit ist die Idee Personalplanungsräume ausgeweitet worden und verfolgt die Idee, Personalentwicklung über Gemeindegrenzen hinweg zu denken. Zwangsläufig

kooperieren hier die gemeindlichen und die kreiskirchlichen Ebenen zusammen und nehmen an dieser Stelle eine geteilte Verantwortung zur Gestaltung der Zukunft der Kirche wahr.

Interprofessionelle Pastoralteams können für einzelne Kirchengemeinden oder Kirchengemeinden, die den Pastoraldienst in einem regionalen Zusammenhang organisieren, gebildet werden.“ (Vorlage 2.1, Landessynode 2021, S.4). In diesem Fall kann von einem Schlüssel 1:3000 weiterhin ausgegangen werden laut Prognose des Personalberichts 2022 (Verhältnis von einer Pfarrstelle zu den Gemeindegliedern). „Die praktizierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen und Ehrenamtlicher je untereinander und miteinander im Sinne einer multiprofessionellen Vielfalt bleibt erhalten, soll weiter unterstützt und gefördert werden.“ (Vorlage 2.1, Landessynode 2021, S. 4)

Es ist zu erwarten, dass die Kirchenkreise mit ihren Kirchengemeinden dieses neue Instrument der Personalplanungsräume je nach Bedarf unterschiedlich nutzen werden, um Kirchenentwicklung angepasst an die Zeit und den sozialräumlichen Erfordernissen voranzutreiben.



© Alexander Kröger

4 Das Ökosystem der Veränderung

4.1 Veränderungsdruck aufgrund der Prognosen und das gemeinsam planende Steuern

Die klassischen Change-Management-Modelle beginnen stets mit der Phase, zunächst ein Bewusstsein für die nötige Veränderung zu schaffen (John Kotter, Jeanie Duck). Auch wenn diese Modelle durchaus gründlich einer Kritik unterzogen werden können, so sehen sie doch richtig, dass Veränderungen sich entweder aus einem sehr attraktiven Ziel (pull-Prinzip) oder aus einem unerträglichen Zustand (push-Prinzip) heraus generiert werden.

Deshalb ist es sinnvoll, wenn am Anfang eines Veränderungsprozesse z. B. eine Führungskraft den daran Beteiligten deutlich machen kann, warum es eine Veränderung geben wird und welche Gründe für diese Veränderung sprechen. Der Druckpunkt muss deutlich werden! Dies sollte sowohl am Anfang der Steuerungsgruppe als auch zu Beginn der Projektgruppe z.B. im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung geschehen. Der „case for action“ (Anlass der Veränderung) bedeutet Arbeit. Er sollte nicht nur rational verstanden werden, sondern auch für die Beteiligten emotional erlebbar werden.

Für die Gestaltung der Personalplanungsräume könnte darum z.B. hilfreich sein, anhand des Personalberichts der Landeskirche in die Prognosen und Szenarien für die Pfarrdienstentwicklung bis 2040 einzuführen und dies herunterzurechnen für den zu gestaltenden Raum. Zu betrachten sind die faktischen Personalzahlen und wie viele Theologen*innen zukünftig zu erwarten sind. Hieraus wird deutlich, dass nicht nur hier ein Fachkräftemangel zu erwarten ist, sondern eine dreifache Herausforderung für die Bewältigung der Zukunft auf die Beteiligten wartet.

1. Rückbau und Veränderung der pastoralen Arbeit
2. Schaffung von künftigen attraktiven Stellen
3. Aktive Werbung für die Ausbildung in kirchlichen Berufen (hier nicht Thema)



Die beiden ersten Aufgaben sind dann maßgeblich bei der Schaffung und Ausgestaltung der Personalplanungsräume.

Methodenkoffer

Aktueller Personalbericht der Landeskirche mit seinen Prognosen und Szenarien für die Pfarrdienstentwicklung

Szenario Futurzwei:

Zwei Personen unterhalten sich aus der Perspektive der Zukunft, wie es rückblickend im Jahre (Jetztzeit) so schwierig war, zu verstehen, dass sich personalpolitisch etwas radikal verändern musste. Heute in der Zukunft wäre die kirchliche Arbeit so anderes geworden ...

Sofa des Aussitzens:

Was würde es bedeuten, auf dem Sofa des Aussitzens zu sitzen und die Zeit zu verschlafen ...

Kopfstandmethode:

Wie könnten wir galant und mit Schmackes die personalentwicklerische Situation der Kirche verschlimmern und in den Abgrund treiben. Was könnten wir aktiv und passiv tun?

Auswertung: Was können wir für unsere Aufgabe daraus lernen?

Markante Reden eines Fürsprechers und eines Advocatus Diaboli

Es wird eine zufällige (!) Aufteilung von zwei Gruppen vorgenommen. Erst dann mit der Aufgabe bezeichnet, entsprechend Gründe oder Gegengründe für die geplanten Veränderungen zu sammeln. Später wird eine Person aus dem Kreis bestimmt, eine dreiminütige Rede als Fürsprechers oder eines Advocatus Diaboli zu halten.

Inszenierung – spätere gemeinsame Auswertung

4.2 Personalplanungsräume

Als die Landessynode der EKvW 2021 anregte, auf Kirchenkreisebene Personalplanungsräume zu entwickeln, war sie von der Idee getragen, dass künftig die Personalressourcen nur noch solidarisch gemeinsam weiterentwickelt werden können. Nicht die Kirchengemeinde allein kann zukünftig die Personalversorgung sicherstellen. Denn so würde die eine Kirchengemeinde bei der Personalbesetzung zum Zuge kommen, und gleichzeitig würde eine andere leer ausgehen, weil sich flächendeckend ein eklatanter Fachkräftemangel ankündigt.

Würde jede Kirchengemeinde und jede kirchliche Einrichtung für sich selbst walten und schalten, geraten andere Bereiche unwillkürlich aus dem Blickfeld und bleiben dann schlimmstenfalls unterversorgt. So gilt es, zukünftig solidarisch und gemeinsam zu handeln und Personal zu teilen und einzusetzen.

Personalplanungsräume stehen damit für eine geteilte Verantwortung zwischen den Kirchengemeinden untereinander und dem Kirchenkreis.

Die Solidarität zeigt sich in der Selbstbeschränkung in Form des Personalplanungskorridors für die pastorale Versorgung. Im Weiteren führt die geteilte Verantwortung zu einem gemeinsamen Planungsgespräch, wie in Zukunft auf der Zeitschiene das knapp gewordene Personal eingesetzt werden kann. Darüber hinaus wird die Personalplanung auf den kirchlichen Auftrag ausgerichtet, der in einer Region erfüllt werden soll. Der Auftrag kann dabei durchaus variieren, je nachdem wie der Sozialraum gestaltet ist und als Aufgabe begriffen wird.

Das Planungsgespräch bezieht sowohl die Presbyterien als auch die*den jeweilige*n Superintendentin* Superintendenten mit ein.

Betrachtet werden dabei alle kirchlichen Berufe, auch wenn als Kristallisationspunkt oftmals die pastorale Versorgung zunächst in Blick genommen wird. Die Begründung des Interprofessionellen Pastoralteams kann dabei bereits ein erster Ansatz sein, stärker miteinander zu kooperieren.

Unterschiedliche Perspektiven können im Blick auf die Personalplanungsräume eingenommen werden:

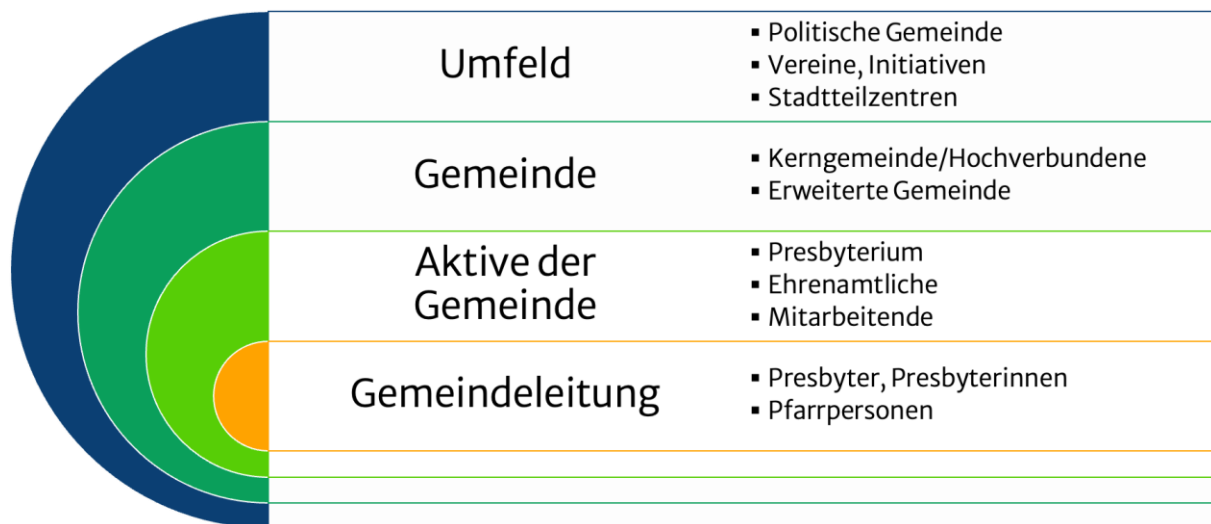
- Personalplanung und Personalentwicklung
- Der Kirchliche Auftrag im Sozialraum
- Gemeinde- und Kirchenentwicklung
- Weiterentwicklung der Kultur der Zusammenarbeit
- Ausgestaltung und Entwicklung der kirchlichen Arbeitsfelder

Es ist nicht undenkbar, dass in mittelfristiger Perspektive die Fragen des Gebäudebestandes, nämlich kirchlicher Funktionsgebäude, und die mittelfristige Finanzplanung hinzutreten könnten.

4.3 Wer ist „die Gemeinde“?

Der Begriff „Gemeinde“ ist ein weites Feld. Gerne wird die Instanz „Gemeinde“ auch als Totschlagargument verwendet, wenn Veränderungen in der Kirche oft hitzig diskutiert werden: „Die Gemeinde will das so!“ „Das kann man der Gemeinde nicht zumuten!“ Aber wer oder was ist denn „die Gemeinde“? Bei aller Sorge um die Gemeinde hilft es, sich bewusst zu machen, über welche Gruppe gesprochen wird.

Die kleine Grafik macht verschiedene Ebenen einer Kirchengemeinde bewusst:



Meistens ist in den Gesprächen mit „Gemeinde“ eine Mischung aus Gemeindeleitung, Aktive der Gemeinde und Hochverbundene gemeint. Es sind dann in der Kirche aktive Personen, ca. 5 % der Kirchenmitglieder bzw. ca. 1 % der Bevölkerung. Die Gruppierungen können sich auch personell überschneiden. Beispiel: Mitglieder des Presbyteriums sind meistens auch Aktive der Gemeinde und Hochverbundene. Oft wird diese Gruppe auch dadurch bezeichnet, dass bestimmte Personen zu einer Gemeindeversammlung kommen. Es sind dann in der Regel weniger Menschen als in der Kirchengemeinde Aktive.

Normale Gemeindeglieder, die in der Masse für die Gemeindeleitungen nur in der internen Software für Mitgliederverwaltung zu sehen sind, oder gar Außenstehende werden oftmals nicht als „die Gemeinde“ wahrgenommen. Aber es lohnt sich, in der Beratung den Blick zu weiten und andere Menschen und Zielgruppen in den Blick zu nehmen.

Fragen zur Klärung, wer oder was „die Gemeinde“ ist:

- Über wen reden wir gerade?
- Wie groß ist diese Gruppe?
- Mit wem kommunizieren wir über welches Medium?
- Für wen wollen wir etwas tun, erreichen, anbieten?
- Was wissen wir über diese Gruppe?
- Ist sie uns vertraut oder unbekannt?

Manchmal ist „die Gemeinde“ auch eine Projektionsfläche von Personen der Gemeindeleitung, die hinter diesem Begriff ihre eigenen Befindlichkeiten, Schwierigkeiten, Fragen oder Wünsche verbergen.

4.4 Delegationsverfahren, Mandatierung und Vertrauensvorschuss

Wie bildet man in einer Beratung zur Bildung von Planungsräumen ein geeignetes Gremium, das sich über die anstehenden Themen berät und Lösungen entwickelt?

Bewährt hat sich ein Delegationsverfahren mit einer Mandatierung von Personen, die die Verhandlungen führen.

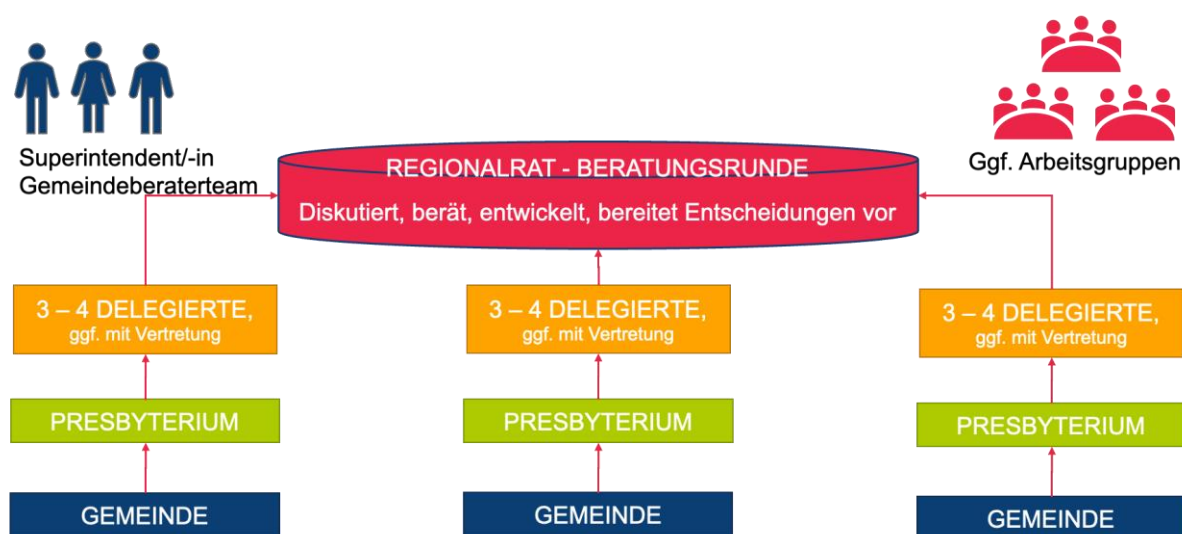
Das Presbyterium jeder am Beratungsprozess beteiligten Gemeinde bestimmt zwei bis drei Delegierte, die dann gemeinsam ein Beratungsgremium bilden. Oftmals wird dieses Gremium dann Regionalrat, Kooperationsrat, Regionalgruppe oder ähnliches genannt.

Es könnte dabei hilfreich sein, dass immer dieselben Personen an den Beratungen teilnehmen, und nur im Falle von Abwesenheit eine Vertretungsperson geschickt wird, die zuvor benannt wurde.

Die Mitglieder dieses Gremiums bestehen meistens aus Pfarrpersonen und anderen Mitgliedern eines Presbyteriums. Es kann allerdings lohnend sein, auch andere Personen über das Presbyterium hinaus dazu zu bitten, um eine andere Perspektive am Tisch zu haben oder ggf. Presbyteriumsmitglieder vor Überlastung zu bewahren.

Die Delegierten sollten mandatiert sein. Das Presbyterium sollte ihnen gegenüber das Vertrauen aussprechen, dass sie über unterschiedliche Optionen nachdenken dürfen und sie ausloten. Die Delegierten sollten wissen, über welche Themen sie mit welchen Freiheitsgraden verhandeln dürfen – auch wenn im Grundsatz die Entscheidung weiterhin bei dem Presbyterium liegt.

Dieser sog. Regionalrat diskutiert, berät, entwickelt Lösungen und bereitet Entscheidungen vor. Dafür können auch ggf. Arbeitsgruppen gebildet werden. Dabei wird das Gremium von einem Gemeindeberater*innenteam begleitet. Die Beteiligung des Superintendenten, bzw. der Superintendentin kann ggf. notwendig werden und hilfreich sein.



Manchmal wird in diesem Delegationsprinzip die Gefahr gesehen, andere als das Presbyterium einer Gemeinde könne nun Entscheidungen über die Gemeinde fällen. Selbstverständlich bleibt die Entscheidungshoheit eines Presbyteriums auch im Planungsraum erhalten. Das Gremium Regionalrat bereitet aber diese Entscheidungen vor.

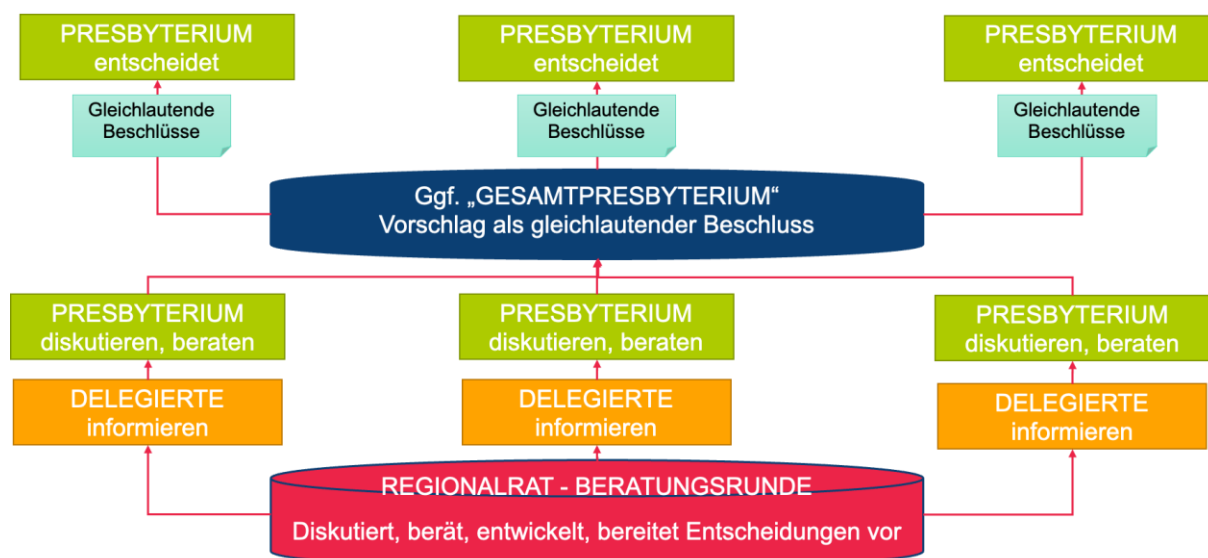
Deshalb sollten die Delegierten der Gemeinde möglichst regelmäßig ihr Presbyterium informieren und mit ihm Fragen oder offene Punkte zum Planungsraum besprechen. Mit diesen Ergebnissen können die Delegierten dann die Beratungen im Regionalrat weiter gestalten.

Es empfiehlt sich, für die Zeit der Beratungen im Regionalrat einen immer feststehenden Tagungsordnungspunkt auf die Agenda der Presbyteriumssitzungen zu verankern. Dann kann das Thema nicht vergessen werden.

Findet man im Regionalrat Lösungen, bzw. einigt man sich in den offenen Fragen, bereitet der Regionalrat die Entscheidung für die Presbyterien in Form von gleichlautenden Beschlussvorlagen vor. Diese werden dann in den Presbyterien beraten und beschlossen. Bei manchen Beschlüssen ist es wichtig, dass tatsächlich der gleiche Wortlaut verwendet wird, z.B. bei Beschlüssen zur Beantragung einer Pfarrstelle in der Region oder zur Schließung eines Kooperationsvertrages.

In diesem Fall kann es durchaus sinnvoll sein, alle Presbyter und Presbyterinnen der beteiligten Gemeinden zu einer gemeinsamen Sitzung zusammenzurufen, hier „Gesamtpresbyterium“ genannt.

Hier können im Vorfeld gemeinsam wichtige Beschlüsse diskutiert und beraten werden, bevor die gemeinsamen Beschlussvorlagen die einzelnen Presbyterien erreichen.



Was hält diese, vergleichsweise komplexe Organisationsform zusammen? Es ist hilfreich, solche Prozesse extern begleiten zu lassen. Extern Begleitende können moderieren, zusammenfassen, hinweisen, darüber wachen, dass Informationen hin und her fließen und Beschlussvorlagen gleichlautend formuliert sind.

Sehr wichtig ist aber, dass die Menschen, die in diesem Konstrukt zusammenarbeiten, sich gegenseitig kennenlernen und Vertrauen zueinander aufbauen. Vertrauen ist der Schmierstoff, der Beratungen zur regionalen Kooperation zum Gelingen bringt.

Das gilt für folgende Ebenen und Punkte:

- Vertrauen, dass Delegierte eines Presbyteriums im Sinne des Presbyteriums verhandeln werden,
- Vertrauen, dass die am Prozess beteiligten Kirchengemeinden und einzelne Akteure am Gelingen grundsätzlich interessiert sind,
- Vertrauen, dass Delegierte ausführlich informieren (an dieser Stelle sei an die Kraft des Protokolls erinnert),
- Vertrauen, dass es auch eine Zukunft für Kirche gibt, wenn man sich in Planungsräumen organisiert,
- Vertrauen, dass Gemeinden auch ohne eigene Pfarrstelle und mit wenigen Gemeindegliedern lebendig existieren können (es gibt reichlich Beispiele dafür).

4.5 Veränderung kennt unterschiedliche Geschwindigkeiten

„Kann das nicht alles mal schneller gehen!“ lässt ein Presbyteriumsmitglied verlauten. „Bei Kirchengemeinden dauert alles noch viel länger als notwendig.“ Ein bekannter Kommentar, der so oder so ähnlich gern in Beratungssettings zu hören ist. Genauso bekannt ist der Ausspruch, mit dem gern geantwortet wird: „Aber wir müssen doch alle mitnehmen!“. Ein Dilemma?

Veränderung kennt unterschiedliche Geschwindigkeiten. Menschen reagieren auf Veränderungen sehr unterschiedlich. Es gibt die, für die es nicht schnell genug gehen kann, und die, die auch noch in fünfzehn Jahren den alten Zeiten hinterhertrauern. Dazwischen existieren jede Menge Abstufungen.

In der Praxis ist die Einführung von Veränderungen oftmals kein Zuckerschlecken. Vom neugierigen Ausprobieren bis hin zu Ablehnung und Verweigerung ist alles dabei. Veränderungen kommen aber erst richtig in Gang, wenn die Widerstände der Beteiligten im Wesentlichen überwunden sind.



Das Neue erntet nicht nur Beifall. Häufig blicken wir in skeptische Gesichter. Illustration Anja Weiß.

Die Gemeindeberaterin, der Berater oder eine verantwortliche Person einer Gemeinde benötigt viel Geduld, um dem Neuen die Zeit zu geben, die es braucht, um sich durchzusetzen. Das liegt an der unterschiedlichen Geschwindigkeit, mit der Menschen und kirchliche Systeme Neues annehmen, bzw. ihrer Hemmung davor.

Bei regionalen Prozessen lassen sich häufig große Unterschiede im Veränderungsdruck der beteiligten Kirchengemeinden beobachten, die die Entwicklung einer funktionalen regionalen Struktur hemmen oder sogar verhindern können.

Oftmals sind es beteiligte Hauptamtliche, die bereits in der Ausgangssituation unter stärkerer/schwächerer Arbeitsbeanspruchung stehen und daher ein unterschiedlich starkes Interesse an einer regionalen Zusammenarbeit haben – teils wird die Region von den weniger belasteten Pfarrern/Pfarrerinnen eher als „unerwünschte Zusatzaufgabe“ verstanden oder umgekehrt von den Überbelasteten gar als „Rettung“ gesehen.

Ebenso können die kurz- oder längerfristig erwartbaren Veränderungen im Pfarramt durch Pensionen und die anstehenden (Nicht-) Wiederbesetzungen Ursache für eine unterschiedliche Motivation der Beteiligten, auch der Ehrenamtlichen sein: Wer auf lange Sicht pfarramtlich gut „versorgt“ ist, wird weniger Druck verspüren, sich regional zu engagieren.

Unterschiedliche Ansprüche von Gemeinden, Presbyterien und Hauptamtlichen selbst an Art und Umfang gemeindlichen Handelns sind weitere Faktoren.

Die Grafik zeigt diese Faktoren (rot) und mögliche Auswirkungen (blau):



Wie kann mit den unterschiedlichen Geschwindigkeiten umgegangen werden?

Die Offenheit und Bereitschaft gegenüber Veränderungen, Innovationen und anderen Neuerungen ist bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. Der Klassifikation von Everett Rogers, einem amerikanischen Soziologen zufolge existieren folgende Typen:

Der Innovator bringt als kreativer Fragensteller und Nonkonformist häufig die Veränderungen in Gang (2,5%).

Der Early Adopter steht Veränderungen und Neuerungen eher offen gegenüber. Er interessiert sich für alles Neue und probiert gerne aus; häufig fühlt er sich auch einer gewissen Avantgarde zugehörig. Ihn erkennt man daran, dass er gerne der erste ist, der ein neues Produkt, wie Smartphone und Gadgets, ausprobiert und mit Begeisterung und Stolz vorführt (13,5%).

Die beiden größten Gruppen sind die frühe und die späte Majorität. Während die frühe Majorität durchaus etwas Risiko akzeptiert und nutzengetrieben auf das Neue zugeht, folgte die späte Majorität eher der Masse der Nutzer. (Jeweils 34%).

Am Ende der Skala stehen die Nachzügler, sie sind nur sehr schwer oder gar nicht vom Neuen zu überzeugen und sehen deutlich mehr Gefahren als Vorteile (16%).

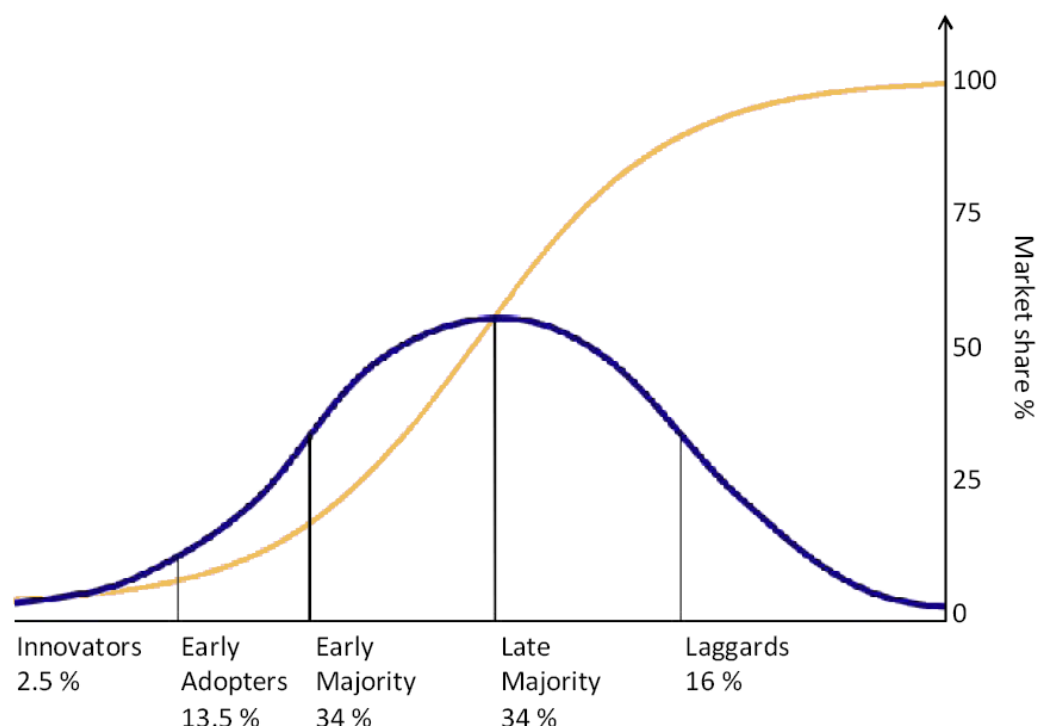


Bild 2: Verteilung der Innovationstypen nach E. Rogers (blaue Linie). Die gelbe Linie zeigt, wie sich der Marktanteil einer Innovation entwickelt, wenn die jeweiligen Innovationstypen gewonnen werden. (Quelle: Robert Orzanna auf Wikimedia Commons)

Dieses Modell kann zeigen, warum das in der Kirche weit verbreitete Anliegen „alle mitnehmen“ zu wollen, oftmals nicht gelingen will. Die Nachzügler (Laggards), jene Gruppe, die gegenüber der Veränderung skeptisch sind, ist nicht zu unterschätzen, umfasst sie doch jeden 6. Menschen. Alle anderen Gruppen lassen sich früher oder später von Veränderungen überzeugen.

Dennoch können alle Gruppen einen wichtigen Beitrag für die Veränderung leisten.

Wie kann man mit diesen verschiedenen Geschwindigkeiten umgehen? Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie die unterschiedlichen Gruppen sich zeigen und was getan werden könnte, um die Akzeptanz der Veränderung zu erhöhen.

Gruppe	Anteil	Erkennungszeichen	Bedenken und Fragen, die oftmals gestellt werden – hier kriminell typisiert	Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz von Veränderung
Innovator (Innovators)	2,5 %	Ist ein Regelbrecher, ein Nonkonformist, ein kreativer Fragensteller und fehlertolerant, ist meistens eher jung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekomme ich die Möglichkeit, ungestört das Projekt durchzuführen, um in einen Flow zu kommen? ▪ Muss ich mit Druck von Seiten der Gemeindeleitung rechnen? ▪ Fehler müssen erlaubt sein. Es kann nicht immer alles von Anfang an funktionieren. 	<p>Keine, dieser Gruppen entwickelt das Neue, die Innovation, stößt die Veränderung an.</p> <p>Achtung, nicht zu viele Ausnahmen und Neuerungen produzieren und nicht verfrüht veröffentlichen, um z.B. Beifall von außen erhaschen zu wollen.</p>
Früher Anwender (Early Adopters)	13,5 %	Schafft sich gerne das neueste technische Gerät an, interessiert sich früh für das Neue sowie für die Vorteile durch den Nutzer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist das für eine faszinierende Idee, ob das wohl funktioniert? ▪ Es könnte Vorteile haben, aber ▪ Es könnte sich durchsetzen, wenn es dies oder jenes noch könnte. ▪ Ja, aber die Idee müsste noch reifen. ▪ Das andere hat erst mal Priorität. 	<p>Neues früh ausprobieren lassen, Empfehlungen erhöhen die Akzeptanz, Mundpropaganda, Zugehörigkeit zur Avantgarde betonen</p>
Frühe Majorität (Early Majority)	34 %	Akzeptiert etwas Risiko, sucht aber klaren Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Idee bringt auch gravierende Nachteile mit sich. Nachteile könnten sein ... ▪ Die Idee könnte unsere bisherigen gut eingespielten Abläufe stören. ▪ Welche Erfahrungen haben andere Nutzer*innen machen können? ▪ Bringt die Idee genug Nutzen für den vielen Aufwand? 	<p>Machbarkeit demonstrieren, Nutzen herausstellen, Ertrag ausrechnen, Erfolgsgeschichten der Avantgarde präsentieren</p>
Späte Majorität (Late Majority)	34 %	Vermeidet eher das Risiko, folgt in der Tendenz eher der Mehrheit. Kann aber auch auf das Schützenswerte aufmerksam machen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Warum werden die gravierenden Nachteile nicht gesehen? ▪ Die Idee verletzt unsere bewährten Regeln, unsere Kultur und Prozesse ▪ Ich lehne die Idee noch ab. ▪ Ich werde die Idee nur nutzen, wenn ich von 	<p>Rationale Argumente, Fallberichte, Testimonials und Referenzen, Zahlen und Beispiele über die Nutzung, Urteile unabhängiger Instanzen</p>

			<p>oben eine Order dazu bekomme.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bitte, lassen Sie sich durch mich gewarnt sein! ▪ Nur wenn sich alle dran gewöhnt haben, dann könnte wir die Idee zum Standard erklären und das Alte sein lassen 	
Nachzügler (Laggards)	16 %	<p>Lehnt Neues eher ab, sieht eher die Gefahren und die Risiken, das durch das Neue hervortreten könnte.</p> <p>Kann aber auch auf das Schützenswerte aufmerksam machen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ich weigere mich, das Neue zu benutzen. ▪ Ich werde der Gemeindegemeinschaft genau sagen, was hier auf dem Spiel steht. ▪ Das ist eine Gefahr für unsere Unternehmenskultur, so zu verfahren. Dagegen wehre ich mich. ▪ Wir müssen doch unsere Traditionen verteidigen! ▪ Das ist ein abgekartetes Spiel, das sollte schon von Anfang an passieren. 	<p>Freiraum zur Diskussion geben, passgenauen Lösungsvorschlag unterbreiten; drohen hilft nicht, aber das Lenken des Blicks auf die Bedürfnisse anderer, z.B. Kollegen</p>

Tabelle: Innovationstypen: Wie man sie erkennt und überzeugt. Nach: Trölenberg; Drathen, 2016 und eigene Ergänzungen.

Spannend könnte die Frage sein: Welcher Veränderungs- oder Innovationstyp bin ich, sind Sie?

Der mächtigste Gegner des Neuen ist das Nichts-Tun, das Aussitzen, die Antriebslosigkeit. Dann wird die gewollte Veränderung ein Kampf gegen die Windmühlen der Ignoranz. Die Erfahrung lehrt, stets müssen Grenzen und Hürden überwunden werden, soll sich das Neue durchsetzen.

Das stärkste Instrument bei Veränderung oder der Einführung von Innovationen ist der unbedingte Wille der Beteiligten, das wirkliche Wollen, dass das Projekt gelingt. Allerdings kann dieser Wille, diese Einsicht nur wachsen und kann nicht von außen erzeugt werden. Darum wird die systemische Organisationsberatung Lernräume für die Beteiligten kreieren müssen, in denen die Lust auf das Neue wächst und miteinander die Zukunft erprobt wird.

4.6 Einschränkungende Annahmen – Thinking out of the box

Bei der Begleitung regionaler Prozesse begegnen uns als Berater*innen immer wieder (unausgesprochene) Glaubenssätze, welche die Veränderungsmotivation der Beteiligten bremsen oder Widerstände gegen entsprechende Veränderungen fördern.

Im Rahmen einer Beratung können sie – in Grenzen – offengelegt und bearbeitet werden. Einige der häufigeren solcher Glaubenssätze und Grundannahmen sind hier aufgelistet und einer Liste von möglichen Umgangsformen damit gegenübergestellt worden.

Exemplarische Auswahl

Einschränkende Annahmen/ Glaubenssätze	Öffnende Fragen/Ansätze
Die Arbeit in Regionen ist eine „Zusatzaufgabe“ von Gemeinden (und damit eine zusätzliche Belastung).	Worin könnte eine regionale Zusammenarbeit eine Entlastung für die eigene Kirchengemeinde bedeuten? Welche Chancen und welche Ressourcen lassen sich in der Region entdecken? Wodurch, wofür und für wen?
Die existierende Form der Gemeinde(n) ist auch zukünftig das zentrale Strukturelement der Region.	Welche (5) positiven Adjektive könnten eine künftige regionale Struktur am besten beschreiben?
Eine lokale Verankerung von Gemeindefarbeit ist unumgänglich.	Welche lokalen Stärken können wir nutzen und mit in die regionale Zusammenarbeit einfließen lassen?
Gemeinde ist ein „Produkt“, das von den Hauptamtlichen „hergestellt“ und von den Gemeindegliedern „konsumiert“ wird.	Was passiert, wenn plötzlich der Pfarrer oder die Pfarrerin vor Ort für ein Jahr ausfällt? Welche Veränderungen vollziehen sich dann in der Gemeinde? Wie könnte man bei einer absehbaren Vakanz der Stelle schon vorab Sorge für ein aktives Gemeindeleben treffen?
Die Kerngemeinde ist wichtiger als der sie umgebende „Sozialraum“.	Welche Akteure sind im Sozialraum aktiv? Was wissen sie voneinander und wovon könnten sie voneinander profitieren? Welche Personengruppen werden bislang durch die Kirchengemeinde erreicht und welche nicht? Wer oder was würde von den Veränderungen in der Kirchengemeinde zusätzlich profitieren?

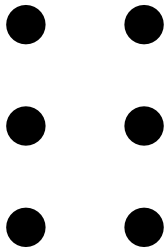
Weitere Fragen, die zum Denken „out of the box“ anregen

- Welche kleine Veränderung der bisherigen Struktur hätte spürbare (erwünschte) Folgen? Wer würde sie bemerken – und woran?
- Wenn die einzelnen Kirchengemeinden Läden in der Altstadt wären – was könnte dann in diesem Bild die Region sein?
- Was könnte eine aktive Region leisten, dass die einzelnen Gemeinden nicht können?

Das Denken außerhalb gesetzter Annahmen, die meist selbst gesetzt werden, nennt man innerhalb der Psychologie funktionelle Fixiertheit. Dazu zwei kleine Experimente, die sich für den Selbstversuch, aber auch für die Anwendung in der Gemeindeberatung eignen:

Aufgabe 1:

Verbinden Sie diese neun Punkte mit einem Stift durch vier oder weniger gerade Linien, ohne den Stift abzusetzen.



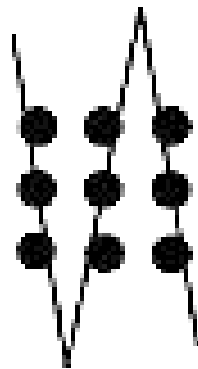
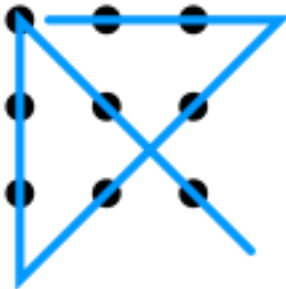
Aufgabe 2:

Eine andere, etwas komplexere Aufgabe zum „Thinking out of the box“

Sie sollen eine kleine Kerze (Weihnachtsbaumkerze oder kleiner) so an einer Korkpinnwand befestigen, sodass das Wachs der brennenden Kerze nicht auf den Boden tropft. Dabei dürfen Sie folgende Materialien verwenden: Kerze, eine Packung Streichhölzer, eine Schachtel mit Heftzwecken oder Reisinägeln.

Lösungen:

9-Punkte-Aufgabe:



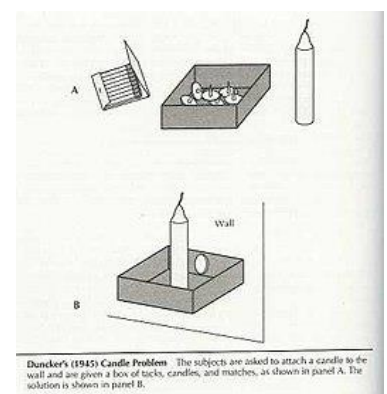
oder

Kerzen-Aufgabe:

Schütten Sie die Reisinägel, bzw. Heftzwecken aus der Schachtel, kleben Sie die Kerze mit einigen Wachstropfen in der Schachtel auf dem Boden fest und pinnen die Schachtel mit einer Heftzwecke oder Reisinagel an die Korkpinnwand.

Sie finden die Lösung erst, wenn Sie sich erlauben, die Reisinägel-Schachtel nicht nur als Aufbewahrungsbehältnis zu verstehen.

(Alle Bilder aus Wikipedia)



4.7 Interne und externe Kommunikation

Gelingende Kommunikation ist das A und O jeder Veränderung, natürlich auch in einem Beratungsprozess zur Bildung und Ausgestaltung von Planungsräumen oder Regionen. Es ist ein Erfolgsfaktor für Veränderung, wenn frühzeitig überlegt wird, wer wann wie und über welches Medium Informationen erhält.

Werden Art und Inhalt der Information und Kommunikation nicht zwischen den Gemeinden abgestimmt, kann dies zu teilweise heftigen Verwerfungen und Störungen des gesamten Prozesses führen.

Dabei muss nicht jede einzelne Kleinigkeit kommuniziert werden. Es kann sinnvoll sein, gewisse Themen und Diskussionsstände zunächst intern in den Gremien zurückzuhalten, um Spekulationen und Gerüchten keine Nahrung zu bieten. Allerdings ist eine komplette Zurückhaltung von Informationen an die verschiedenen Gruppen, die eine Gemeinde ausmachen und umgeben, auch nicht hilfreich, wenn es darum geht, Menschen in die Veränderung mitzunehmen.

Es ist möglich, über den Prozess zur Bildung von Planungsräumen zu informieren und gleichzeitig mitzuteilen, dass Details derzeit besprochen werden, aber noch nicht zur Veröffentlichung geeignet sind.

Besonders hilfreich ist es, wenn die Kommunikation von Veränderung von innen und nach außen als aktiven Prozess verstanden wird, d.h. initiativ und bewusst vorgenommen wird. Dann ist es möglich, Informationen bewusst und klar über alle zu bespielenden Medien zu platzieren. Der Verdacht der Desinformation mit nachfolgenden Spekulationen wird damit weitestgehend verhindert.



© iStock

Meistens gibt es typische kritische Themen, die als Probleme bei der Errichtung von Planungsräumen genannt werden. Es ist günstig, diese Themen sowohl im Beratungsprozess als auch in der Kommunikation zu berücksichtigen. In welcher Art das geschehen kann, kann der Tabelle im Kapitel „Veränderung kennt unterschiedliche Geschwindigkeiten“ (vgl. Seiten 15/16) entnommen werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Auflistung der Gruppen, die Adressaten für Kommunikation über Veränderungsprozesse sind, die Medien, über die sie erreicht werden können und die kritischen Themen, die oft von dieser Gruppe genannt werden. Die Aufteilung der Gruppen entspricht der Beschreibung im Kapitel „Wer ist ‘die Gemeinde’?“ (vgl. Seite 9).

Sensible Themen, die Personen betreffen, sollten zuvor immer in einem vertraulichen Mitarbeitendengespräch vorbesprochen, geklärt und abgestimmt werden.

Gruppe	Intern/ extern	Medium/Werkzeug		Typische kritische Themen (Auswahl)
		Analog	Digital	
Pfarrpersonen	Intern	persönliches Gespräch, ggf. Gespräch im Pfarrteam, erst nachgeordnet Presbyteriumssitzung		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verlust von freiem Gestaltungsraum ▪ Dienstverpflichtung in eine andere Gemeinde ▪ Umzug wegen Residenzpflicht ▪ Verlust von Ansehen und Durchsetzungskraft ▪ Veränderung der Dienstweisung ▪ Veränderungen des Gebäudebestandes ▪ Verwaltungstätigkeiten ▪ bereits gemachte schlechte Erfahrungen (auch Jahrzehnte alt)
Presbyterium	Intern	Presbyteriumssitzung, persönliches Gespräch, Protokolle		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausreichende pfarramtliche Versorgung (ggf. auch personengebunden) ▪ Ehrenamtliche Presbyteriumsleitung ▪ Aufgabe von Gebäuden ▪ Überwindung räumlicher Distanzen ▪ Veränderungen bei Gebäudebestand ▪ bereits gemachte schlechte Erfahrungen (auch Jahrzehnte alt)
Mitarbeitende	Intern	persönliches Mitarbeitendengespräch durch die Vorgesetzten, nachgeordnet: Mitarbeitendenversammlung, Teamsitzung, Dienstbesprechung		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortbestand der bisherigen Stelle, auch Umfang ▪ Veränderung Dienstweisung ▪ Überwindung räumlicher Distanzen ▪ Veränderungen bei Gebäudebestand ▪ bereits gemachte schlechte Erfahrungen (auch Jahrzehnte alt)

Ehrenamtliche	Intern	persönliches Gespräch, nachgeordnet: Mitarbeiterversammlung, Gemeindebrief, Infobrief,	KIWI-Gruppe, Teams-Bereich/Space, Mail, Webseite der Gemeinde, Messenger-Gruppe, Soziale Medien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung pfarramtlicher Versorgung (ggf. auch personengebunden) ▪ Überwindung räumlicher Distanzen ▪ Betreuung bei Fragen und Problemen ▪ Veränderungen des Gebäudebestandes ▪ bereits gemachte schlechte Erfahrungen (auch Jahrzehnte alt)
Kerngemeinde/Hochverbundene	Intern	Gemeindeversammlung, Gemeindebrief, lokale Presse	Webseite der Gemeinde, Messenger-Gruppe, lokale Presse, Soziale Medien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung pfarramtlicher Versorgung (ggf. personengebunden) ▪ Überwindung räumlicher Distanzen ▪ Veränderungen des Gebäudebestandes ▪ bereits gemachte schlechte Erfahrungen (auch Jahrzehnte alt)
Erweiterte Gemeinde	Intern/Extern	Gemeindebrief, lokale Presse	Webseite der Gemeinde, lokale Presse, Soziale Medien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung pfarramtlicher Versorgung (personengebunden) ▪ Veränderungen des Gebäudebestandes
Stadtteilzentren	Extern	Persönliches Gespräch, Infobrief, lokale Presse	Mail, Webseite der Gemeinde, Messenger-Gruppe, lokale Presse, Soziale Medien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuität Ansprechpartner ▪ ggf. Kontinuität Zusammenarbeit
Vereine, Initiativen	Extern	Persönliches Gespräch, Infobrief, lokale Presse	Mail, Webseite der Gemeinde, Messenger-Gruppe, lokale Presse, Soziale Medien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuität Ansprechpartner ▪ ggf. Kontinuität Zusammenarbeit
Politische Gemeinde	Extern	Persönliches Gespräch, Infobrief, lokale Presse	Mail, Webseite der Gemeinde, Messenger-Gruppe, lokale Presse, Soziale Medien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuität Ansprechpartner ▪ ggf. Kontinuität Zusammenarbeit

Tabelle: Ebenen der externen und internen Kommunikation, Medien und Themen (eigene Zusammenstellung)

Wie die Kommunikation zwischen den Gremien gestaltet werden kann, die in die Bildung der Planungsräume integriert sind, ist bereits im Abschnitt „Delegationsverfahren“ auf Seite 10 beschrieben.

4.8 Wirk- und Einflussfaktoren

Systemtheoretische Grundierung

Es ist gut, das Bedingungsfeld zu kennen, in das die systemische Organisationsberatung hinein die Veränderung begleitet. Es ist ein Feld mit vielen unterschiedlichen Akteuren, Entscheidungsgremien und Öffentlichkeiten. Es ist das Feld der geteilten Verantwortung, verteilt über die unterschiedlichen kirchlichen Ebenen hinweg: Kirchengemeinden, Kirchenkreis und Landeskirche.

Grundlegend gilt die systemtheoretische Erkenntnis, dass die miteinander kooperierenden kirchlichen Organisationsgrößen autopoietische Systeme sind, die stets operational geschlossen agieren. Berater*innen haben deshalb keinen direkten Zugriff auf die sozialen Systeme und können auch nicht direkt auf sie einwirken. Rudolf Wimmer brachte es einmal schön auf die Formel: Es geht um die Steuerung des Unsteuerbaren.

Die Berater*innen nutzen darum die Möglichkeit, ein Beratungssetting mitsamt eines Commitments zu etablieren, in dem Vertrauen gezielt aufgebaut wird und eine Arbeitsatmosphäre entstehen kann. Die Berater*innen kommunizieren mit dem Klientensystem möglichst hilfreich. Sie regen das Klientensystem an, irritieren und verstören (perturbieren) es zuweilen allerdings mit dem Ziel, dass das Klientensystem die Kommunikationsangebote aufgreifen und verarbeiten kann. Es geht also um einen co-kreativen Kommunikationsprozess, um einengende Wirklichkeits- und Erklärungsgewohnheiten zu stören und andere mögliche Wirklichkeiten mit mehr Freiheitsgraden anzuregen.

Die spannende Frage bleibt, wie das Klientensystem mit den Steuerungsimpulsen umgeht und dann eigene daraufhin setzt. Im günstigsten Fall ist die gegenseitige Kommunikation anschlussfähig. Das Verhalten des Beratersystems sollte demnach so gestaltet sein, dass es beim Klientensystem ein Ankoppelungsverhalten auslöst. Interventionen des Berater*innensystems erwachsen hier aus der Beobachtung 2. Ordnung und zielen in Richtung des gemeinsam bestimmten Auftrags.

Geplante Veränderungen im Rahmen der VUCA-Welt

Noch sind etliche in Kirche gewohnt, im Rahmen stabilen Umwelten zu denken, bei der die konzeptionelle Ausrichtung der geplanten Veränderung stärker wirkt als die driftenden Umwelten als mitbestimmender Kontext. Viele gehen von der Annahme aus: Kirche sei eine traditionsgebundene Organisation, die es sich leisten kann, sich mehr an den eigenen Werten als an den Rahmen und Zielen auszurichten.

Es ist eine immer mehr sich durchsetzende Beobachtung, dass wir uns insgesamt gesellschaftlich in turbulenten Welten befinden, sodass die Ungewissheiten in den ökonomischen, sozialen und politischen Systemen unweigerlich zunehmen. Diese Ungewissheiten machen dann auch vor der Kirche nicht Halt. Die Coronapandemie, der Ukraine-Krieg, der Klimawandel, die Energiekrise, die zunehmenden Austritte aus der Kirche, der Fachkräftemangel in fast allen Gebieten, die angestrebten Veränderungen der Staatsleistungen an die Kirchen sind ein beredtes Beispiel hierfür. Vieles mehr ließe sich hier anführen.

Auch Kirche ist in der VUCA-Welt angekommen. VUCA beschreibt die schwierigen Rahmenbedingungen von Führung und steht für die Abkürzungen und den Herausforderungen: Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity).

Für die Bildung von Personalplanungsräumen kommen womöglich weitere Aufgaben später hinzu: Bestimmung des kirchlichen Auftrags, Ausweitung der Personalentwicklung auf alle kirchlichen Berufe, Planung der kirchlichen Funktionsgebäude und die mittelfristige Finanzplanung.

Für die Begleitung des konzeptionell begründeten Auftrags kann somit eine Veränderung am laufenden Motor sein mit sich verändernden Rahmenbedingungen. Auftraggeber*innen und Beratungsnehmende sollten sich dem bewusst werden!

V U C A

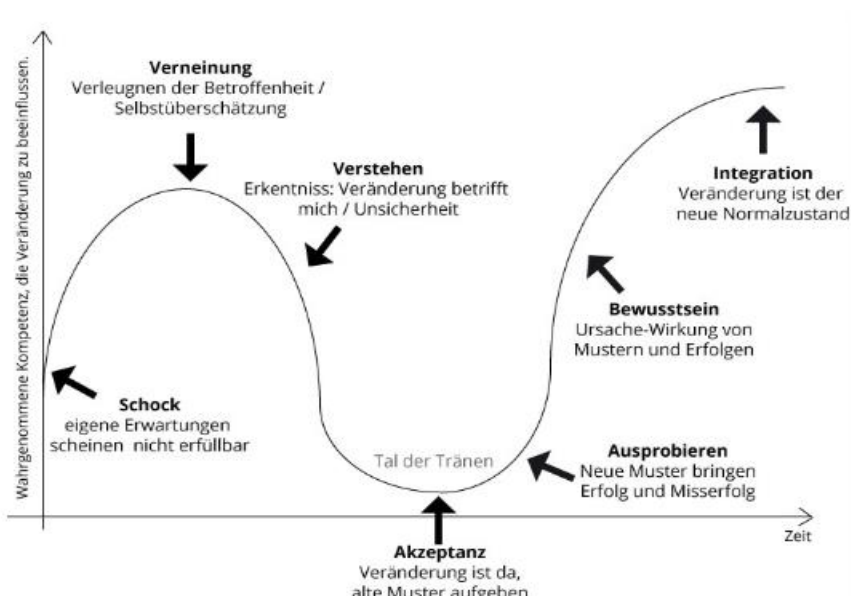
Volatility/ Unstetigkeit	Uncertainty/ Unsicherheit	Complexity/ Komplexität	Ambiguity/ Mehrdeutigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Geschwindigkeit, Intensität, und Instabilität von Prozessen ▪ Viele dynamische Aspekte sind betroffen ▪ Schwankungsbreiten können sehr groß werden ▪ Große Veränderungen der Variablen sind möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbekanntheit und Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse ▪ Neues entsteht scheinbar aus dem Nichts ▪ Viele Szenarien sind möglich, Effekte eigenen Handelns sind unklar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viele und verschiedene Arten von Systemen ▪ Es gibt unzählige Aspekte, Elemente und Ebenen ▪ Abgrenzungen sind kaum noch möglich. Ursachen und Wirkungen sind nicht eindeutig. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situationen können unterschiedlich beschrieben und bewertet werden ▪ Keine einfachen Erklärungen mehr möglich ▪ Unterschiedliche Beobachter beschreiben die Situation unterschiedlich.

Emotionale Berg- und Talfahrt der Betroffenen bei Veränderungen

Seit Elisabeth Kübler-Ross und ihrer Trauerforschung wissen wir um die emotionale Kurve von Veränderungsprozessen, die die Beteiligten in unterschiedlichen Geschwindigkeiten durchlaufen. Es entstehen zusätzlich zeitliche Versetzungen, je nachdem, wie früh sich die Beteiligten mit dem Thema der Veränderung auseinandergesetzt haben. Führungskräfte haben hier oftmals einen Vorlauf, müssen aber zeitlich warten auf die anderen Beteiligten und ihnen Zeit für die Bewältigung einräumen.

Die Etablierung der Personalplanungsräume klingt zunächst technisch, doch die Betroffenen haben einen enormen Verlust an kirchlichem Personal zu verarbeiten, die einhergeht mit der Reduzierung des kirchlichen Angebots und dem damit verbundenen Bedeutungs- und Imageverlust für Kirche.

Daraus folgt, dass in der Planungsphase mit emotionalen Schwankungen der Betroffenen zu rechnen ist und dies im Beratungsprozess verarbeitet sein will. Jede Stufe bedarf dann eine andere Beraterische Antwort.



Organisationsberatung in drei Sinndimensionen

Die Beratung im dritten Modus empfiehlt alle drei Sinndimensionen gleichzeitig im Blick zu behalten und den Beratungsnehmenden zugänglich zu machen.

Es sind die Dimensionen nach Niklas Luhmann: Sache, Zeit, Soziales, die sich gegenseitig bedingen. Keine von ihnen ist allein zu haben. Sie wirken ineinander und bedürfen deshalb eine zeitgleiche Bearbeitung.

Folgende Blickpunkte könnten in die Sinndimensionen geworfen werden.

Sachliche Dimension	Zeitliche Dimension	Soziale Dimension
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftragsklärung ▪ Zielbestimmung ▪ Mögliche Verschiebung des Auftrags ▪ Einsicht in den Veränderungsdruck ▪ Inhaltliche Aspekte der Leistungsfähigkeit ▪ Geschäftsmodell der Organisation: kirchlicher Auftrag ▪ Fragen der Personalentwicklung ▪ Rechtlicher Rahmen ▪ Arbeitszeitregelungen ▪ Fach- und Dienstvorgesetzte ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorher/Nachher ▪ Zeitliche Dimension des Prozesses ▪ Fragen der Dringlichkeit ▪ Abläufe ▪ Tempi (Ent- und Beschleunigen) ▪ Welche Geschichten werden in den unterschiedlichen Zeiten zu den bearbeitenden Themen erzählt? ▪ Welche herausragenden Ereignisse finden immer wieder Erwähnung ▪ Welche Maßnahme zu welcher Zeit sinnvoll ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was steuert die soziale Dynamik? ▪ Welche Muster wiederholen sich? ▪ Welche Beziehungsangebote werden gemacht? ▪ Wer sind formal die relevanten Akteure/Gremien, die für die Lösung entscheidend sind? ▪ Frage der Energie, der Motivation und Verantwortung für die eigene Sache des Beratungsthemas? ▪ Emotionale Schwankung bei Veränderungen ▪ Trauer verarbeiten ▪ Formelles und Informelles ▪ Kontextuelle Perspektivenvielfalt ▪ Worauf wird geschaut und worauf nicht? ▪ ...

Berater*innen könnten sich mit den folgenden Fragen beschäftigen: In welcher Sinndimension sind wir im Beratungsprojekt zurzeit vornehmlich unterwegs und warum? Wie könnten die anderen Dimensionen wieder mehr in den Vordergrund rücken? Was würde das dann auslösen?

5. Variantenreiches Vorgehen zur Bildung und Ausgestaltung von Personalplanungsräumen

Voraussetzungen und Vorgehensweisen in den Kirchenkreisen

Der Stand der Entwicklung von Personalplanungsräumen ist in den Kirchenkreisen sehr unterschiedlich ebenso wie die Herangehensweise zur Bildung dieser. Da die Personalplanungsräume eine gewisse Anzahl von Gemeindegliedern haben müssen, um auch eine mittelfristige Planung zu ermöglichen, sind viele der bisherigen Regionen zu klein und müssen neu sortiert werden. In einigen Fällen ist dieses bereits durch Synodenbeschluss geschehen, in anderen ist dieser Beschluss erst in Vorbereitung, manchmal mit und manchmal ohne externe Beratung. Wo verbindliche Personalplanungsräume bereits existieren, bleibt es oft den beteiligten Gemeinden überlassen, miteinander zu klären, (manchmal ob überhaupt) wie eine sinnvolle Kooperation aussehen kann. Manchmal gibt es dazu seitens der Kirchenkreisleitung keine oder nur wenig Vorgaben, manchmal aber auch sehr klare Vorstellungen.

Ökumenische Kooperationen

In manchen Fällen mag auch der Blick über den Tellerrand hilfreich sein. Vor allem in Diasporagebieten kann eine sinnvolle mittelfristige Planung nur durch Kooperation mit den katholischen Gemeinden ermöglicht werden. Das betrifft nicht nur die gemeinsame Nutzung von Gebäuden, sondern auch z.B. gemeinsame Gottesdienste oder die Wahrnehmung gemeinsamer Verantwortung für die Menschen im Sozialraum. Auch die Kooperation mit anderen ACK-Gemeinden oder internationalen Gemeinden sollte bedacht werden.

Weitere Hinweise:

- Ökumenische Gemeindeparterschaften vor Ort (2005): https://www.bistum-muenster.de/fileadmin/user_upload/Website/Downloads/Bistum/BGV/200-Seelsorge/2018/2018-11-Oekumenische-Gemeindeparterschaften.pdf
- Ökumenisch Kirche sein (2017): https://www.bistum-essen.de/fileadmin/re-launch/Bilder/Seelsorge_und_Glauben/Oekumene/Dokumente/aufruf_oekumene.pdf
- Und wenn wir alle zusammenziehen. Praxisleitfaden für die ökumenische Nutzung von Kirchen und Gemeindehäusern (2023)

Weiter Blick

Um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen meistern zu können, wird es nicht reichen, nur in Personalplanungsräumen zur pastoralen Versorgung zu denken und zu handeln. In den Blick kommen sollten auch

- die Entwicklung eines gemeinsamen Auftrags,
- die Frage, mit welchem Gebäudebestand dieser Auftrag umzusetzen ist – auch unter Berücksichtigung der geplanten CO₂-Neutralität,
- alle kirchlichen Berufsgruppen, die gemeinsam an diesem Auftrag arbeiten – und damit auch die Bildung von IPT's,
- die Herausforderungen, die der Sozialraum mit sich bringt.

Das alles spricht dafür, von weitgehenden Planungsräumen zu reden, in denen die pastorale Versorgung nur ein Teil darstellt, allerdings oft der Initialpunkt einer Beratung ist.

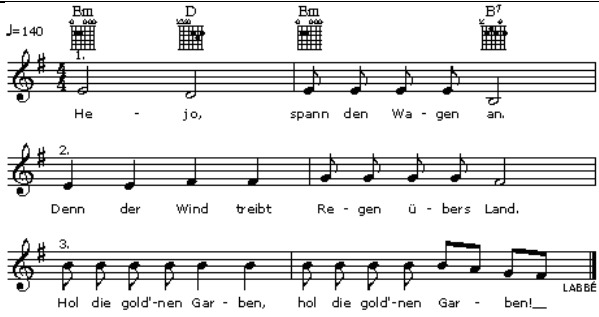
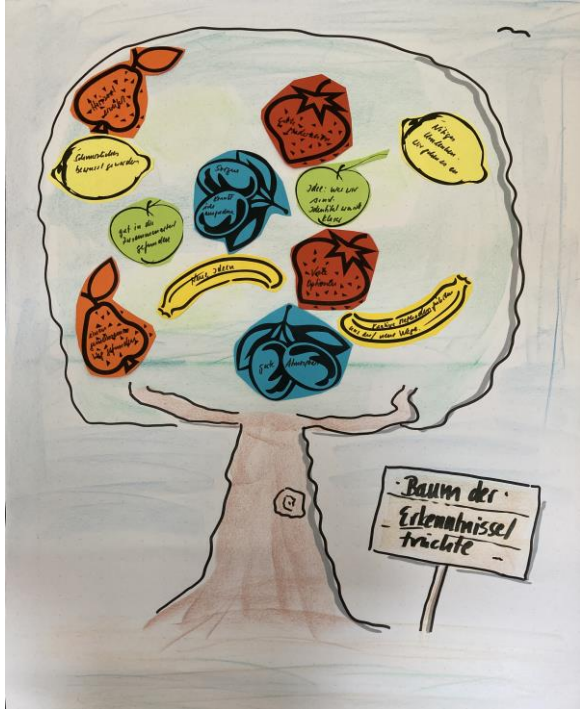
Insgesamt sind sieben Beratungseinheiten vorgesehen:

Beratungseinheit	Dauer	Themen
Beratungseinheit 1	4 h	Auftragsklärung, Rollenklärung für die Steuerungsgruppe, Beratungsarchitektur
Beratungseinheit 2	2 Tage	Auftragsklärung, Klärung des Beratungssettings und Kick off
Beratungseinheit 3	6 h	Gemeindebegehungen
Beratungseinheit 4	6 h	Blick in die Zukunft
Beratungseinheit 5	2 Tage	Erste Planspiele für eine Struktur der pastoralen Versorgung im Personalplanungsraum
Beratungseinheit 6	6 h	Innehalten Wie geht es uns?
Beratungseinheit 7	2 Tage	Varianten auswerten und einen Vorschlag erarbeiten



© Alexander Kröger

7. Methodenkoffer

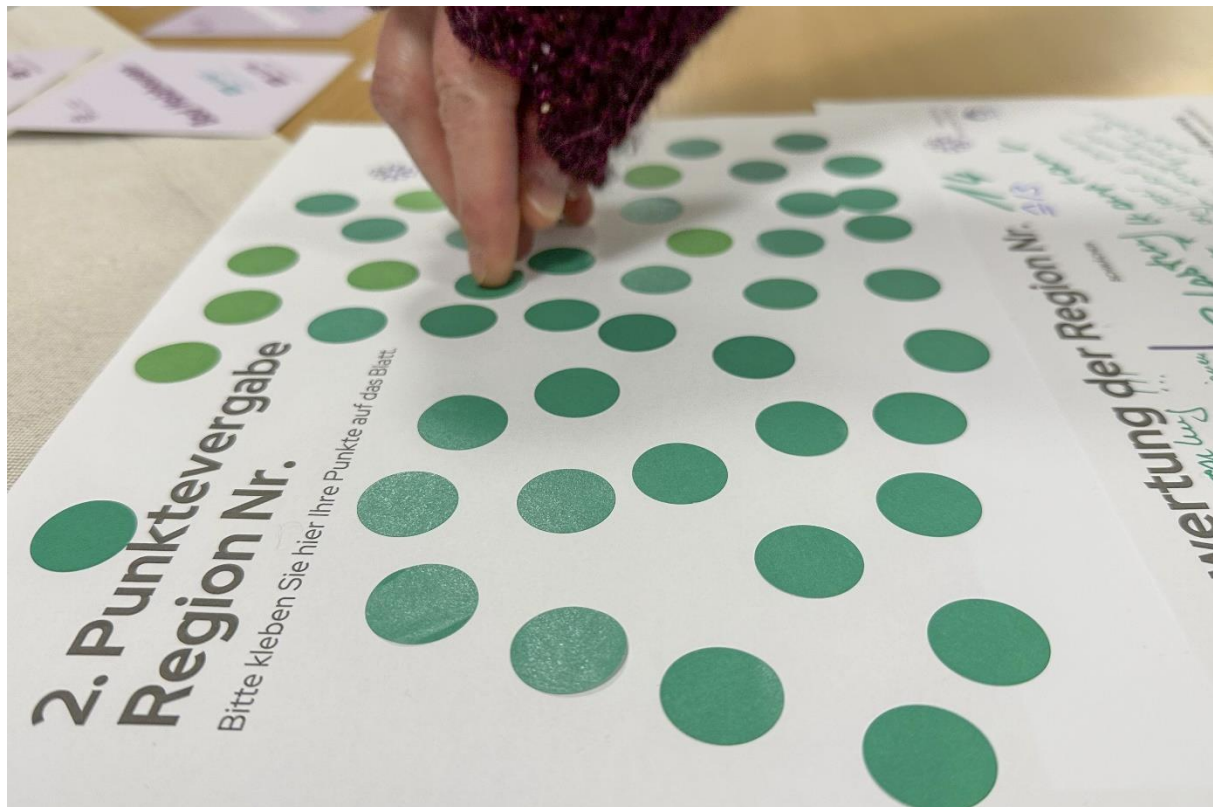
<p>Aktivierungsspiel: He-o, spann den Wagen an (6 Stimmen)</p>	<p>$J=140$</p>  <p>He - jo, spann den Wa - gen an. Denn der Wind treibt Re - gen ü - bers Land. Hol die gold'-nen Gar - ben, hol die gold'-nen Gar - ben!_</p>
<p>Aufgabenplaner EKVW</p>	<p>Material zum Dienst der EKVW: Alles Ding währt seine Zeit ... (Web) 170504 https://www.aufgabenplaner-ekvw.de/person/login</p>
<p>Baum der Erkenntnisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> Welche Früchte sind durch die Beratungseinheit bislang hervorgetreten? Welche Früchte sind vielleicht auch heruntergefallen oder gar faul? <p>Die Teilnehmenden gestalten ihren Baum der Erkenntnis, indem sie die wichtigsten Erkenntnisse hoch hängen und Verzichtbares bildlich auf den Boden fallen lassen.</p>  <p>Foto © Ernst-Eduard Lambeck</p>
<p>Biografische Arbeit</p>	<p>Wo habe ich Veränderungen in meinem Leben erfahren? Wie habe ich darauf reagiert? Was hat mir geholfen, sie zu bewältigen? A redet und B hört zu – Tausch der Rollen.</p> <p>Begründung:</p> <p>„Von diesem Ansatz aus kann biografisch gearbeitet werden, indem das Individuum aktiv an neuen Denk- und Handlungsmustern des persönlichen Lebenssinns mitwirkt (vgl. Schulz 1996, 9). (...) Durch das Erzählen der eigenen Biografie werden wir für neue Lebenswege, Sichtweisen und Umgangsformen sensibilisiert (vgl. Baacke in Baacke und Schulze 1979, 19; Schulz 1996, 33), mitunter aber auch für Brüche, Widersprüche oder Ambivalenzen. Beim Erzählen sollte sich deshalb ein Gespräch, eine Kommunikation zwischen der/dem Erzählenden und der/dem Zuhorendem entwickeln, durch welches die Erinnerungen stärker angeregt und um neue Perspektiven angereichert werden können. Während des Erzählens findet dann ein lebenspraktischer Lerneffekt statt, wenn zugleich ein Vergleich von Lebensfuhrungen und Lebensverstandnissen erfolgt. Eine Grundthese lautet:</p>

	<p>Beim biografischen Erzählen ist der Lerneffekt seitens der/des Berichtenden höher als allein bei sachlichen Erklärungen oder Argumentationen. Der/Dem Zuhörenden ermöglicht es, sich intensiver in die Situation oder die Erfahrungen der/des Anderen einzufühlen und diese nachzuvollziehen (vgl. Bahrdt in Voges 1987, 83; Fuchs 1984, 18 f.). Diese erinnernden Erzählungen sind oft Rückblicke auf den bisherigen Lebensweg, den das Individuum im Nachhinein zu ordnen versucht und dem es einen Sinn abgewinnen möchte (vgl. Baacke in Baacke und Schulze 1979, 30).“</p> <p>Siehe © Reich, K. (Hg.): Methodenpool. In: URL: http://methodenpool.uni-koeln.de 2008 ff, S 23–24</p>
Check in	<p>Unterschiedliches Kartenset zur Fragestellung: „In welcher Stimmung bin ich hier?“ oder „Mit welchem Ergebnis möchte ich heute nach der Beratungssitzung nach Hause gehen?“</p> <p>Oder folgende Eingangsfragen sind möglich:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was ist Ihr derzeitiger Batteriezustand? 2. Welche Haltung nehmen Sie gegenüber der Beratung ein: Sind Sie eher der/die Forscher*in und der/die Wissbegierige, der/die Einkaufsbummeler*in, der/die Urlauber*in oder der/die Gefangene? (Vierfeldermatrix) <p>Was ist Ihr persönlicher Wetterbericht hier am Anfang der Beratung? (Wettersymbole auslegen)</p> <p>Siehe B. Oestereich, C. Schröder: Agile Organisationsentwicklung, (2019) 103</p>
Check out	<p>Dreiklang:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Was nehme ich mit?“ ▪ „In welcher Stimmung gehe ich?“ ▪ „Was würde ich das nächste Mal anders machen?“ <p>Oder:</p> <p>„Was ist Ihr persönlicher Wetterverlauf in der heutigen Beratungssitzung gewesen?“</p> <p>Siehe B. Oestereich, C. Schröder: Agile Organisationsentwicklung, (2019) 103</p>
Daumenvertrag	<p>Wesentliches wird miteinander ausgemacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prinzipielle Offenheit füreinander und für andere Sichtweisen ▪ Wertschätzender Umgang miteinander ▪ Mut zur selbstverantworteten Kommunikation – Ich-Perspektive ▪ Vertraulichkeit ▪ Vertrauensvorschuss
Der Krug der Tränen und Quelle der Hoffnung	<p>Ein Krug der Tränen steht in der Mitte – Es wird Psalm 56,9 verlesen und als Text daneben gelegt. Daneben liegen eine Reihe von bunten Papiertränen mit Stiften</p> <p>Jede/r formuliert auf Papiertränen, seine Trauer, seine Wut oder Frust.</p> <p>Später werden sie nach dem Verlesen in den Krug gelegt. Danach darf sich jede/r sich ein biblisches Hoffnungswort aus einer Schale ziehen und es verlesen, wenn sie/er es mag.</p>
Einführung in das biblische Querschnittsthema: oikos (Haus) oder doch σκηνή (Zelt)?	<p>Vgl.: Festes Haus oder leichtes Zelt?</p> <p>Die Erzählungen von den Erzeltern als Paradigma einer Kultur des Vorübergehens, Margit Herfarth, Studienleiterin am AKD, aus: Zeitsprung 1 2020, S. 37–38</p>
Einwandintegration	B. Oestereich, C. Schröder: Agile Organisationsentwicklung, (2019) 74 – 79
Grade der Veränderungen	O. Haas, B. Huemer, I. Preissegger: Resilienz in Organisationen, (2022)
Ideenschmiede zu Dritt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ An welchen Stellen lässt sich die pastorale Arbeit neu organisieren? ▪ Was muss neu gemacht werden? ▪ Was kann anders gemacht werden? ▪ Wo helfen Kooperationen? ▪ Was kann ausgedünnt werden?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was kann anderen Anbietern überlassen werden? ▪ Was kann auch wegfallen? <p>Ergebnisse festhalten, später im Plenum vorstellen und gemeinsam auswerten.</p>
Inwieweit kann ich mich mit dem Auftrag verbinden? – Soziometrische Aufstellung	<p>Entwickelt in der Versöhnungsarbeit der nordamerikanischen Quäker-Gemeinden.</p> <p>Nach: D. Pohl: Aktiv im Kirchenvorstand, Hannover (Luth. Verlagshaus) 2000 oder Arbeitsblatt der GBOE-Westfalen</p>
Kennenlernrunde anhand des Tools „Übergang“	<p>Es werden eine Vielzahl von Türen auf Karten gezeigt wie offene und geschlossene Türen, ungewöhnliche Türen von Raum- und Haustüren mit und ohne Schloss.</p> <p>Daran können die Teilnehmenden anknüpfen und erzählen, was sie mit der ausgesuchten Tür in Verknüpfung mit der Anfangssituation verbinden. Was haben Sie hinter der Tür vermutet, als Sie hereinkamen ...</p> <p>Vgl. Heidi Neumann Wirsig (Hg.): Supervisionstools, s. 54 ff.</p>
Kennenlernrunde anhand einer soziometrischen Aufstellung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aus welchen Regionen/Gemeinden komme ich? 2. In welcher Alterskohorte verorte ich mich? 3. Bin ich eine/ein Ehrenamtliche/r oder eine Hauptamtliche/r? 4. Eine Frau oder ein Mann? (sich gegenseitig durch Klatschen willkommen heißen!)
Kirchentagliedes 2023: Du, Gott, segne uns im Werden und im Sterben.	<p>Aus: Singen ist Jetzt, Liederheft des DEKT 2023 in Nürnberg</p> <p>https://www.kirchentag.de/shop#product/84736/singen-ist-jetzt</p>
Kontaktaufnahme: Augenkontakt suchen, Namen nennen, Platz tauschen	<p>Stehende Runde zur Kontaktaufnahme: Augenkontakt suchen, Namen nennen, Platz tauschen.</p>
Kopfstandmethode	<p>Wie könnten wir galant und mit Schmackes die personalentwicklerische Situation der Kirche verschlimmern und in den Abgrund treiben? Was könnten wir aktiv und passiv dazu tun?</p> <p>Auswertung: Was können wir positiv gewendet für unsere künftige Aufgabe daraus lernen?</p>
Markante Reden eines Fürsprechers und eines Advocatus Diaboli	<p>Es wird eine zufällige (!) Aufteilung von zwei Gruppen vorgenommen. Erst dann mit der Aufgabe bezeichnet, entsprechend Gründe oder Gegengründe für die geplanten Veränderungen zu sammeln. Später wird eine Person aus dem Kreis bestimmt, eine dreiminütige Rede als Fürsprecher*in oder eines/einer Advocatus Diaboli zu halten.</p> <p>Inszenierung – spätere gemeinsame Auswertung</p>
Mein Zugang zum Thema	<p>Mein Zugang zum Thema – meine Hoffnungen – meine Befürchtungen (Einzelarbeit – Austausch in Duos – ein gemeinsamer Überblick entsteht anhand einer Moderationswand</p>
Ökobilanz	<p>Welche Auswirkungen haben die angestoßenen Veränderungen in der Folgezeit?</p> <p>Kleingruppen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeindeidentität ▪ Kultur der Zusammenarbeit und für die Ehrenamtsarbeit ▪ Für die kirchlichen Angebote ▪ Für die ausscheidenden Pfarrer:innen, verbleibenden Pfarrer:innen, und für die neuen Hauptamtlichen <p>Auswertung für die angesagte Gemeindeentwicklung.</p> <p>Bündelung der Herausforderung</p>
Planspiel	<p>Rote und blaue Spielfiguren, Post-Its, Ausdruck der Digitalen Karte des künftigen Personalplanungsraumes</p>
Prozessarchitektur	<p>Vgl. Roswita Königswieser, Alexander Exner, Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, (2008) 47 – 68</p>
Redekreis	<p>Anregung durch Eva Hillebold zuerst auf der DACH-Tagung 2018 in Anlehnung an Time to Thinking von Nancy Kline</p>

Reiseseegen	<p>z.B. Geh mit Gottes Segen. Er halte schützend seine Hand über dir, bewahre deine Gesundheit und dein Leben und öffne dir Augen und Ohren für die Wunder der Welt. Er schenke dir Zeit, zu verweilen, wo es deiner Seele bekommt. Er schenke dir Muße, zu schauen, was deinen Augen wohltut. Er schenke dir Brücken, wo der Weg zu enden scheint und Menschen, die dir in Frieden Herberge gewähren. Der Herr segne, die dich begleiten und dir begegnen. Er halte Streit und Übles fern von dir. Er mache dein Herz froh, deinen Blick weit und deine Füße stark. Der Herr bewahre dich und uns.</p> <p>[Aus: Gerhard Engelsberger, Gebete für den Pastoralen Dienst, Kreuzverlag Stuttgart 2004, S. 106]</p>
Sofa des Aussitzens	<p>Was würde es bedeuten, auf dem Sofa des Aussitzens zu sitzen und die Zeit zu verschlafen ...</p> <p>Vielleicht eingebunden in eine Vier-Ecken-Methode</p>
Storytelling	<p>Mit Geschichten können Kräfte und Energien gebündelt werden und zum Ausdruck kommen. Sie helfen eine gemeinsame Vision zu entwickeln und Sinn zu vermitteln. Der Grund der Veränderung wird angezeigt.</p> <p>R. Pabst u.a.: wertschätzende Organisationsentwicklung, Weinheim (2021) 135 – 140</p>
Systemisches Konsensieren	<p>Siehe B. Oestereich, C. Schröder: Agile Organisationsentwicklung, (2019) 154f. oder Siegfried Schrotta (Hrsg.): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend (2011)</p>
Szenario Futurzwei	<p>Zwei Personen unterhalten sich aus der Perspektive der Zukunft, wie es rückblickend im Jahre (Jetztzeit) so schwierig war, zu verstehen, dass sich personalpolitisch etwas radikal verändern musste. Heute in der Zukunft wäre die kirchliche Arbeit so anders geworden ...</p>
Trauerarbeit in Kleingruppen	<p>Kleingruppen: Was bewegt mich, wenn ich den Bedeutungsverlust der Kirche miterlebe? Wo kann ich trauern? Was gibt mir Halt?</p>
Vernissage	<p>https://www.methoden-kartothek.de/index.php?article_id=2&cat=aktionsform&cardid=105</p>
Visitenkarten gestalten	<p>Visitenkarten gestalten: Name – Ort – Kompetenzen – Hobby – kirchliche Einbindung</p> <p>Visitenkarten beschriften / Einzelarbeit / gegenseitige Vorstellung in Duos, dann gegenseitige Vorstellung im Plenum</p>
Wertschätzende Gemeindebegehungen	<p>Anhand von vier magischen Fragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was ist für unsere Gemeinde unverzichtbar? 2. Was können wir anders regeln, abschaffen oder verändern? 3. Was können wir den anderen Gemeinden anbieten? 4. Wo brauchen wir von den anderen in der Region Hilfe, Unterstützung?
What, So What, Now What? W ³ als Auswertung	<p>Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis dafür herstellen, wie Menschen unterschiedliche Perspektiven, Ideen und Begründungen für Handlungen und Entscheidungen entwickeln.</p> <p>Frage nach einer gemeinsamen Erfahrung: „Was? Was ist passiert? Was ist Ihnen aufgefallen, welche Beobachtungen haben Sie gemacht?“ Nachdem die herausragenden Beobachtungen gesammelt wurden, fragen Sie: „Wofür? Warum ist das wichtig? Welche Muster oder Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Welche Hypothesen könnten Sie aufstellen?“ Und als Abschlussfrage, nachdem gemeinsames Verständnis hergestellt wurde: „Was jetzt? Welche nächsten Schritte ergeben Sinn?“</p> <p>https://liberatingstructures.de/liberating-structures-menue/what-so-what-now-what/</p>
Wünsche an eine gute Lösung	<p>Wünsche an eine gute Lösung sollte in Richtung Rahmenbedingungen und Bedürfnisse gehen.</p> <p>Vgl: Siegfried Schrotta (Hrsg.): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend (2011) 44</p>
Zeitmaschine	<p>Mögliche Ziele der Methode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handlungsoptionen aus einer zukünftigen Zeitperspektive erschließen,

	<ul style="list-style-type: none"> • Aus der Zukunftsperspektive fühlen sich die Klienten in die eigene Zukunft ein und schauen von dort auf die Gegenwart zurück (Feed forward), • Verschiedene Entscheidungssituationen entwickeln und gedanklich durchspielen. • Veränderung von Perspektiven, Abbau von Blockaden und Wahrnehmungsklärung
Zeitstrahl	Im Zeitstrahl werden mögliche Schritte zum Ziel hin festgehalten.



© Alexander Kröger

8. Literaturhinweise

- Anja Ebers, Birgit Nieschalk (Hg.): Einfach. Zusammen. Arbeiten. Liberating Structures in der Praxis, München (2022)
- Christhard Ebert, Hans-Hermann Pompe (Hg.): Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region – Kooperation – Mission, Leipzig (2014)
- Gerhard Engelsberger, Gebete für den Pastoralen Dienst, Kreuzverlag Stuttgart (2004)
- Oliver Haas, Brigitte Huemer, und Ingrid Preissegger: Resilienz in Organisationen – Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten, Stuttgart (2022)
- Margit Herfarth: Festes Haus oder leichtes Zelt? Die Erzählungen von den Erzeltern als Paradigma einer Kultur des Vorübergehens, aus: Zeitsprung 1|2020, S. 37–38
- Alfred Janes, Karl Prammer: Kontextuelle Organisationsberatung. Theorien, Methoden, Instrumente, Fallbeispiele aus der Wiener Schule, Heidelberg (2021)
- Roswita Königswieser, Alexander Exner, Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, (2008)
- Joana Krizanits: Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung, Heidelberg (2013)
- Material zum Dienst der EKvW: Alles Ding währt seine Zeit ... (Web) 170504
<https://www.aufgabenplaner-ekvw.de/person/login>
- Heidi Neumann-Wirsig (Hg.): Supervisions-Tools: Die Methodenvielfalt der Supervision in 55 Beiträgen renommierter Supervisorinnen und Supervisoren – Klimaneutrale Ausgabe (Edition Training aktuell), Bonn (2009)
- Reinhold Pabst, David Schneider, Michael Sosynski, Marian Kujau: Wertschätzende Organisationsentwicklung. Zukunft gemeinsam gestalten – Tools für den erfolgreichen Wandel, Weinheim (2021)
- Dieter Pohl: Aktiv im Kirchenvorstand, Hannover (2000)
- K. Reich (Hg.): Methodenpool. In: URL: <http://methodenpool.uni-koeln.de> 2008 ff
- Edgar Schein, Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung Edition Humanistische Psychologie – Ehp (2010)
- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1. Das Grundlagenwissen, 3(2012) Vandenhoeck & Ruprecht,
- Eva R. Schmidt, Hans G. Berg, Beraten mit Kontakt, Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Verlag: Books On Demand, (2008)
- Fritz B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl Auer Verlag, 7 (2019)
- Fritz B. Simon, (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg (Carl-Auer Verlag) [6. Aufl. 2012].
- Siegried Schrotta (Hrsg.): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend (2011)

Team unser. Workbook. Teaminspiration mit biblischen Charakterköpfen, Hannover (2018)

Steinhöfer, Daniel; Christian Weinert: Liberating Structures. Entscheidungsfindung revolutionieren, München (2021)

Helmut Willke: Systemtheorie I: Grundlagen, (= UTB 1161), Stuttgart (1996)

Rudolf Wimmer, Katrin Glatzel, Tanja Lieckweg (Hg.): Beratung in Dritten Modus. Die Kunst Komplexität zu nutzen, Heidelberg 2(2015)

Frank Wippermann, Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge – Organisation – Führung, Verlag: Schmidt (Erich), Berlin (2016)

9 Handreichung Personalplanungsräume – Anhang zu Kapitel 6

Die vorgeschlagene Prozessplanung kann nur als exemplarisches Beispiel verstanden werden. Jede Beratung ist singulär und hat ihre speziellen Eigenheiten und Verläufe. Darum muss die Beratungsplanung immer wieder neu ansetzen im Sinne einer systemischen Schleife.

9.1 Beratungseinheit Nr. 1

Beteiligte: Steuerungsgruppe (ca. 12–16 Personen)


Thema: Auftragsklärung und Rollenklärung für die Steuerungsgruppe

Ziel(e):

1. Auftragsklärung
2. Rollenklärung für die Steuerungsgruppe
3. Mögliche Beratungsarchitektur

Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material/ Räumlichkeit	Rolle	Zeit
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung			Auftrag- geber	15 Min.
2	Kurze Vorstellung des Beratungsteams mit Vorstellung der Arbeitsweise der GBOE				15 Min.
3	Kennenlernrunde anhand des Tools „Übergang“.	Die in diesem Tool als Metapher benutzten „Türen“ (Fotos, Bilder) sind ein treffendes Symbol für den Übergang zwischen Bekanntem und Neuem, zwischen Kommen und Gehen, zwischen Ankunft und Abschied. Einem „Türöffner“ gleich, ermöglichen sie ein differenziertes Erleben von Übergängen. Vgl. Heidi Neumann Wirsig (Hg.): Supervisionstools, s. 54 ff.	Fotos von unterschiedlichen Türen		30 Min.

4	Bitte an den Auftraggeber zu verdeutlichen, warum Personalplanungsräume gebildet werden und wozu sie dienen sollen?		z.B. anhand des Personalberichts der Landeskirche	Auftraggeber	15 Min.
5	Welchen Auftrag kommen einer Beratung zu und was soll sie im günstigsten Fall erreichen?	<p>1. Anlass: Was veranlasst Sie, die Gemeindeberatung anzufordern?</p> <p>2. Anliegen: Was möchten Sie mithilfe der Beratung erreichen? Was sollte am Ende der gesamten Beratung geschehen sein, damit Sie sagen können: Es hat sich gelohnt? Was wollen Sie erreicht haben? (Zieldefinition)</p> <p>3. Auftrag: Was wünschen Sie sich von uns Gemeindeberater*innen? Was genau wollen Sie dabei von uns Gemeindeberater*innen? Womit würden wir Sie ggf. auch enttäuschen? Wer sonst von den Anwesenden oder nicht Anwesenden möchte etwas von uns – und was genau? Möchten Sie dieses auch? Wie gehen wir mit den möglichen Diskrepanzen der Interessen ... um?</p> <p>4. Abmachung, Kontrakt: Was bieten wir Ihnen an? Das habe ich haben wir Gemeindeberater*innen bisher verstanden (zusammenfassen): ... Wertschätzung aller Beteiligten: Jeder hat ein gutes Motiv! Kooperationsbasis finden über:</p> <p>a) Passung und Abgrenzung(!): Das können wir mit unseren Mitteln, können wir hier in der Institution leisten, dass – zumindest in dieser Form – nicht, aber jenes ...</p> <p>b) Angebot: Das können wir Ihnen als Gemeindeberatung anbieten ...</p> <p>Gestaltung des äußeren Rahmens (vorläufige Sitzungsanzahl, Ort, Geld usw.) Wer bucht die Tagungshäuser? Wer ist Auftraggeber, wer zahlt, wer sind die zu Beratenden?</p>			60 Min.

		Welche Art von Vereinbarung muss getroffen werden Welche Seite hat welche Interessen hier im Spiel? Wie sollen die Seiten in die Beratung eingebunden werden?			
	Pause				15 Min.
6	Ineinander übergehend: Mögliche Prozessarchitektur vorstellen?		Moderationswand		15 Min.
7	Welche Rolle würde in dieser Prozessarchitektur die Steuerungsgruppe einnehmen?	<p>Mögliche Inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Greift nicht inhaltlich ein ▪ Nimmt Metaebene ein ▪ Überlegt an neuralgischen Wegmarken, wie der Prozess befördert werden kann ▪ Nimmt das Ergebnis entgegen und überlegt, inwieweit es präsentiert werden kann. ▪ Leitungsgremien entscheiden 	Flipchart		15 Min.
8	Verabredung eine Projektgruppe zu berufen	<p>Wer beruft? Welche Menschen aus welchen Gruppen in welchen Funktionen werden für die Projektgruppe benötigt? (Rollen, Altersspektrum, Beteiligungen)</p> <p>Wie viele aus welchen Bereichen. Obergrenze?</p> <p>Mandatierung und Ownership nach vorne zu denken.</p>			15 Min.
9	Zeitvereinbarung, wer ist Kontaktperson der Steuerungsgruppe				10 Min.
10	Kontraktvereinbarung				15 Min.
11	Feedback	<p>Wie gehe ich heute nach Hause? Was fand ich gelungen?</p> <p>Was würde ich ggf. beim nächsten Mal anders machen?</p>			15 Min.

9.2 Beratungseinheit Nr. 2




Beteiligte: Projektgruppe (ca. 12 – 16 Personen)


Thema: Auftragsklärung, Klärung des Beratungssettings und Kick off


Ziel(e):


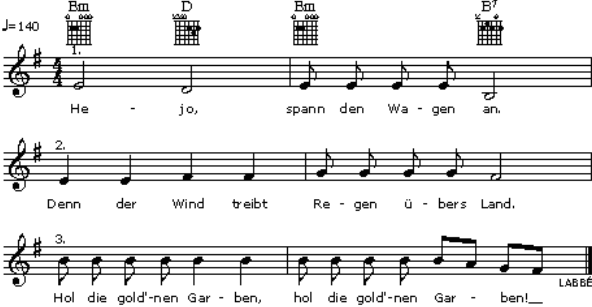
1. Auftragsklärung
2. Klärung des Beratungssettings
3. Kick off

Erster Tag im Tagungshaus					
Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material/ Räumlichkeit	Rolle	Zeit
0	Ankommen, Zimmer beziehen, Kaffee				9.30 30 Min.
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung			Auftraggeber	10:00 20 Min.
2	Kurze Vorstellung des Beratungsteams Klären, ob alle im Haus eingecheckt sind, ihre Zimmer haben. Fragen, die noch offen sind, wann es Pausen gibt und wann die Essenszeiten sind Kurze Vorstellung des Tages Berater*innen machen Fotoprotokoll: Soll etwas weiteres festgehalten werden?				10.20 30 Min.
3	Kennenlernrunde anhand einer soziometrischen Aufstellung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aus welchen Regionen/Gemeinden komme ich 2. In welcher Alterskohorte verorte ich mich? 3. Bin ich ein/e Ehrenamtliche/r oder ein/e Hauptamtliche/r? 			10.50 20 Min.

		4. Eine Frau oder ein Mann? (sich gegenseitig durch Klatschen willkommen heißen!)			
	Pause				11.10 15 Min.
4	Visitenkarten gestalten: Name – Ort – Kompetenzen – Hobby – kirchliche Einbindung	Visitenkarten beschriften / Einzelarbeit / gegenseitige Vorstellung in Duos, dann gegenseitige Vorstellung im Plenum	Muster Visitenkarten		11.25 60 Min.
5	Erste Kontaktaufnahme	Stehende Runde zu Kontaktaufnahme: Augenkontakt suchen, Namen nennen, Platz tauschen			12.25 20 Min.
	Mittagessen				80 Min.
6	Bitte an den Auftraggeber zu verdeutlichen, warum Personalplanungsräume gebildet werden und wozu sie dienen sollen? Und Vorstellung des Auftrags der Erarbeitung		z.B. anhand des Personalberichts der Landeskirche		14.00 45 Min.
7	Mein Zugang zum Thema	Mein Zugang zum Thema – meine Hoffnungen – meine Befürchtungen (Einzelarbeit – Austausch in Duos – ein gemeinsamer Überblick entsteht anhand einer Moderationswand	Moderationswand, Moderationskarten, Neulandstifte		14.45 60 Min.
	Kaffeepause				15.45 30 Min.
8	Markante Reden eines Fürsprechers und eines Advocatus Diaboli	Es wird eine zufällige (!) Aufteilung von zwei Gruppen vorgenommen. Erst dann mit der Aufgabe bezeichnet, entsprechend Gründe oder Gegengründe für die geplante Veränderungen zu sammeln. Später wird eine Person aus dem Kreis bestimmt, eine dreiminütige Rede als Fürsprecher*in oder eines/einer Advocatus Diaboli zu halten. Inszenierung – spätere gemeinsame Auswertung	2 Stuhlkreise 2 Flipcharts		16.15 80 Min.

10	Biografische Arbeit Wo habe ich Veränderungen in meinem Leben erfahren?	Wo habe ich Veränderungen in meinem Leben erfahren? Wie habe ich darauf reagiert? Was hat mir geholfen, sie zu bewältigen? A redet und B hört zu – Tausch der Rollen.			17.30 30 Min.
	Abendessen				18.00 60 Min.
11	Region als geistliche Größe	Input anhand einer pptx			19.30 30 Min.
	Freier Abendausklang				

Zweiter Tag im Tagungshaus					
Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material/ Räumlichkeit	Rolle	Zeit
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung	Jesus beruft Menschen in seinen Dienst.			9:00 20 Min.
2	Alle gut an Bord? Gibt es unverdaute Reste?				9.20 15 Min.
3	Inwieweit kann ich mich mit dem Auftrag verbinden?	1. Soziometrische Aufstellung: Inwieweit kann ich mich mit dem Auftrag verbinden? 2. Wo braucht es noch Bewegung zu mehr Motivation und Energie? Was kann ich und die anderen dazu tun?			9.35 30 Min.
4	Daumenvertrag				10.05 15 Min.
	Pause				10.20 15 Min.
5	Vorstellung einer möglichen Architektur	Vorstellung einer möglichen Architektur anhand zweier Moderationswänden Was leuchtet ein? Wo habe ich noch Nachfragen? Was muss	Moderationswände		11.35 45 Min.

		noch nachgebessert werden? Überprüfender Blick auf den Auftrag.			
6	Terminabsprachen	Terminabsprachen für die Prozessarchitektur			11.50 40 Min.
	Mittagessen				12.30 Min 90 Min.
7	Aktivierungsspiel:	<p>Singen He - o, spann den Wagen an (6 Stimmen)</p> 			14.00 10 Min.
8	Welche Aufgaben stehen an und wer besorgt was?	<p>Welche Aufgaben stehen an und wer besorgt was?</p> <p>Klärung der personellen Rahmenvorgaben -> Korridorzahlen für den Personalplanungsraum, Pfarrstellenentwicklungsplanung für die kommende Jahre: Dienstenden, Vakanzen, bisherige Struktur</p> <p>Buchung des nächsten Tagungshauses</p> <p>Wer von Ihnen (Team) kann einen gemeinsamen Bericht für die Gemeindebriefe schreiben. Abstimmung mit wem?</p>	<p>Moderationswand</p> <p>Moderationskarten, Neulandstifte</p>		14.10 60 Min
9	Gemeinsames Foto	Für einen späteren gemeinsamen Artikel in den Gemeindebriefen.			15.10 10 Min.
10	Baum der Erkenntnisse	<p>Baum der Früchte: Erkenntnisse sammeln / Einzelarbeit</p> <p>Die Früchte an den Baum ankleben / Plenum</p>			

11	Feedback	Redekreis: Wie gehe ich heute nach Hause? Was erzähle ich den anderen von dem Wochenende bei allem Vertrauensschutz, den wir bewahren wollen.			15.45 30 Min.
----	----------	--	--	--	------------------


9.3 Beratungseinheit Nr. 3


Beteiligte: Projektgruppe (ca. 12 – 16 Personen)

Thema: Gemeindebegehungen


Ziel(e):

1. Wertschätzende Gemeindebegehungen,
2. Ein Bewusstsein für die eigene Kirchengemeinde schaffen, für die eigenen Stärken und Schwächen
3. Die Idee zu vermitteln, dass Kooperation Entlastung schaffen kann
4. Auswertung

Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material/ Räumlichkeit	Rolle	Zeit
0	Ankommen mit Kaffee				9.30
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung	Paulus fördert den gegenseitigen wertschätzenden Blick unter den damaligen Missionsgemeinden		Auftraggeber	10:00 20 Min.
2	Kurze Vorstellung der Idee der wertschätzenden Gemeindebegehungen Organisation der Fahrt mit Fahrrädern oder Wagen	Input Überblick verschaffen anhand einer Digitalen Karte des Planungsraumes. Organisation			10.20 30 Min.
3	Wertschätzende Gemeindebegehungen, so oft wie teilnehmende Gemeinden, dort immer auch Kaffee und Plätzchen, Mittags in einer Gemeinde Mittagessen	Anhand von vier magischen Fragen: 1. Was ist für unsere Gemeinde unverzichtbar? 2. Was können wir anders regeln, abschaffen oder verändern? 3. Was können wir den anderen Gemeinden anbieten? 4. Wo brauchen wir von den anderen in der Region Hilfe, Unterstützung?			10.50 20 Min.

	Mittagessen				80 Min
4	Weiterführung				14.00 45 Min.
5	Gemeinsame Auswertung	<p>Gemeinsame Auswertung: 45 Min.</p> <p>What, So What, Now What? W³</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was? Was haben wir gemeinsam wo erlebt? Was ist Euch aufgefallen? Welche Beobachtungen habt Ihr gemacht? 2. Wofür? Was davon wäre für die regionale Zusammenarbeit bedeutsam? Welche Muster lassen sich erkennen oder welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Welche für die Zukunft anregende Hypothesen könnt Ihr ggf. aufstellen? 3. Was jetzt? Welche nächsten Schritte ergeben Sinn? Was müsste nun etabliert werden? <p>Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Einladung gestalten Frage nach einer gemeinsamen Erfahrung: „Was? Was ist passiert? Was ist Euch aufgefallen, welche Beobachtungen habt Ihr gemacht?“ Nachdem die herausragenden Beobachtungen gesammelt wurden, frage „Was davon wäre für die regionale Zusammenarbeit bedeutsam? Welche Muster lassen sich erkennen oder welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Welche für die Zukunft anregende Hypothesen könnt Ihr ggf. aufstellen?“ Und als Abschlussfrage, nachdem gemeinsames Verständnis hergestellt wurde: „Was jetzt? Welche nächsten Schritte ergeben Sinn? Was müsste nun etabliert werden?“ 2. Aufbau und benötigte Materialien Unbegrenzte Anzahl an Gruppen, Stühle für kleine Gruppen à 5–7 Personen, Flip-Chart kann sinnvoll sein, um für große Gruppen Antworten zu sammeln 3. Wie werden die Teilnehmer*innen eingebunden? Jede/r ist eingebunden. In jeder Gruppe können alle gleichberechtigt zusammenarbeiten. 	Stühle für kleine Gruppen à 5–7 Personen, Flipcharts		15.15 45 Min.

		<p>In kleinen Gruppen ist es wahrscheinlicher, dass jede/r zu Wort kommt, wenn es eine/n Moderator*in gibt, der darauf achtet, dass jede/r nur an einer Frage zurzeit arbeitet.</p> <p>4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jede/r für sich ▪ gemischte Gruppen von 5–7 Personen ▪ Ganze Gruppe <p>5. Ablauf und Dauer</p> <p>Beschreibe die Sequenz der drei Schritte und zeige die Inferenzleiter, wenn nötig (Schlussfolgerungsleiter des Harvard-Professors Chris Argyris – vgl. Krizantits, S. 36). Bei bis zu 12 Teilnehmenden kann die Übung mit der gesamten Gruppe durchgeführt werden. Bei größeren Gruppen sollten wie unten beschrieben Untergruppen gebildet werden.</p> <p>Erster Schritt:</p> <p>What? Jede/r Teilnehmer*in überlegt eine Minute lang allein „Was? Was ist passiert? Was ist Euch aufgefallen, welche Beobachtungen habt Ihr gemacht?“. Dann 2 – 7 Minuten in kleinen Gruppen. (3 – 8 Minuten insgesamt)</p> <p>Herausstechende Fakten der Untergruppen werden mit der großen Gruppe gesammelt und geteilt. (2 – 3 Minuten)</p> <p>Wenn nötig, erinnere die Teilnehmenden was die Frage So What? ausmacht.</p> <p>Zweiter Schritt:</p> <p>So What? Jede/r Teilnehmer*in überlegt eine Minute lang alleine „Wofür? Was davon wäre für die regionale Zusammenarbeit bedeutsam? Welche Muster lassen sich erkennen oder welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Welche für die Zukunft anregende Hypothesen könnt Ihr ggf. aufstellen?“ Dann 2 – 7 Minuten in kleinen Gruppen. (3 – 8 Minuten insgesamt)</p> <p>Herausstechende Muster, Hypothesen und Schlussfolgerungen der Untergruppen werden mit der großen Gruppe gesammelt und geteilt. (2 – 5 Minuten)</p> <p>Dritter Schritt:</p> <p>Now What? Jede/r Teilnehmer*in überlegt eine Minute lang</p>			
--	--	---	--	--	--


		<p>alleine „Was jetzt? Welche nächsten Schritte ergeben Sinn? Was müsste nun etabliert werden?“ Dann 2 – 7 Minuten in kleinen Gruppen. (3 – 8 Minuten insgesamt)</p> <p>Maßnahmen werden mit der großen Gruppe geteilt, diskutiert und gesammelt. Zusätzliche Einsichten werden erbeten. (2 – 10 Minuten)</p>			
	Feedback	<p>Redekreis:</p> <p>Wie gehe ich heute nach Hause? Was erzähle ich den anderen von dem Wochenende bei allem Vertrauensschutz, den wir bewahren wollen.</p>			<p>16.00</p> <p>20 Min.</p>
	Kaffee und Kuchen				


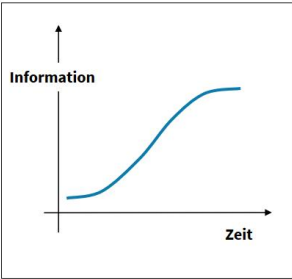
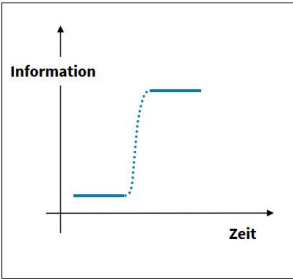
9.4 Beratungseinheit Nr. 4

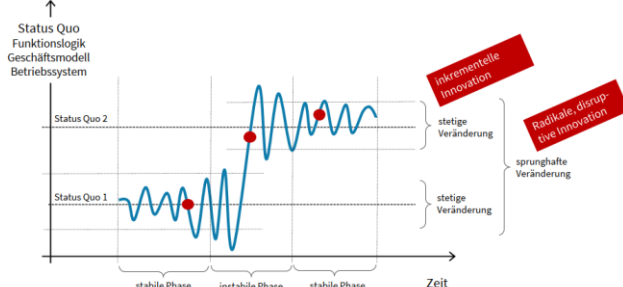
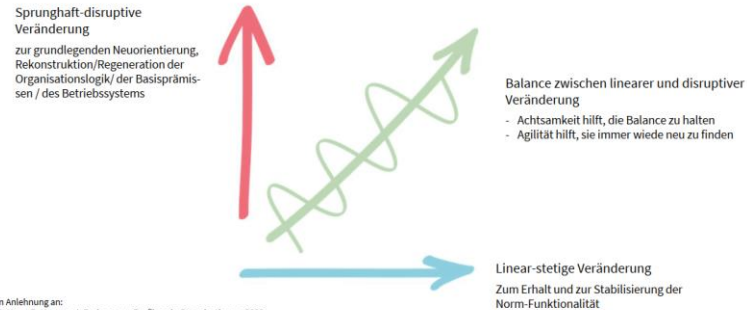

Thema: Blick in die Zukunft


Ziel(e):

1. In die Zukunft hineindenken
2. Welche Art der Veränderung steht dem System Kirche bevor?
3. Wünsche an eine gute Lösung formulieren
4. Auswertung

Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material/ Räumlichkeit	Rolle	Zeit
0	Ankommen mit Kaffee				9.30
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung	Einführung in das biblische Querschnittsthema: oikos (Haus) oder doch σκηνή (Zelt)?		BeraterIn	10:00 20 Min.
2	Storytellings	<p>Storytelling in drei Gruppen: Blick in die Zukunft: Was sich alles verändern wird im Zieljahr. Wie sähe eine glorreiche gemeinsame Zukunft aus? Was haben wir an Hindernissen überwunden. Was hat uns stark gemacht, was hat uns geholfen.</p> <p>Der / Die eine beginnt zu erzählen, der / die andere knüpft an und führt weiter ... und dann kommt noch eine weitere Wendung, ...</p> <p>Rainer Maria Rilke sagt: „Die Zukunft zeigt sich in uns – lange bevor sie eintritt“.</p> <p>Und Alan Kay fügt hinzu: „Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu erfinden.“</p> <p>Eine Geschichte entwerfen, die in uns die Sehnsucht weckt, in dieser neuen Realität zu leben. Setzt Euch in einen Kreis, lasst einen Moment Stille, einer / eine beginnt, was if ..., was wäre, wenn ...</p> <p>Stellt Euch vor, wie es wäre, wenn</p>			10.20 90 Min.

		<p>Malt mit Worten ...</p> <p>Jede Gruppe wertet zunächst aus und stellt die Essenz den anderen im Plenum vor.</p>			
	Pause				
3	Grade der Veränderungen	<p>Kurze Einführung zu den Graden der Veränderungen von konstanten Verbesserungen bis hin zur disruptiven Veränderung.</p> <hr/> <p>Lernen in Systemen</p> <p>Piaget, Bateson, Argyris & Schön u.a.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Assimilation kontinuierlich / stetig</p>  <p>Beispiele: einfache Kompetenzen sinnlose Silben, Vokabeln</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Akkommodation diskontinuierlich / disruptiv</p>  <p>Beispiele: komplexe Kompetenzen Sprechen, Gehen, Tanzen, Autofahren</p> </div> </div>	Bild auf der Flip-chart	10.50 20 Min.	

		<p>Wie sich komplexe, dynamische Systeme verändern Hahmann & Dessoy</p> <p>Chaostheorie (Poincaré, Mandelbrot, Feigenbaum; Maturana, Varela, Kriz u.a.): Je tiefgreifender eine Veränderung ist, je stärker die innere Logik betroffen ist, desto weniger lässt sie sich durch stetiges Lernen (inkrementelle Innovation) vollziehen, desto disruptiver (sprunghafter) wird sie erfolgen (disruptive Innovation).</p>  <p>Resilienz als (Änderungs-)Routine 2. Ordnung Hahmann & Dessoy</p> <p>Organisatorische Resilienz in der Kybernetik 1. Ordnung unterliegt dem skizzierten Resilienzparadox. Benötigt wird eine organisatorische Resilienz 2. Ordnung als Meta-Routine zur Steuerung der Anpassungsprozesse bei Störungen bzw. Änderungsimpulsen aus der Umwelt zwischen linear-stetiger und sprunghaft-disruptiver Veränderung.</p>  <p>In Anlehnung an: O. Haas, B. Huemer, I. Preissegger, Resilienz in Organisationen, 2022</p> <p style="text-align: right;"><small>© Hahmann & Dessoy</small></p> <p>Einschätzungen zur nötigen Veränderung durch Klebepunkte einholen.</p>			
	Mittagessen				80 Min.
4	Ideenschmiede zu Dritt:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ An welchen Stellen lässt sich die pastorale Arbeit neu organisieren? ▪ Was muss neu gemacht werden? ▪ Was kann anders gemacht werden? ▪ Wo helfen Kooperationen? ▪ Was kann ausgedünnt werden? 			14.00 45 Min.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was kann anderen Anbietern überlassen werden? ▪ Was kann auch wegfallen? <p>Vorstellung der Ergebnisse im Plenum mit anschließender Auswertung.</p>			
5	Wünsche an eine gute Lösung?	<p>In drei neuen Gruppen wird gemeinsam zusammengetragen: Wünsche an eine gute Lösung? Welche Anliegen sollen die Lösung erfüllen?</p> <p>Vorstellung im Plenum? Es können auch Widersprüchliches im Raum bleiben!</p>			
6	Feedback	<p>Redekreis:</p> <p>Wie gehe ich heute nach Hause? Was nehme ich mit für unsere Auftrag? Was würde ich ein anderes Mal anders machen?</p>			16.00 20 Min.
	Kaffee und Kuchen				


9.5 Beratungseinheit Nr. 5



Beteiligte: Projektgruppe (12 – 16 Personen)



Thema: Erste Planspiele für eine Struktur der pastoralen Versorgung im Personalplanungsraum


Ziel(e):



1. In die Zukunft hineindenken
2. Varianten der Personalplanung entwickeln
3. Auswirkungen bedenken
4. Erste Stellenbeschreibung der Stellen
5. Auswertung

Erster Tag					
Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material/ Räumlichkeit	Rolle	Zeit
0	Ankommen mit Kaffee und Bezug der Zimmer				9.30
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung				10:00 20 Min.
2	Check in	Wie bin ich heute hier? Was treibt mich an? Was bremst mich aus?			10.20 30 Min.
3	Zeitmaschine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeindegliederzahlen aufgeteilt auf die Kirchengemeinden ▪ Rechnerisch mögliche zukünftige Pfarrstellen Stellen für ein IPT ▪ Arbeitszeitregelung für Pfarrer*innen in dem Jahr für VSBMO-Stellen ▪ Welche Personen sind schon ausgeschieden, wer noch da? ▪ Welche kirchliche Funktionshäuser sind noch vorhanden, falls schon geklärt (vermutet ca. 60 % des Jetztbestandes) ▪ Erwartete gesellschaftliche Veränderungen ▪ Altersstruktur der Kirchengemeinden ▪ Fallzahlen in dem Jahr in der Zukunft für Beerdigungen, 	Flipcharts mit einen kurzen gebündelten Datenüberblick für das Jahr ...		10.50 40 Min.

		Trauungen, Taufen, Katechumenen und Konfirmanden			
4	<p>Planspiel</p> 	<p>Plenum</p> <p>Anhand der digitalen Karte werden mit Spielsteinen das dann vorhandene Personal gemeinsam versuchsweise verteilt. Welche Aufgabenschwerpunkte bei wem? Welche Varianten könnte es geben?</p> <p>Roter Spielstein: Pfarrperson, Blauer Spielstein: IPT-Stelle als VSBMO (Ordnung für die Ausbildung und den Dienst der Mitarbeitenden in Verkündigung, Seelsorge und Bildungsarbeit)</p> <p>Zwei Bedingungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jedes Gebiet muss pastoral versorgt werden. 2. Vernetztes Denken <p>Grobe Varianten werden zunächst gesammelt. Max 3 Varianten</p> <p>Aufteilung in drei Kleingruppen als gemischte Gruppen.</p> <p>Auftrag: Stellt die Variante auf der digitalen Karte dar. Welche Art von Stellen werden mit welchen Aufgaben geplant und wo angesiedelt.</p>	<p>3 Ausdrucke einer digitalen Karte des Personalplanungsraumes</p> <p>Rote und blaue Spielsteine</p>		<p>11:30</p> <p>60 Min.</p>
	Mittagessen				<p>12.30</p> <p>90 Min</p>
	Weiterführung des Planspiels				<p>14.00</p> <p>60'</p>
	Auswertung des Planspiels	<p>Vorstellung der Varianten in Form einer Galerie</p> <p>Plenum verschriftlicht die gefundenen Essenz der max. 3 Varianten.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was sind die Denkvoraussetzungen dieser Variante 			<p>15.00</p> <p>60 Min.</p>

		<p>2. Welche Art von Stellen wird mit welchen Aufgaben geplant und wo angesiedelt?</p> <p>3. Wie sind sie vernetzt?</p>			
	Pause				16.00 30'
3	Ökobilanz: Welche Auswirkungen haben die angestoßenen Veränderungen in der Folgezeit?	<p>4 Kleingruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeindeidentität ▪ Kultur der Zusammenarbeit und für die Ehrenamtsarbeit ▪ Für die kirchlichen Angebote ▪ Für die ausscheidenden Pfarrer*innen, verbleibenden Pfarrer*innen, und für die neuen Hauptamtlichen <p>Auswertung für die angesagte Gemeindeentwicklung.</p> <p>Bündelung der Herausforderung: Reduktion der kirchlichen Arbeit, Etablierung einer neuen Kultur, Schaffen von neuen attraktiven Stellen</p>	Bild auf der Flipchart		16.30 45 Min. 45 Min.
	Abendessen				18.00
	Abendlob	<p>Andacht zu Barnabas – Der Coach</p> <p>In: Team unser. Workbook, S. 12f.</p>			19.30

Zweiter Tag																									
Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material/ Räumlichkeit	Rolle	Zeit																				
1	Geistliche Einstimmung	Zu Hebr. 13, 14: „Denn wir haben hier keine bleibende Stadt, sondern die zukünftige suchen wir.“			9.00 20 Min.																				
2	Check in	Redekreis: Wie bin ich heute hier? Was ist mir heute für die Zusammenarbeit wichtig?			9.20 30 Min.																				
3	Einführung in den Aufgabenplaner EkvW	Input	Flipcharts		9.50 30'																				
4	Aufgabe für den nächsten Arbeitsschritt	<p>Bildung von drei Kleingruppen</p> <p>Stellenbeschreibung der Stellen einer der drei Varianten anhand eines vereinfachten Verfahrens des Aufgabenplaners in Form eines 21 Felderplanes für Pfarrpersonen / x Felderplanes für eine IPT-Stelle.</p> <p>Jedes Feld bedeutet 44 Jahreskontaktstunden (plus 44 Vor- und Nachbereitungszeit)</p> <p>Für die Berufsgruppen wird die bereits verplante Zeit angegeben spezifiziert für die einzelnen Berufsgruppen, so dass hier die Felder durchgestrichen sind</p> <table border="1" data-bbox="654 1018 1435 1161"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																						3 Ausdrücke einer digitalen Karte des Personalplanungsraumes Rote und blaue Spielsteine	10.20 20 Min.
	Pause				10.40 30 Min.																				
5	Kleingruppenarbeit: Stellenbeschreibung der Stellen einer der drei Varianten				11.10 60 Min.																				

6	Zwischenbilanz	Rückmeldungen aus dem Kleingruppen im Plenum			12.10 60 Min.
	Mittagessen				12.30 90 Min.
7	Weiterarbeit in den Kleingruppen	4 Kleingruppen Stellenbeschreibung der Stellen einer der drei Varianten anhand eines vereinfachten Verfahrens des Aufgabenplaners in Form eines 21 Felderplanes für Pfarrpersonen / x Felderplanes für eine IPT-Stelle.	Bild auf der Flipchart		14.00 90 Min.
	Kaffee und Kuchen				15.30
8	Wie geht es weiter?	Bestimmung von jeweils zwei Personen pro Kleingruppe, die die Essenz der bisherigen Planung schriftlich zusammenfassen, damit die Grundlage der Weiterarbeit möglich ist.			16.00 30 Min.
9	Check out	Was war für dich an dem Wochenende bedeutungsvoll? Was willst du davon bewahren? Was war für dich schwer?			16.30 30 Min.
10	Verabschiedung und Reisesegen anhand des Kirchentagliedes 2023: Du, Gott, segne uns im Werden und im Sterben.				17.10



9.6 Beratungseinheit Nr. 6


Beteiligte: Projektgruppe (12 – 16 Personen)

Thema: Inne halten – Wie geht es uns?

Ziele:

1. Über Emotionen reden können
2. Trauer formulieren
3. Miteinander orientieren
4. Kraft für den weiteren Weg schöpfen

Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material / Räumlichkeit	Rolle	Zeit
0	Ankommen mit Kaffee				9.30
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung				10:00 10 Min.
2	Check in	Wie bin ich heute hier? Was bewegt mich?			10.10 30 Min.
3	Bibelarbeit	Der Markusschluss und der Nachhall der Katastrophe der Zerstörung von Jerusalem – das nächtliche Weinen an den Bächen Babylons	Flipcharts mit einen kurzen gebündelten Datenüberblick für das Jahr ...		10.40 30 Min.
4	Gesprächsgruppen	Kleingruppen: Was bewegt mich, wenn ich den Bedeutungsverlust der Kirche miterlebe? Wo kann ich trauern? Was gibt mir Halt?			11:20 60 Min.
	Mittagessen				12.30 90 Min
5	Weiterführung des Planspiels	Plenum: Was schafft unter uns Hoffnung? Gottes Geschichte ist mit seinen Menschen nicht zu Ende, auch wenn			14.00 60 Min.

		Veränderungen anstehen und die Zukunft anders ist als die Vergangenheit. (Ps 42, 6)			
6	Der Krug der Tränen und Quelle der Hoffnung	<p>Ein Krug der Tränen steht in der Mitte – Es wird Psalm 56,9 verlesen und als Text daneben gelesen. Daneben liegen eine Reihe von bunten Papiertränen mit Stiften</p> <p>Jede/r formuliert auf Papiertränen, seine Trauer, seine Wut oder Frust.</p> <p>Später werden sie nach dem Verlesen in den Krug gelegt. Danach darf sich jede/r ein biblisches Hoffnungswort aus einer Schale ziehen und es verlesen, wenn sie/ er es mag.</p>			15.00 60 Min.
7	Redekreis	Wie geht es mir jetzt? Was hat mir gut getan?			16.00 45 Min.
	Kaffee und Kuchen Darin Abschluss				16.45 45 Min.



9.7 Beratungseinheit Nr. 7




Beteiligte: Projektgruppe (12 – 16 Personen)

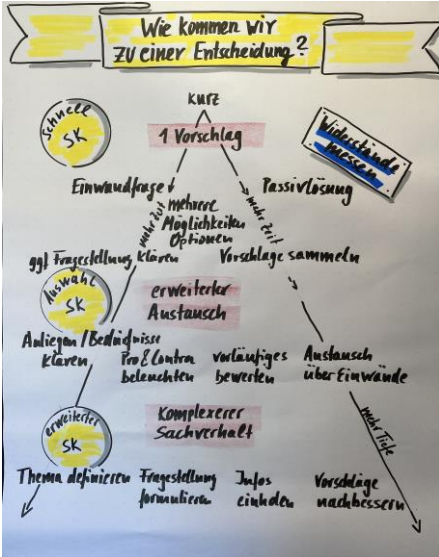
Thema: Varianten auswerten und einen Vorschlag erarbeiten




Ziel(e):

1. Auswertung
2. Vorschlag erarbeiten

Erster Tag					
Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material / Räumlichkeit	Rolle	Zeit
0	Ankommen mit Kaffee und Bezug der Zimmer				9.30
1	Begrüßung und geistliche Einstimmung				10:00 20 Min.
2	Check in	Wie bin ich heute hier? Worauf ist bei der Zukunftsplanung zu achten. Bitte dazu ein Verkehrszeichen aussuchen.	Verkehrsschilder		10.20 30 Min.
3	Vorstellung der Berechnungen der Varianten anhand des Aufgabenplaners EKvW (1)	Vorstellung im Plenum	Beamer		10.50 20 Min.
	Pause				11:10 15 Min.
4	Vorstellung der Berechnungen der Varianten anhand des Aufgabenplaners EKvW (2)	Individuelle Lesezeit	Anonymisierte (!) Ausdrucke		11:25 60 Min.

5	Vorstellung der Berechnungen der Varianten anhand des Aufgabenplaners EKvW (3)	Klären von Fragen im Plenum			12.30
	Mittagessen				13.00 90 Min.
6	Auswertung der Varianten	<p>Bild von gemischten drei Kleingruppen, die nacheinander aber versetzt die max. drei Varianten auswerten anhand folgender Fragen mit kurzen essenziellen Antworten auf der Flipchart.</p> <p>Fragen werden ggf. zusammen entwickelt.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was sind die Chancen des Modells? Welche Entwicklungen werden hierbei angestoßen? 2. Welche Arbeitsschwerpunkte werden abgedeckt? 3. Welche kirchliche Berufsgruppen sollen eingebunden werden? 4. Wie nachhaltig ist das Modell im Blick auf die Prognose? 5. Was sind die offenen Fragen an dem Modell? 	<p>Kurze schriftliche Vorstellung der Varianten</p> <p>3 mal Fragenkatalog</p> <p>3 Flipcharts für Antworten</p>		15:30 80 Min.
	Kaffee und Kuchen				16:50 15 Min.
7	Vernissage	Gemeinsame Begehung der Galerie			17.05 45 Min.
	Abendessen				18.00 60 Min.
8	Abendlob				19.30 30 Min.

Zweiter Tag					
Nr.	Intervention	Methoden / Sozialformen	Material / Räumlichkeit	Rolle	Zeit
1	Geistliche Einstimmung				9.00 20 Min.
2	Check in	Redekreis: Wie bin ich heute hier? Was ist mir heute für die Zusammenarbeit wichtig?			9.20 30 Min.
3	Systemisches Konsensieren	<p>Input: Welche Hilfe bietet das systemische Konsensieren für die Entscheidungsfindung?</p> <p>Rückblick auf: Wünsche an eine gute Lösung? Welche Anliegen sollen die Lösung erfüllen?</p> <p>Welche Variante wird vorgeschlagen und ggf. noch dabei verbessert.</p>  <p>Foto © Ernst-Eduard Lambeck</p>	Flipcharts		9.50 15 Min. 120 Min.

		Darin auch Pause: 			
4	Aufgaben verteilen	Welche zwei Personen bereiten zur Präsentation die vorgeschlagene Variante vor? Termin noch einmal abstimmen für die Präsentation in der Steuerungsgruppe und in einer gemeinsamen Presbyteriumsversammlung / synodalen Versammlung			12.05 25 Min.
	Mittagessen				12.30 90 Min.
5	Im Zeitstrahl werden mögliche Schritte zum Ziel hin festgehalten.	Plenum	Moderationswand mit Zeitstrahl		14.00 90 Min.
	Kaffee und Kuchen				15.30
6	Check out	Was war für dich an dem Wochenende bedeutungsvoll? Was willst du davon bewahren? Was war für dich schwer?			16.15 20 Min.
7	Reisesegen	Verabschiedung und Reisesegen anhand des Liedes: Bewahre uns, Gott, behüte uns, Gott, sei mit uns auf unser'n Wegen. Sei Quelle und Brot in Wüstennot, sei um uns mit deinem Segen. (Eg 171)			17.10