

Eva Renate Schmidt • Hans Georg Berg

# ***Beraten mit Kontakt***

Gemeinde- und Organisationsberatung  
in der Kirche

Ein Handbuch

## INHALTSVERZEICHNIS

### **1. Kirche und Gemeindeberatung 11**

- 1.1 Wie die Gemeindeberatung Kirche sieht 12
- 1.2 Was Gemeindeberatung leistet 21
- 1.3 Wie Gemeindeberatung arbeitet 26
- 1.4 Was Gemeindeberatung von ihren BeraterInnen erwartet 29
- 1.5 Wie Gemeindeberatung entstanden ist 34
- 1.6 Wie die Gemeindeberatung organisiert ist 39
- 1.7 Gemeindeberatung auf dem Land 42

### **2. Beratung als Prozeß 49**

#### **2.1 Beratung als Prozeß – Konzepte und Modelle 51**

- 2.1.1 Einführung 51
- 2.1.2 Der Aktionsforschungs-Ansatz 52
- 2.1.3 Das DEFG-Modell – Wie Organisationen und die Menschen in ihnen lernen 53
- 2.1.4 Der Organisationsentwicklungs-Zyklus 54
- 2.1.5 Das 7-Stufen-Modell – Der Veränderungsprozeß in 7 Stufen 59
- 2.1.6 Die Gestalt-Beratung 63

#### **2.2 Erstkontakt und Beratungsvertrag 66**

- 2.2.1 Der erste Kontakt mit der Gemeindeberatung – zwei Beispiele 66
- 2.2.2 Die erste Zusammenkunft zwischen Klient und BeraterIn 68
- 2.2.3 Analyse des Auftrags und der Anfrage 70
- 2.2.4 Der Vertrag im Prozeß der Organisationsentwicklung (Weisbord) 72
- 2.2.5 Hinweise für das Aushandeln eines tragfähigen Kontraktes 79
- 2.2.6 Die Bedeutung der Bezahlung von Beratungsleistungen 81
- 2.2.7 Hinweise zur Dokumentation 83
- 2.2.8 Beratungsprozesse dokumentieren 84
- 2.2.9 Das Gestaltthema: Kontakt und Grenzen 88

## **2.3 Datensammlung 94**

- 2.3.1 Einführung 94
  - I. Hinweise zur Datensammlung – II. Zur Einschätzung von Daten – III. Das Datenfeedback
- 2.3.2 Methoden und Instrumente der Datensammlung 98
  - Interviews – Fragen für ein Interview mit MitarbeiterInnen – Fragebogen: Ist unsere Gemeindeorganisation gesund? – Fragen an ein Gemeindemitglied – Gruppenspiegel – Klimakarte – Die Wetterlage einer Organisation
- 2.3.3 Feedback und Auswertungsgespräche 106
  - Feedback-Regeln – Fischglas – Selbst- und Fremdeinschätzung – Feedbackbogen – Fragebogen zum Klima in einer Organisation
- 2.3.4 Das Gestaltthema: Wahrnehmung 116

## **2.4 Diagnose 118**

- 2.4.1 Einführung 118
- 2.4.2 Organisationsdiagnose (Sechs-Felder-Modell nach M. Weisbord) 119
- 2.4.3 Arbeitsfragen zum Sechs-Felder-Modell 126
  - „Hermeneutik des Verdachts“ – Wie Sie Organisationen auch noch untersuchen sollten 127
- 2.4.4 Hinweise zur Anwendung des Sechs-Felder-Modells 130
- 2.4.5 Kirche als „professionelle Bürokratie“ 131
- 2.4.6 Die „schwierige Person“ in einer Organisation 136
- 2.4.7 Interview mit einer „schwierigen Person“ 138
- 2.4.8 Eine Übung zum Thema „Sündenbock“ 139
- 2.4.9 Grundformen von Organisationen (W. Zbinden) 140
- 2.4.10 Lebenszyklus von Organisationen 145
- 2.4.11 Kräftefeld-Analyse KFA 147
- 2.4.12 Die Bürgergruppe 150
  - Ein Verfahren zur Datensammlung, Diagnose und Intervention
- 2.4.13 Das Gestaltthema: Figur und Hintergrund 153

## **2.5 Interventionen: Veränderungen planen und einleiten 155**

- 2.5.1 Einführung 155
- 2.5.2 Schichtenmodell zur Bearbeitung von Konflikten 158
- 2.5.3 Eine Variante des Schichtenmodells 161
- 2.5.4 Das Gestaltthema: Das Experiment als Intervention 163

## **2.6 Abschluß der Beratung 165**

- 2.6.1 Einführung 165
- 2.6.2 Auswertungsprozesse organisieren 166
- 2.6.3 Hinweise zur Auswertung 167  
Was wird wozu und von wem ausgewertet?
- 2.6.4 Fragebogen zur Auswertung einer Gemeindeberatung 170
- 2.6.5 Der Follow-up-Prozeß – Erfahrungen und Hypothesen 172
- 2.6.6 Der Abschied braucht eine Gestalt – Verschiedene Vorschläge 173
- 2.6.7 Das Gestaltthema: Widerstand 175

## **3. Einzelthemen 181**

### **3.1 Perspektiven entwickeln 182**

- 3.1.1 Theorie und Informationen 182  
Visionen entwickeln, Ziele setzen und verwirklichen – Identitätskrisen und Anlässe zu ihrer Bearbeitung – Projekte planen und durchführen
- 3.1.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 198  
Meine Stärken – Charismen in der Gemeinde – Probleme gewichten – Träume und Alpträume – Was aus unserer Gemeinde werden könnte – Mit Mose auf dem Berg Nebo – Szenario für meine Zukunft entwerfen – Das Wollfadengeflecht – Musikmeditation
- 3.1.3 Ehrenamtliche Arbeit 210  
Leitlinien – Ehrenamtliche Arbeit von Frauen – Konflikte in der Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in der Gemeinde – Checkliste zum Ehrenamt

### **3.2 Sich in der Zeit organisieren 222**

- 3.2.1 Theorie und Informationen 222  
Einführung – Verschenden Sie Zeit? – Sechs Regeln auf dem Weg zur Verbesserung des Zeitmanagements – Zeitpioniere – Was tun, wenn Arbeit auf mich zukommt? – Prioritäten erkennen, setzen, einhalten – Im Einklang mit dem Tagesrhythmus arbeiten
- 3.2.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 233  
Zeit-Tagebuch führen – Zeitaufwand und Zeiteinteilung – Die Rollenuhr – Zeitfresser – Zeit verlieren – Zeit gewinnen – Individuelles Zeiterleben – Verausgabe und gewonnene Lebensenergie – Meine Streßlandschaft – Balance gewinnen – Selbsterfahrung in der letzten Stunde – Metapher-Meditation zu Psalm 31

### **3.3 In Gruppen arbeiten und Teams entwickeln 255**

#### **3.3.1 Theorie und Informationen 255**

Gruppen beobachten – Entscheidungen treffen – Instruktionen zum Konsens-Versuch – Heimliche Tagesordnungen – Teamentwicklung

#### **3.3.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 275**

Kriterien zur Gruppenbeobachtung – Verhaltensstile in Gruppen – Verhaltensstile in Gruppen – Eine Feedback-Übung zur Selbst- und Fremdeinschätzung – 4 Auswertungsskalen für Arbeitsgruppen – Auswertung zum Gruppenverhalten – Auswertungsfragen am Ende einer Sitzung oder eines Kurses – Kurzauswertung einer Arbeitseinheit – Einstiegsübungen – Bewertungsskala zur Zusammenarbeit in einem Team – Wie schätze ich unser Team ein? – Entscheidung in mehreren Stufen – Abgestufter Konsens – Meinungsbild einer Gruppe bei Entscheidungsschwierigkeiten

#### **3.3.3 Dynamik von Großgruppen 309**

Prozesse und Merkmale in Großgruppen – Was bei der Planung und Steuerung einer Großgruppe zu beachten ist, z.B. Folgerungen für die Großgruppe „Landessynode“ – Die Eule, die Gott war – Phantasiereise zur Moderation einer Großgruppe

### **3.4 Konflikte verstehen und regeln 315**

#### **3.4.1 Theorie und Information 315**

Konfliktmanagement – Gewaltfreier Aufstand – Virginia Satir's Konfliktverhaltensmodell – Rivalität unter Frauen

#### **3.4.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 335**

Konfliktdaten sortieren – Direkte Konfrontationssitzung – Fairer Streit – Konfliktgespräch in 8 Schritten – Ja-Nein-Übungen – Für Frauen: – Rivalitätsvorbilder – Ich suche mir meine/n KonkurrenzpartnerIn – „Ich bin schöner ...“ (Körperübung)

### **3.5 Macht und Geld einsetzen 342**

#### **3.5.1 Theorie und Informationen 342**

Einführung – Macht als Asymmetrie von Einfluß – Was bedeutet Macht in der Organisation Kirche? – Gedanken zum Machtprofil von Frauen – Verzerrungen von Macht – Verhaltensweise für Frauen, die mehr Einfluß haben wollen – Killerphrasen – Geld – Honorare aushandeln

#### **3.5.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 358**

Ich-Sätze mit Gebärde – Das Machtprofil einer Frau – Mein Weg mit Geld – Vorbilder im Umgang mit Geld – Feedback mit Geldmünzen

**3.6. Wechselfälle verarbeiten 363**

3.6.1 Theorie und Informationen 363

Vom Aufhören und Anfangen – Die Stelle wechseln

3.6.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 369

Lebenslinie, Glaubenslinie, Berufslinie – Übung zum Vergewissern des eigenen Standpunktes – Entscheidungsbaum – Das Vorstellungsgespräch – Abschiedsinterview – Abschiedsgottesdienst – Ritual zur Wegzehrung – Abschiedsfest – Nachgeholtter Abschied – Gemeinde-Geschichte(n) – Gemeindeerkundung – Vorvertrag – Meine grauen Eminenzen

**3.7. Organisationskulturen verstehen 385**

3.7.1 Theorie und Informationen 385

Organisationskultur – Eine Begriffsklärung – Die „Kultur“ einer Gemeinde – Symbole und Rituale – Das Irrationale in Organisationen

3.7.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 397

Checkliste zum Irrationalen in einer Organisation – Die Phantasiereise – Phantasiereise durch die eigene Organisation bzw. den eigenen Arbeitsplatz – Körper- und Bewegungsmeditation

**3.8. Frauen und Männer in der Organisation Kirche 409**

3.8.1 Theorie und Informationen 409

Gleichheit ohne Angleichung – Männeridentitäten in der Kirche – Organisationspsychologische Beobachtungen und Thesen – Abwehrverhalten von Männern bei Machtverlust – Frauen als Analytoren des Systems – Kriterien einer feministisch-befreiungstheologischen Hermeneutik – Vier Phasen der Identität von Frauen

3.8.2 Übungen zum Thema und Anleitungen für die Praxis 426

Das Vier-Phasen-Modell in Bezug auf die Entwicklung der Frauen-Identität – ... die Entwicklung der Männer-Identität – Frauen und Leitung – Frauen und Macht – Frauen und Zeit – Frauen und Konfrontation – Beraterische Interventionen