

Organisations- und Personalentwicklung, Beratung und Supervision in der Nordelbischen Kirche

Konzept der Arbeitsgruppe OE/PE im Auftrag des PE-Beirats



Einleitung	3
I. Vorüberlegung:	3
1. Beratung in der beruflichen Rolle	3
2. Beratung kirchlicher Organisationen	4
3. Eine notwendige Grundentscheidung	4
II. Die Ausgangssituation in der NEK	4
1. Die derzeitigen Beratungsstrukturen	4
2. Bewährte Beratungsformen	5
a. Seelsorge/Begleitung/Beratung	5
b. Supervision	5
c. Coaching	6
d. Organisationsberatung	6
3. Chancen und Grenzen	7
III. Perspektiven für die künftige Beratungsarbeit	7
1. Ideen für eine nordelbische Gesamtstruktur	7
a. Kirchenkreise	8
b. Nordelbische Ebene	9
2. Erforderliche Kompetenzen	10

Einleitung

Die folgenden Überlegungen sind das Ergebnis eines fruchtbaren Fachgesprächs unter Personen, die in der NEK beratend tätig sind: in der Arbeitsstelle Personalentwicklung in der NEK, in Beratungsstellen für kirchliche Arbeit oder im Nordelbischen Gemeindedienst, in der Supervision oder Gemeindeberatung.

Zur Arbeitsgruppe gehörten:

Paul Philipps und *Kirsten Fehrs* für die Arbeitsstelle Personalentwicklung in der NEK,

Jürgen Barth, *Isa Lübbers-Arndt* und *Hans-Jürgen Buhl* für die Arbeitsgemeinschaft der PersonalentwicklerInnen in den Kirchenkreisen,

Annebärbel Claussen für den Nordelbischen Gemeindedienst,

Axel Krone, *Rose Volz-Schmidt* und *Susanne Habicht* für die Gesellschaft für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung (GfGG)

Horst Kämpfer, und *Jens Voß* für das Pastoralpsychologische Institut (PPI) und *Anne Reichmann* für die Pfarrstelle für Seelsorge und Pastoralpsychologie.

I. Vorüberlegung:

1. Beratung in der beruflichen Rolle

Die Geschichte der Ausbreitung des Evangeliums von Jesus Christus ist wesensmäßig eine Geschichte von Mensch zu Mensch. Die Kirche ist eine Funktion dieser Geschichte. In ihr arbeiten Menschen mit Menschen und für Menschen. Dabei gibt es Konflikte und die Notwendigkeit, sich individuell und institutionell weiter zu entwickeln und Veränderungen zu gestalten. Es sind Menschen, die die Kirche ausmachen und tragen: Mit Grund und Auftrag der Kirche identifizierte Menschen, die sich weiterentwickeln und Verantwortung übernehmen, sind eine wichtige Voraussetzung für die Zukunft der Kirche. Sowohl die in der Kirche arbeitenden Personen - sei es haupt- oder ehrenamtlich – als auch die Kirche als Institution mit ihren Subsystemen profitieren von professioneller Begleitung durch Berater und Beraterinnen.

Es ist **Aufgabe der Kirche**, unter dem Gesichtspunkt personaler, seelsorgerlicher Fürsorge und unter dem Gesichtspunkt von Personalentwicklung die Menschen, die in ihrem Auftrag arbeiten, zu unterstützen mit dem Ziel einer Qualifizierung, Motivierung und Identifikation mit der jeweiligen Aufgabe. Eine solche Begleitung hat meist einen mehrfachen Inhalt. So kann es gehen um:

- die Gestaltung konstruktiver Arbeitsbeziehungen (Arbeitsplatzbeschreibungen, Personalentwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen, Verabredungen über Zeiten, Belastungen, Entlastungen, Qualifizierungen, Fortbildungen u.a.m.)
- die Entwicklung kommunikativer Strukturen (Informationsstrukturen und Informationskanäle, Mitarbeitendenbesprechungen, Teamentwicklung, Kommunikationsstile, Entwicklung von und Zusammenarbeit bei Projekten u.a.m.)
- die fortwährende Weiterbildung von Professionalität (Entwicklung theologischer, pädagogischer, seelsorgerlicher, musikalischer, technischer, verwaltender, leitender und kommunikativer Kompetenz u.a.m.)
- die Bearbeitung von Konflikten (Rivalität, Mobbing, Über- und Unterforderung, Rollendiffusion, Alkoholismus, Chauvinismus, sexuelle Übergriffe, Flucht in die Krankheit, Herrschaftsgebaren u.a.m.)
- die Stabilisierung der inneren Balance (Glaubenskrisen, Identitätskrisen, Selbstwertverlust, Burn-out u.a.m.)
- die Identifikation mit dem Inhalt und dem Auftrag der Kirche (individueller Glaube/Un Glaube und Inhalt/Auftrag der Kirche, Entwertung der Kirche, mangelnder Stolz, gerade bei diesem Arbeitgeber zu sein, Entwertung der Organisationsstrukturen u.a.m.) .

In den Beratungsgesprächen geht es um die Entwicklung von Zufriedenheit, Motivation, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Aufgaben- und Rollenklarheit, Frustrationstoleranz, Erkenntnis des Fragmentarischen, Balance von Veränderungsbereitschaft und Bindung, Identifikation, fachliche Kompetenz und Qualität.

2. Beratung kirchlicher Organisationen

Kirche zeigt sich historisch immer in bestimmten Organisationsformen. Zu einer Organisationsform gehören: Verfassungsstrukturen, Leitungsstrukturen, Kommunikationsstrukturen, Entscheidungsstrukturen, Gehaltsstrukturen, Finanzstrukturen, Verwaltungsstrukturen, die alle jeweils für bestimmte raum-zeitliche Einheiten Geltung haben (Gemeinde, Kirchenkreis, Werk u.a.m.). Zu einer Organisationsform gehören aber auch die Kultur, die Werte, die Gewohnheiten, die Art des Kommunizierens und die Rituale.

Die Kirche ist eine hochkomplexe Organisation: Zu ihr gehört das Miteinander von Gesamtsystem und vielen unterschiedlichen Teilsystemen, die hohe Anforderungen an die **Steuerung** stellen. Organisationen haben ein Eigenleben und verändern sich daher beständig; zur Veränderung werden sie auch durch die Auseinandersetzung mit den Außensystemen (Umwelt) genötigt; so verliert die Kirche z.B. immer mehr an jener Akzeptanz, die bereit macht, sie zu finanzieren.

Neben den beständigen Veränderungsprozessen und der Qualitätsentwicklung, die dem Selbsterhalt dienen, gibt es also auch durch die Umwelt aufgezwungene Veränderungen, die das System zu neuen Formen der Selbsterhaltung zwingen.

Die NEK befindet sich in einem solchen Prozess der Veränderung, der einer Steuerung bedarf: Reflexion des Gegebenen, Projektion des Erhofften (Ziele, Vorgaben), Realisation aufgrund der vorhandenen Ressourcen aller oben benannten Strukturmomente der Organisation. Diese Prozesse verlaufen entsprechend der geltenden Verfassung auf allen Ebenen kirchlicher Organisation: von der Gemeinde bis zur Synode. Die zahlreichen Gremien und Leitungspersonen bedürfen teilweise der Anleitung oder aber der Begleitung und Beratung in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen.

3. Eine notwendige Grundentscheidung

Hier ist folgende **Grundentscheidung** gefordert: *Will die Nordelbische Kirche die institutionelle und finanzielle Verantwortung übernehmen für die oben beschriebene, professionelle Beratung von Menschen in ihrer beruflichen Rolle und diese an dafür ausgebildete Personen übertragen?*

Damit sind folgende Fragen verbunden:

- Wie können bereits vorhandene personelle Ressourcen eingebunden werden?
- Welche Aufgaben müssen unbedingt außerhalb des Systems gelöst, also an andere Fachleute überwiesen werden?

II. Die Ausgangssituation in der NEK

1. Die Beratungsangebote

Im Bereich der Nordelbischen Kirche sind zurzeit unterschiedliche Beratungs- und Unterstützungsangebote vorhanden:

- Personal- und Gemeindeentwicklung (15 Pastorinnen und Pastoren auf 12,75 und 4 Mitarbeitende auf 2,8 Vollzeitstellen auf Ebene von NEK oder Kirchenkreisen)
- Beratungsstellen für kirchliche Arbeit (3 Personen auf ca. 1 Vollzeitstelle in den Kirchenkreisen Niendorf, Blankenese)
- Gemeindeentwicklungsprojekte durch den Nordelbischen Gemeindedienst (3 Personen auf 2,5 Vollzeitstellen)

- Gemeindeberatung und Vermittlung von Gemeindeberatung durch die Referentin für Gemeindeberatung im nordelbischen Gemeindedienst
- Supervision und Vermittlung von Supervision durch die Pfarrstelle für Seelsorge und Pastoralpsychologie
- neben- und freiberufliche Gemeindeberatung (z.B ca. 40 Gemeindeberater und Gemeindeberaterinnen der GfGG)
- neben- und freiberufliche Supervision (z. B. durch 60 Pastoralpsychologinnen und Pastoralpsychologen des PPI oder andere auf einer Liste der NEK geführte Supervisorinnen und Supervisoren).

Die Stellen in der nordelbischen Beratungsarbeit sind überwiegend mit Pastorinnen, Pastoren und Mitarbeitenden besetzt, die sich durch Ausbildungen der GfGG, des PPI oder anderer Ausbildungsgänge (z.B: TZI) für diese Tätigkeit qualifiziert haben.

Die Arbeitsweise der Beratenden orientiert sich nach den Anforderungen des jeweiligen Praxisfeldes, nach den Ausbildungen und den persönlichen Begabungen des Beraters/der Beraterin.

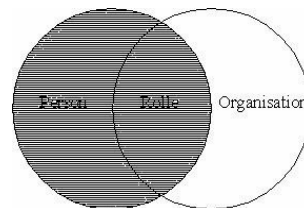
Außerdem lassen sich die Angebote unterscheiden nach ihrer Nähe zur Leitung bzw. ihrer Unabhängigkeit. Die Personalentwicklung ist institutionell der Leitung unterstellt. Bei Beratungsangeboten besteht in Dreieckskontrakten die Möglichkeit, das Verhältnis zwischen Beraterin, Leitung und Klientin zu definieren und transparent zu machen.

2. Bewährte Beratungsformen:

In der Beratungsarbeit haben sich insbesondere folgende Beratungsformen bewährt:

a. Seelsorge, Begleitung, Beratung

Personenzentrierte Beratung
kirchlicher Rollenträger



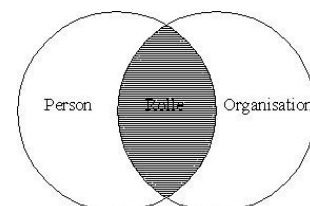
Diese Beratungsform konzentriert sich auf Konflikte, die in den Personen aufgrund aktueller Auslöser in der Arbeit und der persönlichen Entwicklung in ihrer psychologischen und religiösen Dimension entstanden sind. Ziel der Beratung und Seelsorge ist die Entwicklung einer Kompetenz zur Selbstsorge, um in den beruflichen und den persönlichen Prozessen bestehen zu können.

Seelsorge/Beratung erfordert von dem Berater/der Beraterin die Kompetenz, klar abgrenzen zu können, was dem Bereich der Beratung/Seelsorge und was dem Bereich der Psychotherapie zuzuordnen und dann an entsprechende Fachleute zu überweisen ist.

Die Grenzen zwischen Beratung/Seelsorge und Supervision können in besonderen Fällen fließend sein.

b. Supervision

Beratung der Rolle
Im Spannungsfeld zwischen Person und Organisation



Diese Beratungsform richtet ihr Augenmerk in besonderer Weise auf die Gestaltung der beruflichen Rolle im Spannungsfeld zwischen der Person und der Organisation. So fügt sie folgende Perspektiven zusammen:

- die Person oder Personen in ihrer sozialen, psychischen, rationalen, emotionalen und spirituellen Ausstattung,

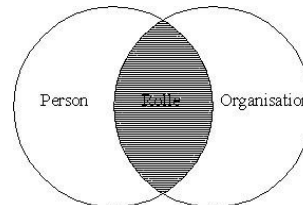
- die Aufgabe und die Rolle mit den an die gerichteten Erwartungen und den ihr zugeschriebenen Kompetenzen und Forderungsprofilen,
- die Organisation mit ihren institutionellen Rahmenbedingungen, ihren Klientinnen und Klienten/Zielgruppen/Kundinnen und Kunden und ihrer Umwelt.

Supervision wird als Einzel-, Team-, Gruppen- oder Leitungssupervision durchgeführt.

Hier wiederum können die Grenzen fließend sein zwischen Einzel-/Leitungssupervision und Coaching bzw. Teamsupervision und Organisationsberatung.

c. Coaching

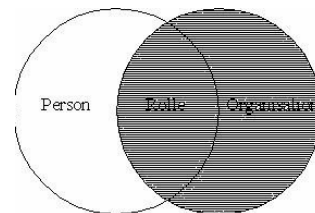
zielorientiertes Training und Beratung für Einzelpersonen ursprünglich in Leitungsrolle



Diese Beratungsform richtet sich in der Regel auf die gezielte Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften. Im Unterschied zur prozess- und aufgabenorientierten Supervision ist das Coaching stärker ergebnis- und lösungsorientiert.

d. Organisationsberatung

Beratung der Organisation mit ihren Rollen, Aufgaben und Zielen



Diese Beratungsform ist im Schwerpunkt als ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen anzusehen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Man muss unterscheiden zwischen: Expertenberatung, „Arzt-Patient-Beratung“ und heute vor allem Prozessberatung. Besonders in Non-Profit-Organisationen wird heute vielfach von systemischer OE gesprochen, die davon ausgeht, dass sich sowohl die Wahrnehmung der Organisation als auch die Art der Veränderung an den Prinzipien lebender Systeme orientieren. Ziele der OE sind: Selbsterneuerung, Selbstgestaltung, Förderung der Selbstorganisation, Authentizität, Effektivität und Humanisierung. Die rein zielgerichteten Organisationsprinzipien werden durch Offenlegen und Klären von Entscheidungsprozessen, Aushandeln und sich Verständigen abgelöst. Interaktive Lernprozesse der Angehörigen einer Organisation machen die Organisation zur „Lernenden Organisation“. Daraus ergeben sich u.a. folgende Aufgabengebiete: Leitbildentwicklung, Konzeptentwicklung, Klärung von Zielen und Aufgaben, Optimierung der Strukturen, grundlegende Umorientierung der Kultur.

Gemeindeberatung als spezielle kirchliche Form der Organisationsberatung nimmt dabei insbesondere die impliziten und expliziten Kirchenbilder, den Umgang mit biblischer und kirchlicher Tradition und die bewussten und unbewussten Erwartungen an kirchliche Rollenträger in den Blick.

3. Fazit: Chancen und Grenzen:

Die unterschiedlichen Bedingungen, unter denen Beratung geschieht, haben je ihre Vor- und Nachteile:

- Beratende in Stabsstellen sind in ihrer Arbeit an den Rahmenzielen der Leitung orientiert. Sie verfügen über eine hohe Feldkompetenz (Wissen um Kirche und wie sie funktioniert). Die Schwelle zu den Klientinnen und Klienten ist niedrig, weil die Beratenden vor Ort bekannt sind. Gleichzeitig kann die Nähe der Beratenden zur Leitung die Beratung erschweren.
- Personen, die in anderer Weise hauptberuflich in der Kirche beratend tätig sind (z.B. Beratungsstelle für kirchliche Arbeit, Gemeindedienst) verfügen über eine hohe Feldkompetenz. Die Schwelle zur Beratung ist relativ niedrig, da die Person des Beraters/in in der Region bekannt ist und die Inanspruchnahme für die Klienten in der Regel kostenfrei ist.
- Wer zusätzlich zu einer anderen (Pfarr-) Stelle nebenberuflich in der Kirche beratend tätig ist, kann ebenfalls eine hohe Feldkompetenz einbringen. Die NEK verfügt über eine große Anzahl gut ausgebildeter Berater- und Beraterinnen, die – nachdem ihre Weiterbildung kirchlich mitfinanziert wurde – zu ungewöhnlich niedrigen Preisen Beratung anbieten können. Diese Form der Beratung ist gefährdet, wenn aufgrund von Stellenreduzierungen die Arbeitsverdichtung für einzelne Stelleninhaber so ansteigt, dass eine nebenberufliche Tätigkeit nicht mehr möglich ist; hier besteht dringender Klärungsbedarf.
- Freiberufliche, externe Berater- und Beraterinnen haben den Vorteil einer deutlich größeren Distanz zum zu beratenden System. Dafür ist die Feldkompetenz und die Möglichkeit zur theologischen Reflexion des Beratungsprozesses u. U. geringer als bei internen Berater- und Beraterinnen. Die Kosten für freiberufliche Beratung sind relativ hoch.

Die gegenwärtige Situation interner Beratungsarbeit in der NEK lässt unterschiedlicher Ansätze und Arbeitsweisen erkennen, die teils nebeneinander, teils miteinander die Arbeit der Kirche auf verschiedenen Ebenen unterstützen.

Ebenso unterschiedlich sind die Struktur, Organisation und Finanzierung der Angebote. Eine strukturell abgesicherte **Koordination** mit gleichzeitiger klarer Beschreibung und Zuordnung der Aufgaben, die sich an den verschiedenen, zu erhebenden Bedarfen orientiert, fehlt bislang. Das vorliegende Konzept versteht sich als ein Vorschlag wie die Kooperation von Beratung in der NEK aussehen kann.

III. Perspektiven für die künftige Beratungsarbeit

1. Ideen für eine nordelbische Gesamtstruktur

Wir gehen davon aus, dass die Kirche auch in Zukunft kontinuierlich entsprechend der geschilderten Ausgangslage der unterschiedlichen Beratungsangebote bedarf. Dies ist im Besonderen deshalb der Fall, weil man davon ausgehen kann, dass der angestoßene Entwicklungsprozess in der Kirche ein fortlaufender sein wird, dass Kirche also, um ihrem Auftrag gerecht zu werden, immer in Bewegung bleiben muss. Um entsprechende Beratungsangebote vorzuhalten läßt sich folgende Struktur vorstellen:

Nimmt man seinen Ausgangspunkt sowohl bei den Personen, die in der Kirche arbeiten, als auch bei der Organisation, so legt sich eine bestimmte Aufgabenteilung nahe.

Um die Aufgabenteilung besser beschreiben zu können, differenzieren wir in

- A:** in Leitungshandeln integrierte Tätigkeiten (Organisations- und Personalentwicklung) und
- B:** kontraktabhängige Tätigkeiten (Beratung, Supervision und Coaching).

a. Kirchenkreise

Jeder „Großkirchenkreis“ steht vor der Aufgabe, ob und wie er die beiden beraterischen Bereiche in seinem Gebiet vorhalten und schließlich organisieren möchte. Aus fachlich-beraterischer Sicht ist es in der Regel geboten, die Bereiche A und B nicht in einer Person zu vereinigen. Eine strukturelle Trennung dient der Rollenklarheit und damit der notwendigen Vertrauensbildung zwischen den verschiedenen Auftraggebern und Auftragnehmern sowie weiteren am Prozess beteiligten Personen (z.B. Mitarbeitendenteams, die Supervision oder Fortbildung in Anspruch nehmen). Daher ist an die Möglichkeit von wenigstens zwei getrennten Bereichen zu denken, die allerdings aufeinander bezogen und nicht von einander unabhängig gedacht werden können.

Zu A: Die **Aufgabe der in Leitungshandeln integrierten Tätigkeiten** ist die aktive Unterstützung der Kirchenkreisleitung.

Dieser Bereich entwickelt Prozesspläne und Konzepte für Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung entwickelt und sorgt dafür, dass entsprechende Programme durchgeführt und ausgewertet werden.

Er begleitet, wo es nötig und sinnvoll ist, durch Planung, Beratung, Durchführung von Veranstaltungen (z.B. Workshops und Hearings) und Moderation die Prozesse auf Kirchenkreisebene. Dieser Bereich wird am ehesten einer Stabsstelle¹ zuzuordnen sein.

Im Einzelnen ist er verantwortlich für die

- Entwicklung von Zielen und Perspektiven für die künftige Arbeit des Kirchenkreises gemeinsam mit den kirchenkreisleitenden Personen und Gremien
- Organisation der Qualifizierung der Leitungsgremien und -personen im Kirchenkreis für das Führen mit Zielen
- Einführung von Personalentwicklungsgesprächen mit Pastorinnen und Pastoren und Kirchenkreismitarbeitenden sowie Einführung und Unterstützung der Organisation von PE-Gesprächen in den Gemeinden (dies schließt Karriereplanung für die unterschiedlichen Berufsgruppen in der Kirche ein)
- Unterstützung der Kooperation und Förderung der Fusion von Gemeinden und Einrichtungen des Kirchenkreises.
- Situationsbezogene Unterstützung der Leitungsgremien und –personen im Kirchenkreis durch Beratung oder Coaching (Grenzfälle)
- Vermittlung von Berater- und Beraterinnen und Supervisoren in Abstimmung mit dem Bereich B und den innerkirchlichen Gesellschaften wie GfGG und PPI.

Zu B: Die **Aufgabe der kontraktabhängigen Tätigkeiten** ist es, Verantwortung zu tragen für bedarfsorientierte Beratung/Seelsorge, Supervision (einzeln, Team und Gruppe), Coaching und Qualifizierung (Fortbildung) von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden und Pastorinnen und Pastoren. Ebenso sorgt sie für die Vermittlung von Anfragen ratsuchender Personen und Gruppen im Kirchenkreis an andere Anbieter, z.B. neben- und freiberufliche Gemeindeberaterinnen und -berater, Supervisorinnen und Supervisoren, Therapeuten/spezielle Fachberater oder Fortbildungseinrichtungen.

Um auf dieser Ebene im Kirchenkreis unterstützend und vertrauensvoll tätig zu sein, bedarf es zum einen unbedingter Rollenklarheit der Beraterin/des Beraters und zum anderen eines klaren Kontraktes zwischen dem Auftraggeber der Maßnahme (z.B. Kirchenvorstände, Einzelpersonen, Teams) und Auftragnehmer (BeraterIn, SupervisorIn, Anbieter von Fortbildungen). Dazu gehören die Ergebnisoffenheit der Berater- und Beraterinnen, sowie die Zusicherung von Vertraulichkeit. Die Ergebnisse der Beratung bleiben „Eigentum“ des jeweiligen Auftraggebersystem (KV o.ä.), dieses entscheidet eigenverantwortlich über Weitergabe von Informationen z.B. an die Kirchenkreisleitung.

Dieser Bereich wird am ehesten einer leitungsunabhängigen Stelle im Kirchenkreis zuzuschreiben sein.²

¹ Eine Stabsstelle ist eine Stellenart innerhalb der Organisation eines Unternehmens. Sie gehört zu den Stellenarten im Entscheidungsprozess. Dabei ist sie insbesondere mit der Entscheidungsvorbereitung, aber auch mit der Informationsbeschaffung und der Überprüfung der Entscheidungsausführung beauftragt. (Definition nach wikipedia.de.) Als solche hat sie Leitungsfunktion aber nicht –kompetenz, übernimmt typische Querschnittsaufgaben und sorgt dafür, dass die Leitung gut arbeiten kann.

² Für die kontraktabhängige OE könnte u.a. folgende strukturelle Einbindung denkbar sein:

- als „Beratungsstelle für kirchliche Arbeit“ – dies würde am ehesten einer leitungsunabhängigen Stelle entsprechen
- als Arbeitsbereich z.B. des Gemeindedienstes, d.h. auf nordelbischer Ebene

Über die Grenzen hinaus

Innerhalb eines Kirchenkreises bleiben die Arbeitsbereiche A und B nicht für sich, sondern sorgen durch ihre Zusammenarbeit für Zielorientierung, Effektivität sowie die Nähe zu den Menschen in ihrem jeweiligen Aufgabengebiet. Die Beratungsbereiche aller Kirchenkreise wiederum bilden untereinander eine **Arbeitsgemeinschaft** für Austausch und gegenseitige Vernetzung. Eine kirchenkreisübergreifende Zusammenarbeit kann über Kontrakte geregelt werden. An dieser Stelle ist auch eine Vernetzung mit einer zu bedenkenden nordelbischen Ebene angezeigt.

Die nordelbische Ebene ist derzeit sowohl als Gemeindedienst als auch als Fachgesellschaft (GfGG, PPI), als Personal- und Organisationsentwicklungsstelle der NEK und als Pfarrstelle der NEK für Seelsorge und Pastoralpsychologie organisiert. Eine enge Zusammenarbeit mit diesen Ebenen ist unbedingt erwünscht.

b. Nordelbische Ebene

Die nordelbische Ebene bildet eine eigene Organisationseinheit. Auch für diese haben die beschriebenen Bereiche A und B Geltung.

So fällt dem Bereich A eine Stabsstelle für Organisationsentwicklung zu, die der Kirchenleitung/Leitung des Kirchenamtes zugeordnet ist. In ihren Aufgabenbereich fallen alle auf die gesamte nordelbische Kirche bezogenen strategischen, planerischen und operativen Aktivitäten, die in der NEK auf ihren unterschiedlichen Ebenen – insbesondere aber auf der nordelbischen Ebene - dazu beitragen, deren Ziele zu erreichen.

Zu Bereich A: Zu den **Aufgaben der in Leitungshandeln integrierten Tätigkeiten** der nordelbischen Stabsstelle gehören

- Konzeptentwicklung und Prozessplanung für Maßnahmen strategischer Organisations- und Personalentwicklung auf der nordelbischen Ebene (Kirchenleitung, Bischöfinnen und Bischöfe, Nordelbisches Kirchenamt und Nordelbische Synode, Nordelbische Dienste und Werke)
- Schaffung von Grundlagen für eine strategische Personalplanung und -entwicklung – auch im Blick auf kirchliche Berufsausbildungen.
- Entwicklung von Qualitätsstandards und eines nordelbischen Qualitätsmanagements für Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung in enger Abstimmung mit den beiden anerkannten Ausbildungseinrichtungen, der Gesellschaft für Gemeindeberatung und –entwicklung (GfGG) und dem Pastoralpsychologischen Institut e.V. (PPI).
- Organisation eines Pools an kircheninternen (haupt-, neben- und freiberuflich tätigen) und nicht-kirchlichen (externen, freiberuflichen) Beraterinnen und Beratern, Supervisorinnen und Supervisoren und Weiterbildungseinrichtungen sowie Prüfung und Anerkennung von deren Qualifikationen.
- Vermittlung von Beraterinnen und Supervisoren in Abstimmung mit GfGG und PPI.
- Kontakt zu der Arbeitsgemeinschaft der Kirchenkreis-Stabsstellen für Organisationsentwicklung.
- Planung von Fortbildungen und Austausch für den OE-Bereich, soweit sie nicht von den Kirchenkreisen oder zwischen den Kirchenkreisen selbst organisiert werden
- Veröffentlichungen von Materialien zur Organisations- und Personalentwicklung.

Zu Bereich B: Zu den **Aufgaben der kontraktabhängigen Tätigkeiten** der nordelbischen Ebene, die sich in einer Nordelbischen Beratungsstelle abbilden könnten, gehören

- Fachberatung und Prozessbegleitung im Auftrag der Kirchenleitung, der Bischöfinnen und Bischöfe, des Nordelbischen Kirchenamtes und der Nordelbischen Synode.
- Personalentwicklung für Pastorinnen und Pastoren (Beratung/Supervision, Fortbildung in den ersten Amtsjahren, retraite).
- Personalentwicklung für nordelbische haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende (Beratung/Supervision, Fortbildung in den ersten Amtsjahren, retraite).
- Vermittlung von Anfragen an Berater- und Beraterinnen, Supervisorinnen und Supervisoren, sowie Weiterbildungseinrichtungen

-
- neben- und freiberufliche Beratungs- und Fortbildungsangebote. In diesem Fall könnte die „in Leitungshandeln integrierte OE“ als Vermittlungsagentur fungieren.

- Eine enge Zusammenarbeit mit den nordelbischen Gesellschaften und Einrichtungen (Gemeindedienst, GfGG und PPI)

2. Erforderliche Kompetenzen

Will die Kirche die oben beschriebenen Aufgaben professionalisieren und intern vorhalten, dann ergibt sich folgendes Anforderungsprofil für intern Beratende, z.B.:

- *Beratungskompetenz*: Probleme erkennen, einordnen, an die richtige Adresse verweisen oder selbst bearbeiten; bei Supervision ist auch eine psychologische Beratungskompetenz Voraussetzung;
- *Rollendistanz*, innere Freiheit und Unabhängigkeit von der Leitung und dem zu beratenden System;
- eine *rollenbezogene Loyalität* zur Leitung, d.h. Loyalität mit dem Auftrag, nicht zwingend mit der Person des Auftraggebers oder der Auftraggeberin;
- *Institutions- und Organisationskompetenz*: Verständnis für den strukturellen Aufbau und die systemischen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen einer Organisation und das Verstehen institutioneller Aspekte wie Normen, Werte, Rituale, Mythen, informelle Prozesse;
- eine *Wertschätzung* aller Berufsgruppen einschließlich der ehrenamtlich Mitarbeitenden in der Kirche.

Ergänzt werden diese Grundkompetenzen durch die den beschriebenen Beratungsformen entsprechenden Schwerpunktkompetenzen.

Hervorzuheben ist, dass von externen Beraterinnen und Beratern ein bestimmtes Maß an Feldkompetenz und Identifikation mit der Kultur erwartet werden sollte, während es bei interner Beratung besonders wichtig ist, institutionell geregelten Abstand und relative Unabhängigkeit zu bewahren. Im Unterschied zu Personalentwicklung braucht interne Beratungstätigkeit einen von der Leitung unabhängigen und als solches erwünschten eigenständigen strukturellen Rahmen.

Im Hinblick auf konkrete Aufträge, insbesondere bei komplexen und längerfristigen Begleitungen, ist die Kooperation von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Berufen wünschenswert.

Mit der Entscheidung dafür, den eigenen Beratungsbedarf intern zu regeln, übernimmt die Kirche auch die Verantwortung, diese beschriebenen Kompetenzen durch entsprechende **Qualifizierungsmaßnahmen** (Fortbildungen) sicher zu stellen.