

ZEITSCHRIFT für  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

---

Heft 18  
Juni  
2018

Nr

„Kirchliche  
Arbeitswelten“





futur2



## Editorial

„Die Zukunft ist schon da, sie ist aber noch nicht gleichmäßig verteilt“, sagt der kanadische Science Fiction-Autor William Gibson, der uns den Begriff „Cyberspace“ gegeben hat. Wir leben in einer sehr spannenden Zeit: Zukunft kommt spürbar mit hoher Geschwindigkeit und breitet sich unaufhaltsam aus, ohne dass wir sie kontrollieren können. Gesellschaft bricht um: Wir werden nicht nur mit neuen Antworten auf alte Fragen konfrontiert, weil bisherige Antworten sich als irrelevant erweisen. Nein, es stellen sich vollkommen neue Fragen, bei denen uns bereits bekannte Antworten nicht weiterhelfen.

Viele der öffentlichen Diskussionen, die sich mit den Veränderungen befassen, die uns das 21. Jahrhundert schon gebracht hat, beschäftigen sich mit der Frage, wie die Gesellschaft der Zukunft aussehen wird und wie sich unser Alltag verändern wird, welche Kompetenzen und Fähigkeiten gebraucht werden, um in der zukünftigen Welt, der nächsten Gesellschaft, zu bestehen oder wie sich Unternehmen an die neuen Gegebenheiten anpassen können, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

An manchen Stellen scheint in den Debatten durch, dass die Veränderungen tiefergehend sind und wir uns nicht nur wegen eines „verschärften Wettbewerbs“ Gedanken machen sollten. In dieser Ausgabe wollen wir die sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen der rasanten technologischen Entwicklung fokussieren. Wir wollen damit die Debatte um die existenzielle Dimension der Entwicklung, die Frage nach Sinn, nach Identität und Transzendenz erweitern.

Natürlich ist auch unsere Ausgabe mehr ein Blick durchs Schlüsselloch und nimmt nicht in Anspruch, die Breite der Fragestellung abzubilden. Wenn es gelingt, die Diskussionen zu stimulieren und auch kontroverse Reaktionen zu provozieren, haben wir unser Ziel erreicht.



**Konrad Neuwirth**  
Geschäftsführer XIQIT GmbH

E-Mail: [knj@xiqit.de](mailto:knj@xiqit.de)

**Editorial**

5

**Themenbeiträge**

Prof. Dr. Gerhard Wegner:	Kirchliche Arbeitswelt – Potenziale, Probleme, Perspektiven	7
ZOEGB-Redaktion:	Anders als mein vorheriger Arbeitgeber – O-Töne zwischen den Beiträgen	12
Dr. Benedikt Jürgens:	Kompetenz und Offenheit: Chancen für die Kirche als Arbeitgeberin	13
Dr. Susanne Schatz:	ab-c – Arbeitsbewältigungs-Coaching®	17
Claudia Zimmer, Martin Steinbrink:	Mitarbeitenden-Gespräche – kompetent eingeführt	21
Werner Dotzauer:	Kommunikationszentrum Gemeindebüro	26
Carsten Kraume:	Komplementärberatung – ein Ansatzpunkt zur Begleitung von Veränderungsprozessen	31
Gisela Dehlinger:	Komplementärberatung – ein spannendes Experiment	36

**Zur Diskussion gestellt**

Marcel Schütz, Prof. Dr. Stefan Kühl:	Reform kirchlicher Steuerung – eine Frage der „richtigen“ Organisation?	40
Tobias Witter:	Warum Veränderungsprozesse so oft haken – Bourdieu's Soziologie als Erklärungsmodell	45

**Materialkoffer**

Claudia Zimmer, Martin Steinbrink:	Mitarbeitenden-Gespräch – zur Einführung	50
Karl-Heinz Knöß:	Schwierige Gespräche führen	51
Ullrich Beumer:	Coaching – Horizonte	52
Sabine Rösner:	Die Coaching-Schleife	53
Dr. Susanne Schatz:	Das 48-Felder-Modell	54
Michael Westerhoff:	Das Terminstundenmodell	57
Jutta Rottwilm, Dr. Christopher Scholtz:	Die Bibliothek der lebendigen Bücher	58

**INHALT**

# INHALT

## Pioniere der Gemeindeberatung

- |                  |  |    |
|------------------|--|----|
| Susanne Habicht: | Was irgendwo ist, ist überall...-<br>Gespräch mit Annebärbel Claussen                                | 62 |
| Kerstin Richter: | Gemeindeberatung ohne Prävention ist<br>herausgeschmissenes Geld –<br>Interview mit Rosemarie Klesse | 66 |

## Buchbesprechungen

- |                                |   |    |
|--------------------------------|---|----|
| Dr. Frank Hofmann:             | <b>Katharina Witte</b><br>„Versteh mich nicht zu schnell“ –<br>Achtsames Arbeiten mit geflüchteten Menschen | 69 |
| Barbara Görich-Reinel:         | <b>Steffen Schramm, Lothar Hoffmann</b><br>Gemeinde geht weiter   | 69 |
| Prof. Dr.<br>Richard Hartmann: | <b>Michael N. Ebertz, Lucia Segler</b><br>Spiritualitäten als Ressource für eine<br>dienende Kirche         | 70 |

## Veranstaltungen

71

## Aus der GBOE

- |  |                             |    |
|--|-----------------------------|----|
| Dr. Frank Hofmann:                             | Bericht von der DACH-Tagung | 74 |
| Jutta Rottwilm:                                | Neuer GBOE-Vorstand         | 75 |
| Joachim Wilzki,<br>Gotthard Fuhrmann:          | Nachruf Wolfgang Bartel     | 75 |
| Birgit Jürgens,<br>Prof. Dr. Richard Hartmann: | Neu in der Redaktion        | 76 |

## Adressen der Gemeindeberatung

77

## IMPRESSUM UND REDAKTION

70



# „Kirchliche Arbeitswelten“

**Die Strahlkraft der Kirche ist abhängig von den Menschen, die für sie werben, die Kirche verkörpern, die für Kirche arbeiten.**

Über lange Zeit konnten die beiden großen Kirchen weitgehend darauf vertrauen, dass

sich dafür immer genügend Menschen finden würden. Diese Sicherheit scheint mittlerweile erschüttert: Traditionsabbrüche und demografische Entwicklungen tragen dazu bei, dass kirchliches Personal in vielen Bereichen – nicht nur, aber auch im Bereich der Pfarrerschaft – regelrecht „angeworben“ und „umworben“ werden muss – und das immer in Konkurrenz zu nicht-kirchlichen Arbeitgebern. Wie sieht sie denn heute aus, die kirchliche Arbeitswelt? Wie fühlt sie sich an? Wie hat sie sich verändert? Was könnte helfen, um die Kirche als attraktive Arbeitgeberin zu stärken? Welche Anstöße und Erfahrungen kommen aus der Beratung?

„Die größte Überraschung war für mich das von mir so wahrgenommene Chaos in Fragen der Leitung und Arbeitsorganisation“, sagte uns die Referentin einer kirchlichen Einrichtung bei einer Umfrage mit Mitarbeitenden, die von einem weltlichen zu einem kirchlichen Arbeitgeber gewechselt haben. „Vieles funktioniert auf Zuruf!“ konstatierte ein Verwaltungsleiter im Vergleich der Arbeitsverhältnisse.

Das Heft enthält noch weitere überraschende und ungewöhnliche Antworten. Wir haben sie



zusammengefasst unter den jeweiligen Fragen und zwischen die thematischen Beiträge gesetzt.

„Die kirchliche Arbeitswelt changiert zwischen immer stärkeren organisatorischen Anforderungen, z. B. entlang von Standardisierungen – und dem letztlich nicht fassbaren Faszinosum des Religiösen“, schreibt **Prof. Dr. Gerhard Wegner** in seinem grundlegenden Aufsatz. Er beobachtet drei Trends: den Prozess der Arbeitsverdichtung und -anreicherung, die Prozesse der Zentralisierung und Professionalisierung und Spielräume für neue experimentelle kirchliche Möglichkeiten.

**Dr. Benedikt Jürgens**, Leiter des Kompetenzzentrums Führung an der Ruhr-Universität Bochum, benennt Kompetenz und Offenheit als Chancen für die Kirche als Arbeitgeberin.

Anstöße aus der Beratung zum Thema bieten fünf konkrete Beiträge:

**Dr. Susanne Schatz** beschreibt das Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c), das sowohl Mitarbeitende wie auch Arbeitgeber/innen instand setzt, konkrete Schritte zur Bewältigung der Arbeit und zum Erhalt der Gesundheit zu gehen. ►

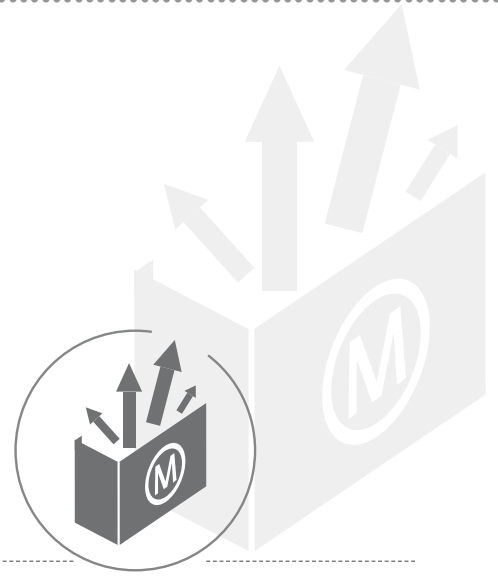
Personalführung durch Zielvereinbarung, nicht durch inhaltliches Hineinreden in den Aufgabebereich des oder der Mitarbeitenden betonen **Claudia Zimmer** und **Martin Steinbrink**. Sie geben einen instruktiven Überblick über die Einführung des Mitarbeitenden-Gesprächs und zu dessen Auswirkungen.

Das Gemeindebüro ist bekanntermaßen Kommunikationszentrum und Schaltstelle zwischen drei Interessensgruppen: der Gemeinde, den hauptberuflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden der Gemeinde und der überregionalen kirchlichen Verwaltung. **Werner Dotzauer** beschreibt erfahrungsbezogene „Fitness-Trainings“ für diesen schwierigen Job.

Beratungen in der Kirche schwanken oft zwischen Fach- und Prozessberatung hin und her. **Gisela Dehlinger** und **Carsten Kraume** diskutieren den Ansatz der Komplementärberatung ganz praktisch an einem Projekt der württembergischen Kirche.

Die Soziologen **Marcel Schütz** und **Prof. Dr. Stefan Kühn** fragen noch einmal nach, inwieweit sich betriebswirtschaftliche Konzepte angemessen auf nichtwirtschaftliche Organisationen wie Kirchen, Universitäten oder Verwaltungen übertragen lassen und ob es sich bei Prozessen von Kostenreduktion und Zentralisierung nicht um „Steuerungssillusionen“ handelt.

Auch **Tobias Witter** denkt quer: Warum haken Veränderungsprozesse so oft? Kann Bourdieus Soziologie hierzu als Erklärungsmodell dienen?



**Der Materialkoffer** bietet diesmal sieben Anregungen zur konkreten Beratungsarbeit und in den Pionierinterviews kommen Annebärbel Claussen und Rosemarie Klesse zu Wort.

Nach Abschluss der Arbeit an diesem Heft scheidet **Susanne Habicht** auf eigenen Wunsch aus der Redaktion aus. In den sechs Jahren ihres Mitwirkens hat sie viele Artikel akquiriert und redaktionell betreut, durch ihr sozialwissenschaftliches und beraterisches Know-how wesentliche Entscheidungen der Redaktion geprägt und erfrischend neue Gestaltungsideen eingebracht – wovon auch dieses Heft wieder profitiert. Wir danken für ihre kreative und konstruktive Mitarbeit!

Viel Freude und Gewinn beim Lesen wünscht im Namen der Redaktion

Dieter Pohl

[www.pohl-organisationsentwicklung.de](http://www.pohl-organisationsentwicklung.de)