

**Projekt Integrierte Beratung  
Struktur | Pfarrdienst | Immobilien**

**Komplementärberatung**

**Ein Ansatzpunkt zur Begleitung von Veränderungsprozessen in den  
evangelischen Kirchengemeinden und Kirchenbezirken  
der Landeskirche Württemberg.**

**Konzeption**

Carsten Kraume  
Projektleiter

Nicolle Walliser  
Prozessberaterin

22.05.2018

Eingeflossen ist ein Artikel von Carsten Kraume  
Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung  
Heft 16, Juni 2018

## Übersicht

1. Ausgangslage .....	3
2. Projekt SPI .....	3
2.1 Beratungsbereiche und Zielsetzung .....	3
2.2 Beratungsangebot .....	4
2.3 Erfordernis eines komplementären Beratungsformats .....	5
2.4 Ansatzpunkte des neuen Beratungsformats .....	6
2.5 Selbstverständnis von Fach- und Prozessberatung .....	6
3. Komplementärberatung .....	8
3.1 ProjektTeam .....	9
3.2 Beratungssystem .....	10
3.3 Eisberg der Komplementärberatung .....	12
3.4 Elemente der Komplementärberatung .....	14
3.5 Gestaltungsprinzipien der Komplementärberatung nach Königswieser .....	17
3.6 Erfolgsfaktoren von komplementären Beratungstandems .....	20
4. Ausblick .....	21
Literaturverzeichnis .....	23

## 1. Ausgangslage

In der württembergischen Landeskirche läuft seit Ende 2015 das Projekt Integrierte Beratung SPI, mit dem der Service des Oberkirchenrats deutlich intensiviert werden soll. Ausgangspunkt für die Initiierung des Projekts war die Wahrnehmung, dass sowohl die Landeskirche als auch die Kirchenbezirke und Kirchengemeinden vor der Herausforderung stehen, angemessen auf den Megatrend der demografischen Entwicklung zu reagieren. So ist prognostiziert, dass die Zahl der Mitglieder der Landeskirche deutlich zurückgehen wird. Außerdem wird es zu einschneidenden Veränderungen im Pfarrdienst kommen, weil ab den 2020er Jahren sehr viele Pfarrfrauen und Pfarrer in den Ruhestand gehen werden. Des Weiteren ist vermehrt festzustellen, dass die Kirchengemeinden die mit der Erhaltung und der Unterhaltung ihrer Immobilien einhergehenden Probleme nicht mehr alleine schultern können.

Die Kirchengemeinden stehen vor der Aufgabe, sich in den verändernden Rahmenbedingungen neu auszurichten. Das Beratungsangebot soll den Kirchengemeinden dabei eine komplementäre Begleitung in den häufig komplexen Fragestellungen und den herausfordernden Veränderungsprozessen bieten. Die Kirchengemeinden sollen auf dem Weg der Lösungsfindung sowohl fachlich kompetent als auch prozessorientiert unterstützt werden.

## 2. Projekt SPI

Das Projekt wurde vom Oberkirchenrat und Landessynode aufgesetzt und budgetiert. Es hat zunächst eine Laufzeit bis Ende 2019, die Verlängerung wird beantragt. Den Kirchengemeinden werden drei Beratungsmodule in den Bereichen Strukturen (S), Pfarrdienst (P) und Immobilien (I) angeboten. Wenn verschiedene Module von den Gemeinden benötigt werden, werden diese integriert, also aufeinander bezogen und miteinander abgestimmt angeboten. Die Module können aber auch einzeln von den Kirchengemeinden beantragt werden.

Die Begleitung ist für die Kirchengemeinden kostenlos, für die Teilnahme genügt ein einseitiger Projektantrag, der bei der Projektstelle im Oberkirchenrat eingereicht wird. Um die Beratung in Anspruch nehmen zu können, müssen sich allerdings mindestens zwei Kirchengemeinden mit einem gemeinsamen Projektantrag melden. Immobilienkonzeptionen hingegen werden auch nur mit einer einzelnen Kirchengemeinde entworfen. Dass die Kirchengemeinden die Beratung nur freiwillig in Anspruch nehmen und nicht vom Oberkirchenrat zur Teilnahme verpflichtet werden, versteht sich von selbst.

### 2.1 Beratungsbereiche und Zielsetzung

Die Beratungsmodule setzen an den organisatorischen und strukturellen Fragestellungen an, die sich aufgrund der Veränderungen in der Landeskirche in vielen Kirchengemeinden ergeben.

- **Struktur (S):** Der Fokus liegt auf Fragestellungen der Kooperation und Zusammenarbeit von Kirchengemeinden. Im Schwerpunkt geht es um rechtlich-strukturelle Fragen, wie Errichtung von Verbundkirchengemeinden und Gesamtkirchengemeinden sowie um Fusionen. Aber auch Kooperationen können im Blick sein. Je nach Wahl des strukturellen Modells sind hier oft sehr große Veränderungen in den Kirchengemeinden notwendig. Die Bildung neuer Einheiten ist nicht nur auf der strukturellen Ebene eine große Herausforderung für Kirchengemeinden. So wird z. B. auch gefragt, wie die eigene Identität erhalten

bleiben kann und ob eine mögliche Zusammenführung mit einer anderen Kirchengemeinde die Identifikation und Mitarbeit der Ehrenamtlichen negativ beeinflussen könnte. Ziel des Beratungsmoduls ist eine möglichst hohe Konsensbildung über die zukünftige Struktur der Kirchengemeinden und ihrer darin verorteten kirchlichen Arbeit.

- **Pfarrdienst (P):** Im PfarrPlan der Landeskirche wird die Zahl der Gemeindepfarrstellen immer wieder angepasst. Dies führt zu Reduktionen und Aufhebungen von Pfarrstellen und damit zu notwendigen Veränderungen in den Geschäftsordnungen im Pfarrdienst. Dabei geht es auch darum, sich neu in der Kirchengemeinde über die unterschiedlichen Aufgaben in der Kirchengemeinde zu verständigen, die Funktionen von Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen zu klären, das eine oder andere zu lassen und weiterhin Spielräume für kreative Ansätze zu behalten. Es wird angestrebt, eine übersichtliche und bewältigbare Arbeitsstruktur für alle Beteiligten zu schaffen.

Formatiert: Block

- **Immobilien (I):** Die Zusammenlegung von Kirchengemeinden, sinkende Mitgliederzahlen und die steigende Kosten für den Unterhalt von Immobilien bringt die Frage nach der tatsächlichen Nutzung der vorhandenen Immobilien und des zukünftigen Bedarfs hervor. An diesen Fragestellungen setzt die Immobilienberatung an. Sowohl Fragen der Finanzierung des Immobilienbestands, als auch Fragen nach dem Umgang mit den vorhandenen Immobilien (Verkauf, Vermietung, Umnutzung) stehen hier im Mittelpunkt.

Formatiert: Ausgeblendet

Anliegen der Beratung ist es, ein Konzept für einen finanzierbaren und gut genutzten Immobilienbestand in den Kirchengemeinden vorzuhalten.

In den einzelnen Beratungsbereichen sind neben Grundsatzfragen, häufig auch Detailfragen zu klären, deren Beantwortung für eine Entscheidung eines Gremiums wichtig ist. Hier seien beispielhaft die Ortssatzungen der Kirchengemeinden oder die Unechte Teilortswahl genannt. Diese Vielschichtigkeit und die daraus resultierenden Möglichkeiten sind für die Gremien oft sehr schwer überschaubar.

**Gelöscht:** Entlastung des Pfarrdienstes ist eine der großen Herausforderungen. Im PfarrPlan der Landeskirche wird die Zahl der Gemeindepfarrstellen im Sechs-Jahres- Rhythmus immer wieder angepasst. Dies führt zu Reduktionen und Aufhebungen von Pfarrstellen. Diese Veränderung in und mit den Kirchengemeinden zu betrachten und umzusetzen und dabei die Belastung der Pfarrer im Blick zu behalten stellt einen großen Spannungsbogen dar. Im Betrachtungsfeld liegen hier z. B. der Entwurf von Geschäftsordnungen der Pfarrämter, Ideen möglicher Kooperationen auf der pfarramtlichen Ebene und auch die Prüfung von Möglichkeiten der Entlastung von Verwaltungsaufgaben, wie z. B. die Übertragung der Trägerschaft von Kindertageseinrichtungen. ¶  
¶ Um dabei eine möglichst gute Lösung für alle Beteiligten zu erhalten, werden die Fragen des PfarrPlans sehr häufig zusammen mit möglichen strukturellen Veränderungen in den Kirchengemeinden betrachtet. Mitgedacht wird an der Stelle oftmals auch ein nachhaltiges Zukunftsbild der Kirchengemeinden. ¶  
Angestrebt wird, eine übersichtliche und bewältigbare Arbeitsstruktur für alle beteiligten Personen (PfarrerInnen, Hauptamtliche und Ehrenamtliche) zu schaffen. ¶

## 2.2 Beratungsangebot

Das Beratungsangebot wendet sich an

- Kirchengemeinden
- Nachbarschaften, Distrikte und Regionen
- Kirchenbezirke

Um diese Angebot wahrzunehmen bedarf es gewissen Voraussetzungen.

- **Veränderungsbereitschaft:** Die Kirchengemeinden sind bereit sich zu verändern. Sollte der Wunsch geäußert werden, den Weg der Veränderung zu gehen, so wird die Zielsetzung der Beratung in einer Zielvereinbarung schriftlich festgehalten. Es besteht auch die Möglichkeit, z. B. eine einmalige Beratung in Anspruch zu nehmen, wie die Begleitung einer Sitzung oder eines Klausurtages.
- **Freiwilligkeit:** Die Kirchengemeinden melden sich freiwillig. Es besteht kein Zwang, diese Beratung in Anspruch zu nehmen. Wird eine Beratung beauftragt, haben dies die beteiligten Gremien unabhängig voneinander beschlossen.
- **Anzahl der Kirchengemeinden:** Um die Beratung in Anspruch zu nehmen, müssen sich mindestens zwei Kirchengemeinden mit einem gemeinsamen Projektantrag melden.

Die Eigenständigkeit der Kirchengemeinden wird seitens des Oberkirchenrats sehr hoch gehalten. Daraus ergibt sich die Selbstverantwortung, aus der heraus die Kirchengemeinden entscheiden, ob und wie sie sich des anstehenden Veränderungsprozesses anzunehmen. Die eigenständige Entscheidung für eine Teilnahme bedingt bereits, dass die Kirchengemeinden sich darüber im Klaren sind, dass

- es einer Veränderung bedarf
  - diese Veränderung zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch selbst gesteuert werden kann
- zeitliche Ressourcen dafür notwendig sind.

### **2.3 Erfordernis eines komplementären Beratungsformats**

Bisher wurden die Kirchengemeinden bei den oben genannten Fragen durch unterschiedliche Referate im Oberkirchenrat unterstützt, z. B.

- in strukturellen Fragen durch die Gemeindeaufsicht
- in Fragen zum Pfarrdienst vom Personaldezernat
- in Immobilienfragen durch die Bauberatung.

Oftmals nahmen die Kirchengemeinden auch die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Landeskirche Württemberg (GOW) in Anspruch, um die anstehenden Fragen zu klären.

Es ist aber immer deutlicher geworden, dass es nicht ausreicht, den Fragestellungen und Herausforderungen der Kirchengemeinden alleine mit analytischer fachlicher Betrachtung zu begegnen. In den komplexen Veränderungsprozessen geht es eben auch darum

- emotionale Aspekte zu berücksichtigen
- kirchengemeindliche Besonderheiten zu berücksichtigen
- das unterschiedliche Tempo der Beteiligten im Blick zu haben,
- geistliche Ressourcen einzubeziehen.

Ebenso wäre es nicht hinreichend, das Augenmerk nur auf die systemische Prozessberatung zu richten und fachliche Aspekte, wie

- Kirchliches Recht
  - Richtlinien der genehmigenden Referate
  - Sichtweisen der Dekanatämter und Kirchlichen Verwaltungsstellen
- bei der Erarbeitung von Konzepten unberücksichtigt zu lassen.

Mit dem vorliegenden Ansatz, ein enges Zusammenwirken zwischen Fach- und Prozessberatung entstehen zu lassen, wurde ein komplementäres Beratungsformat für Kirchengemeinden entworfen. Die GOW wurde zu Beginn des Projektes in die Erarbeitung der Konzeption eingebunden. Dazu gab es zu Beginn der Projektlaufzeit eine Arbeitstagung, an der neben den beteiligten Referaten des Oberkirchenrats und des ProjektTeams auch die GOW, als Kooperationspartner teilgenommen haben.

Jetzt kann den Kirchengemeinden in komplexen Veränderungsprozessen beides im engen Zusammenspiel angeboten werden: Prozess-Know-how der Gemeindeberatung und Fach-Know-how des Oberkirchenrats. Bei der Weiterentwicklung und Reflektion des Beratungsformats waren die Arbeiten von Königswieser zur Komplementärberatung immer wieder inspirierend.

## 2.4 Ansatzpunkte des neuen Beratungsformats

Das Beratungsformat von SPI als gezieltes Angebot für Kirchengemeinden ist in dieser Form in der Evangelischen Landeskirche Württemberg neuartig. Das neue Format möchte den Service für die Kirchengemeinden deutlich erhöhen, auch durch die Präsenz vor Ort. Kirchengemeinden sind selbständige und unabhängige Einheiten, die über viele Jahre ihre eigene „Geschichte“ geschrieben haben. Eine Anordnung von Veränderungen durch den Oberkirchenrat wäre zwar rechtlich möglich, aber das Vertrauen in ein Bottom-up Vorgehen ist deutlich höher. Denn in diesem Verfahren erarbeiten die Beteiligten vor Ort passende Lösungen, die die Geschichte und Belange von Kirchengemeinden mit berücksichtigen.

Das Beratungsformat

- Ermöglicht ein Beratungssetting, in dem die Gremien aufeinander zugehen und gemeinsam etwas Neues erarbeiten können
- Unterstützt Kirchengemeinden, indem die Komplexität der anstehenden Herausforderungen reduziert wird
- Komplexitätsreduktion geschieht auch durch Klärung von fachlichen Fragen im multiprofessionellen Projektteam und zusammen mit den Referaten im Oberkirchenrat
- Beinhaltet eine methodische Gestaltung der Sitzungen, die den Gremien eine gezielte inhaltliche Arbeit ermöglicht, ohne andere Themen aus dem Blick zu verlieren
- Entwirft eine Prozessarchitektur, unterteilt einzelne Arbeitsschritte in einen Zeitplan und behält alle wichtigen Themen im Blick

All dies führt wiederum zu

- einer Entlastung der Kirchengemeinden und
- einer Ressourcenschonung aller beteiligten Personen im Beratungsprozess.

Informationen zum geeigneten Zeitpunkt in einem guten Arbeitskontext zielführend zu vermitteln ist die Herausforderung. Um dies zu gewährleisten bedarf es

- einerseits einer guten Trennung von Fach- und Prozessberatung
- andererseits aber auch eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung der Berater untereinander
- einer gut funktionierenden Vernetzung zwischen Beratungssystem, Dekanatämtern, KVSt. und den zuständigen Referaten im Oberkirchenrat

## 2.5 Selbstverständnis von Fach- und Prozessberatung

Das Beratungsformat verbindet die Fach- und Prozessberatung in der Komplementärberatung. Um diesem Ansatz folgen zu können, ist es wichtig, zu verstehen, welche grundsätzliche Orientierung die beiden Kompetenzen mitbringen. Die Unterschiede zwischen Fach- und Prozessberatung werden bei Königswieser sehr deutlich herausgearbeitet und darauf fußt die Darstellung<sup>1</sup>.

Fachberatung orientiert sich an den Inhalten, dem „Was“. Grundlage, auf der beraten und entschieden wird sind Zahlen, Daten und Fakten. Um zu einer Entscheidung zu kommen, werde diese analysiert und bewertet. Im Fokus der Fachberatung steht die Erreichung eines Zieles. Einstellungen, Meinungen, Beziehung und Emotionen finden hier wenig Raum.

---

<sup>1</sup> Da es sich bei der Darstellung der Konzeption nicht um eine wissenschaftliche Arbeit handelt sei an dieser Stelle u.a. nur verwiesen auf Königswieser 2006, S. 33f. und S. 57-62.

Anders hingegen die Prozessberatung. Ihr geht es um die Form. „Wie“ wird etwas erreicht, welche Methoden sind anzuwenden, um zu Lösungen zu kommen. Die Vermittlungsformen und Kommunikationswege werden den jeweiligen Gremien angepasst. Gearbeitet wird auf der Grundlage des systemischen Beratungsansatzes. Die Lösungswege entstehen beim Gehen und sind individualisiert. Die Lösung ist systemimmanent, es geht darum, Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten des Systems dahin zu erweitern, dass es ihnen gelingt, diese Lösungen hervorzubringen. Dabei wird mit Hypothesen und Interventionen gearbeitet. Beide basieren auf Beobachtungen, die immer einen subjektiven Aspekt beinhalten und eine Reflexion im Beratungsteam benötigen.

Betrachtet wird immer auch der Kontext, in dem die Beratung stattfindet, die Autonomie der Gremien, den respektvolle Umgang mit ihren Ressourcen, Belangen und Gefühlen. Beratungsprozesse werden durch Hypothesenbildung und Interventionen begleitet, mit der Zielsetzung, die beteiligten Personen zu befähigen, ihre Lösung zu entwickeln und umzusetzen und dabei in einen eigenen, neuen Arbeitsmodus zu gelangen, der Beratung überflüssig werden lässt.

Im Zusammenspiel beider Kompetenzen liegen große Herausforderungen, aber auch große Chancen, sofern dem anderen Berater seine Kompetenz zugestanden wird und ein Zurücktreten möglich ist, um den anderen Berater in seiner Kompetenz agieren zu lassen.

### 3. Komplementärberatung

Mit Komplementarität meint man im Allgemeinen die Zusammengehörigkeit scheinbar widersprüchlicher, einander aber ergänzende Eigenschaften eines einzigen Objekts. In der Regel handelt es sich um zwei verschiedene Eigenschaften, die sich nicht kausal aufeinander beziehen, aber gemeinsam einen Sinn ergeben.

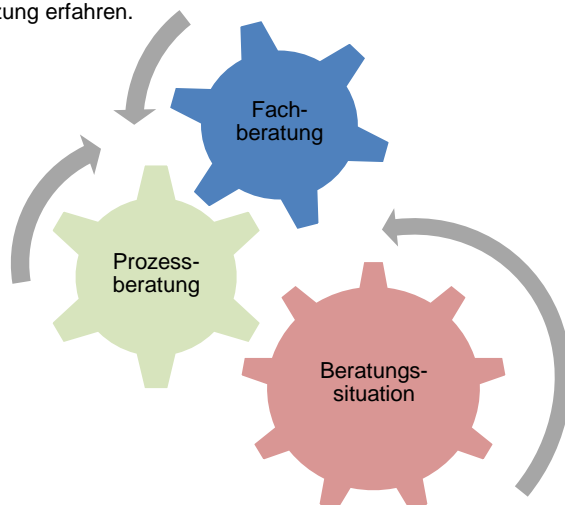
Ein zukunftsfähiges Beratungsformat braucht nicht nur die fachlich-sachlichen Fähigkeiten (sich inhaltlich auseinandersetzen, komplexe Sachprobleme frühzeitig zu erkennen, und darauf intelligent, adäquat und flexibel zu reagieren), sondern auch prozessuale Fähigkeiten, wie z. B. Bewusstheit, Reflexivität, Sensibilität, die Sicherheit mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können, die Fähigkeit den Kontext mit einzubeziehen und die eigenen Anteile an der gegenwärtigen Situation zu sehen.

Unter diesen genannten Aspekten ermöglicht Komplementärberatung die notwendige Problemlösungskapazität für die komplexen Fragestellungen der Kirchengemeinden, da sie sich durch ihre Unterschiedlichkeit gegenseitig ergänzen.

Gemäß der Aussage „die Summe ist mehr als ihre Teile“, gilt dies in umso größerem Maße für die Komplementärberatung, da sie auch das Beratungsteam selbst herausfordert, die eigene Kompetenz mit der anderen zusammenwirken zu lassen und die Bereitschaft, die eigene Sichtweise mit einer anderen zu ergänzen. Nur über diesen Weg wird der Blickwinkel vergrößert und die Wirkungsfähigkeit ausgedehnt. Dies setzt voraus, dass sich das Beratungsteam selbst als lernendes System begreift, das sich in seiner Unterschiedlichkeit immer wieder den Raum gibt, sich gegenseitig zu verstehen.

Wechselseitige Wirkungszusammenhänge, wie Arbeits-, Sach- und Beziehungsebene werden berücksichtigt und es kann jeweils im Beratungstermin vor Ort (selbstverständlich auch in der Vorbereitung) flexibel darauf reagiert werden. Lösungen basieren damit nicht alleine auf Zahlen, Daten und Fakten oder werden getrieben von allein emotional unterlegten Entscheidungen.

Mit der Berücksichtigung und Berechtigung, alle Ebenen (fachlich, prozessual, situational) im Blick zu behalten, können tragfähige Lösungen erarbeitet werden, die dann auch eine nachhaltige Umsetzung erfahren.





Eine integrierte Komplementärberatung erfordert ein situationsangemessenes Zusammenwirken in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Ein Beratungstandem aus Prozessberatern und Fachberatern bereitet Sitzungen vor, führt diese gemeinsam durch und bereitet diese in einem Gespräch gemeinsam nach. Nur über diesen Weg, ist es möglich, die gegenseitige Wahrnehmung und das gegenseitige Verständnis zu schärfen und zu einem lernenden Tandem zu werden.

Für die Fachberatung bedeutet das, sich inhaltlich mit der Thematik auseinanderzusetzen und die Sachebene zu fokussieren, komplexe Sachzusammenhänge frühzeitig zu erkennen und angemessenes fachliches Know-How in die Gremien einzubringen. Dies sollte in der Form geschehen, dass die Informationen und Zusammenhänge von den Gremien nachvollzogen werden können. Bereits die Vermittlung von Sachinformationen hat Auswirkungen auf die Gremien. Auch hier gilt es, die Idee der Komplexitätsreduktion umzusetzen und den geeigneten Zeitpunkt zu wählen.

Die Prozessberatung behält den Kontext und die beteiligten Personen im Blick. Sie erkennt frühzeitig (soziale) Auswirkungen bei den beteiligten Personen. Mit den passenden Beratungsmethoden fördert sie die Komplexitätsreduktion und den Umgang mit Unsicherheiten in den Gremien. Sie beobachtet und unterstützt die Entwicklung der Gremien in ihrer Lernfähigkeit, so dass die neue Lösung gut implementiert werden kann.

Wie in jedem Beratungsprozess geht es darum, das wahrzunehmen, was nicht ist oder nicht sein darf. D.h. das zu hören, was unausgesprochen bleibt, die Handlungen zu vermerken, die nicht wirklich stattfinden, die Informationen zu erfassen, die nicht weitergegeben werden. Die Arbeitsfähigkeit der Gremien zu erhalten heißt auch, das, was systemimmanent ist mit zu berücksichtigen, mitzudenken, ggf. auch zu versprachlichen, um den auch immer wieder schmerzhaften Prozess der Lösungsfindung und des gegenseitigen Austarierens in Gang zu halten.

### **3.1 ProjektTeam**

Die Zusammenarbeit von Prozessberatern und Fachberatern in einem multiprofessionellen Projektteam ist die Basis für eine gelingende Begleitung der Kirchengemeinden.

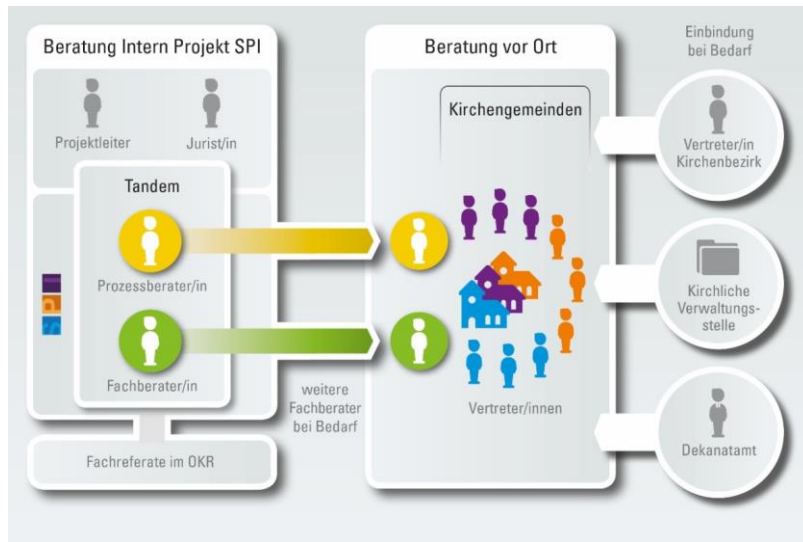
Das multiprofessionelle Projektteam ist beim Oberkirchenrat verortet und setzt sich zusammen aus:

- 2 Verwaltungsmitarbeitern für Strukturfragen (S)
- 2 Pfarrer, zuständig für Fragen zum Pfarrdienst (P)
- 2 Architekten, beauftragt mit der Erarbeitung von Immobilienkonzepten und Machbarkeitsstudien (I)
- 1 Juristin, zur Klärung rechtlicher Fragen
- 2 festangestellten Prozessberatern und weitere Prozessberater, zumeist aus der GOW. Das Hautaugenmerk liegt auf Prozessarchitektur, Methoden, Kommunikation und Beteiligung.

Etliche Prozessberater sind in ihrer Haupttätigkeit in einem anderen Berufsfeld tätig. Sie verfügen über langjährige Erfahrung in der Begleitung kirchlicher Veränderungsprozesse und haben eine entsprechende Ausbildung in systemischer Organisationsentwicklung bzw. in der Gemeindeberatung. Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, dass die meisten Fachberater ein fundiertes systemisches Prozess-Know-how mitbringen, so wie auch die Prozessberater

fundiertes kirchliches Fach-Know-how mitbringen. Das fördert das Verständnis für die andere Seite im Beratungsstandem.

### 3.2 Beratungssystem



Das Beratungssystem besteht aus den folgenden Akteuren:

- **Beratung vor Ort**

Die Beauftragung erfolgt über die Kirchengemeinderatsgremien. Im häufigsten Fall wird eine Steuerungsgruppe gebildet, die kontinuierlich mit dem Beratungstandem an den mit den Gremien vereinbarten und in der Zielvereinbarung festgelegten Themen arbeitet. Die Steuerungsgruppe stellt das Bindeglied zwischen Beratungstandem und den Kirchengemeinderatsgremien dar. Arbeitsergebnisse, Fragestellungen, Informationen werden aus der Steuerungsgruppe in die Gremien getragen und von den Gremien zur Weiterarbeit wieder zurückgespielt. Transparenz und Informationsfluss sind maßgebliche Faktoren, die mit über das Gelingen des Beratungsprozesses entscheiden<sup>2</sup>. Klar ist, dass die Entscheidungskompetenz bei den Gremien vor Ort bleibt.

- **Beratungstandem**

Zu den weiteren Hauptakteuren gehört das Beratungstandem aus Fachberater und Prozessberater. Je nach angefragtem Beratungsmodul wird der Fachberater aus dem Bereich Pfarrdienst oder Verwaltung stammen. In Immobilienprozessen übernehmen Architekten die Fachberatung. Sollte eine Beratungsanfrage mehrere Beratungsmodule ent-

<sup>2</sup> Fühlt sich das Gremium nicht mehr eingebunden oder wird der Wissensvorsprung zu groß, dann kann zu einem späteren Zeitpunkt die Beschlussfassung durch das Gremium erschwert werden. Insofern vertritt die Steuerungsgruppe die Interessen des gesamten Kundensystems und gleicht diese nach jeder Steuerungssitzung mit den Gremien ab. Die Steuerungsgruppe ist kontinuierlich in den Beratungsprozess eingebunden. Ihr zeitlicher Aufwand ist am höchsten. Die Gremien werden je nach Situation in den Beratungskontext direkt einbezogen, wie z. B. bei einem Klausurtag, um die Anbindung an den Beratungsprozess zu erhalten und die Konsensbildung bei kritischen Themen zu ermöglichen.

halten, so kann das Team der Fachberatung innerhalb des Prozesses für abgesprochene Zeiträume auch variieren.

Die Fachberatung übernimmt den Austausch mit allen beteiligten Referatsmitarbeitern im Oberkirchenrat. So können offene Punkte auf kurzem Weg mit denen geklärt werden, die später die Beratungsergebnisse genehmigen oder umsetzen werden. Sie bindet bei Bedarf die

Kirchlichen Verwaltungsstellen die Dekanatämtern mit ein. Kurze Wege, gezielte Klärung offener Punkte und die Übermittlung verlässlicher Informationen werden damit durch eine Person sichergestellt.

Seitens der Prozessberatung liegt der Fokus auf dem „zu gehenden Weg“, der sich sowohl auf den gesamten Prozess, als auch auf die einzelne Sitzung bezieht. Dazu gehört es auch, das gemeinsam fixierte Ziel der Zielvereinbarung im Blick zu behalten, und zu erkennen, wenn sich dieses eventuell ändert. Die von der Prozessberatung zusammen mit der Fachberatung erarbeitete Prozessarchitektur muss dann angepasst werden. Die Prozessberatung führt in den Sitzungen zum Thema zurück, nimmt Stimmungen auf und hilft dem Kundensystem Ergebnisse zu prüfen. Sie erhält so auch in schwierigen Situationen die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppen und Gremien.

Eine Komplementärberatung, in der unterschiedliche Beratungsmodule aufeinander bezogen und in die Fachreferate einbezogen werden, erfordert vom Beratungsteam die Bereitschaft, neben der Zeit für die Durchführung der Beratungen vor Ort auch viel Zeit in die Vorbereitung und Nachbereitung zu investieren. Schließlich stoßen in dem Tandem Berater aufeinander, die aus einer anderen Beratungslogik kommen und mit unterschiedlichen Beratungserfahrungen an die Beratungen herangehen. Der innere Dialog im Tandem und die damit verbundene Suche nach dem besten Weg für das Kundensystem bilden zum Teil die Dialoge ab, die auch in den Steuerungsgruppen und Kirchengemeinderäten geführt werden. Das Tandem generiert für und mit dem Kundensystem für komplexe Situationen Lösungen: eben indem man beides schätzt und stark macht, das Prozess-Know-how und das Fach-Know-how.

- **Zusammenarbeit mit den Fachreferaten im Oberkirchenrat**

Der interdisziplinäre Wissenstransfer ist ein wesentlicher Bestandteil in der Begleitung der Kirchengemeinden. Deshalb werden die verschiedenen Fachreferate im Oberkirchenrat eingebunden und auftauchende Fragen aus den Vor-Ort-Beratungen direkt mit den Referaten geklärt und aufeinander abgestimmt. Um den Wissenstransfer in die Steuerungsgruppen und Kirchengemeinderäte zu vereinfachen wird viel Wert auf eine didaktische Aufarbeitung der Fachimpulse gelegt.

Um parallele Beratungen z. B. sowohl durch die Bauberatung als auch durch das Projekt Integrierte Beratung zu vermeiden wurde eine IT gestützte Austauschplattform eingerichtet, in der die unterschiedlichen Beratungen einer Kirchengemeinde dargestellt werden.

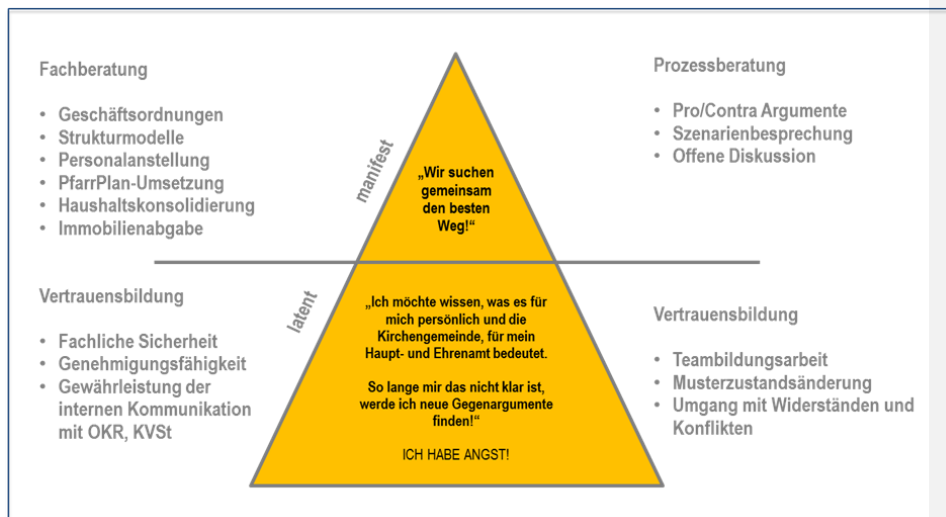
- **Einbindung bei Bedarf**

Das Beratungssystem vor Ort wird erweitert, wenn die Beteiligung z. B. der Kirchlichen Verwaltungsstelle, des Dekanatamts oder des Kirchenbezirks den Beteiligten sinnvoll erscheint.

### 3.3 Eisberg der Komplementärberatung<sup>3</sup>

In der Komplementärberatung geht es darum, eine gute Arbeitsebene zu finden, damit auf einer vertrauensvollen Basis und in der Haltung gegenseitiger Wertschätzung schwierige Themen und konfliktträchtige Meinungen besprochen werden können.

Das Modell des Eisberges wurde von Königswieser entwickelt und verdeutlicht die Arbeitsweise der Komplementärberatung. Die manifeste, d. h. sichtbare Ebene beschreibt, welche Themen erkennbar zu Beginn oben auf liegen. Mit diesen Themen steigt man in eine gemeinsame Arbeit ein, mit dem Ziel, hier zu Lösungen zu kommen. Auf der manifesten Ebene erfolgt die gemeinsame Zieldefinition, die in der Zielvereinbarung fixiert wird.



Auf der Seite der Fachberatung gibt es ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Fachberatung stattfindet und welches auch formale Vorgaben enthält, wie z. B. mögliche Inhalte einer Geschäftsordnung eines Pfarramtes, rechtliche Vorgaben an Strukturmodelle, Konsolidierung von Haushaltsplänen, Vorgaben für eine Immobilienbewertung. In diesem Rahmenwerk gibt es nur eine bestimmte Anzahl an Möglichkeiten, die man ausschöpfen kann. Diese Form der Begrenzung stellt eine formale Begrenzung dar und führt damit in sich bereits zu einer Form der Komplexitätsreduktion. Andererseits wird dadurch auch die Lösungsfindung eingegrenzt und der Fülle möglicher entstehender Ideen Einhalt geboten.

<sup>3</sup> Vgl. Königswieser 2006, S. 130, Abb. 18. Weiteres dazu

Hier befindet sich der Übergang der manifesten in die latente Ebene. Die latente Ebene ist spürbar und wahrnehmbar, kann aber oftmals nicht direkt nachvollzogen und benannt werden kann. Die latente Ebene stärkt das gegenseitige Vertrauen im Beratungsprozess. Die Kirchengemeinden können darauf vertrauen, dass die Fachberatung alle Möglichkeiten genau auf ihre Machbarkeit hin prüft, dass die Rückmeldungen die aus den Fachdezernaten geholt werden korrekt sind, dass eine Genehmigungsfähigkeit auch tatsächlich gegeben ist. Und dass eine Ablehnung von Vorschlägen auf sachlicher und formaler Richtigkeit beruht.

Auf den ersten Blick erscheint dies als eine reine Selbstverständlichkeit. Mit dem Wissen, dass die Fachberatung vom Oberkirchenrat kommt und dessen Fachdezernate gegebenenfalls hinzuzieht, kann dies den Anschein erwecken, dass von höherer Stelle geforderte Ergebnisse implementiert werden sollen. Dies immer wieder mitzudenken und im Zweifelsfall auch zu thematisieren gehört mit zu einer der wesentlichen Aufgaben. Arbeitsfähigkeit erhalten bedeutet in diesem Zusammenhang auch, mögliche Zweifel und Unsicherheiten zuzulassen, zu thematisieren und ggf. auszuräumen.

Die Prozessberatung bietet auf Basis der Zieldefinition einen Raum für Diskussion und Argumentation an. Sie orientiert sich an den von den Gremien priorisierten Themen und bietet methodische Vielfalt an, um zu Ergebnissen zu gelangen. Vorhandene und im Verlauf entstehende Zweifel und Unsicherheiten werden wahrgenommen. Der notwendige Raum und die notwendige Zeit zur Bearbeitung werden eingeräumt. Dabei behält sie das Ziel im Blick und leitet immer wieder auf dieses zurück.

Ihre manifeste Ebene ist die methodisch sichtbare Prozess- und Sitzungsgestaltung. Sie macht Vorschläge, über welche Themen gesprochen wird und sichert die Arbeitsergebnisse. Sofern sich neue Themen herauskristallisieren oder auch die nochmalige Bearbeitung eines Themas wichtig ist sorgt sie für die angemessene Flexibilität. Um die Arbeitsfähigkeit des Gremiums zu erhalten und um die angestrebte Zielerreichung zu ermöglichen behält der Prozessberater die latente Ebene im Blick. Das, was nicht ausgesprochen ist, das was mitschwingt, sich vielleicht immer wiederholt, z. B. Themen die immer wieder vertagt werden, oder bei denen es zu keiner Einigung kommt, Personen, die sich nicht beteiligen oder immer im Widerspruch legen, diese Kommunikations- Verhaltens- und Handlungsmuster/-verläufe sind es, die den Gremien häufig nicht bekannt sind oder dort zum Teil auch auf einer sehr subtilen, nicht aussprechbaren Ebene wahrgenommen werden. Sie können aber im Beratungsverlauf die Gremien selbst in ihrer Arbeitsfähigkeit behindern oder gar blockieren.

Für die Prozessberatung bedeutet das, Widerstände, Konflikte und Muster zu erkennen und einen geeigneten Umgang der Gremien damit zu finden bzw. den Gremien auch einen neuen Umgang damit zu ermöglichen. Dabei werden die Werte- und Grundhaltung des systemischen Ansatzes berücksichtigt. Die Prozessberatung vertraut ihrerseits darauf, dass das Gremium die Fähigkeit hat, mit Widerständen und Konflikten umzugehen und sich neu zu organisieren.

Die manifeste und die latente Ebene wirken in den Beratungsprozess hinein. Die Kenntnis und der Umgang mit den beiden Ebenen nimmt Einfluss auf den Ablauf des Beratungsprozesses und entscheidet mit über die Häufigkeit und die Themenschwerpunkte von Sitzungen. Je mehr Vertrauen der Fach- und von der Prozessseite entgegengebracht wird desto sicherer können die Kunden in der Beratung unterwegs sein. Für den Beratungsprozess kann man hoffen, dass er zielgerichteter abläuft.

### 3.4 Elemente der Komplementärberatung<sup>4</sup>

Wie bei allen Beratungsprozessen, gibt es auch bei der Komplementärberatung verschiedene Elemente und Bestandteile, die den Prozess ausgestalten.

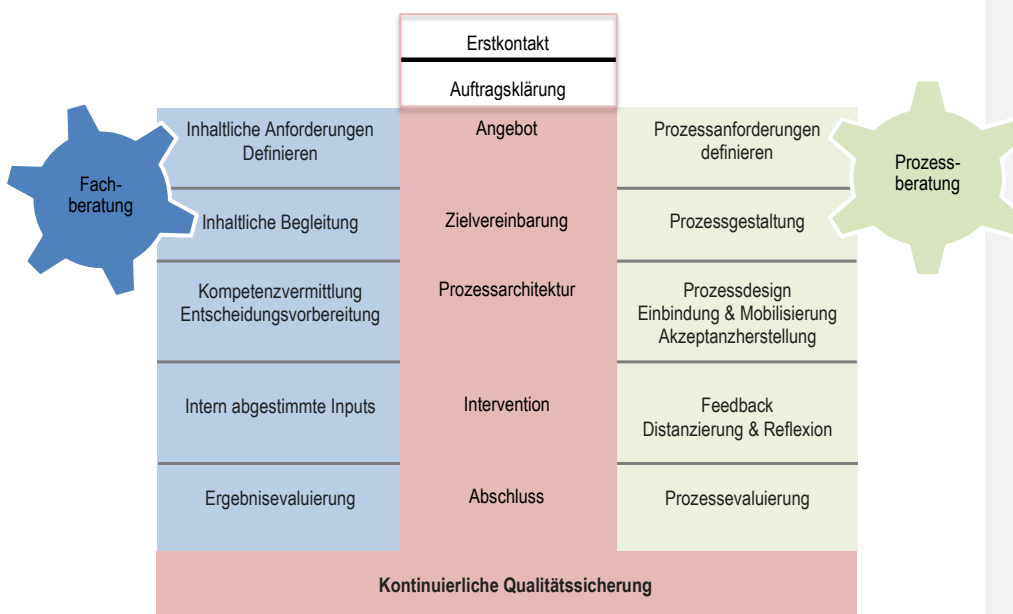
Komplementärberatung verwendet Elemente der systemischen Organisationsentwicklung und gestaltet diese für ein gelingendes Zusammenwirken von Fach- und Prozessberatung.

Anzumerken ist an dieser Stelle nochmals, dass das Zusammenwirken zunächst eine Klarheit in der Unterschiedlichkeit der Aufgaben und der Aufgabenwahrnehmung voraussetzt. Denn ein Bestandteil von Komplexitätsreduktion ist eine sichtbare und abfragbare Zuständigkeit, die im Beratungsprozess auch durchgehalten wird.

Da fach- und prozessorientierte Ansätze in vielen Bereichen im Widerspruch zueinander stehen, lassen sich die Strategien der beiden Ansätze nicht verschmelzen und sie sollen im Projekt Integrierte Beratung auch nicht vermisch werden. In ihrer Besonderheit für verschiedene Beratungsfunktionen lassen sie sich kontextabhängig einsetzen.

Um auf diese Weise den Handlungsspielraum der klassischen Fach- bzw. Prozessberatung zu erweitern, bedarf es einer zweigleisigen Prozessarchitektur, die den gesamten Beratungsprozess von der Auftragsklärung bis zur Qualitätskontrolle durchzieht.

In den verschiedenen Interventionszyklen ist beispielsweise in Bezug auf den Prozess zu klären, worauf im nächsten Interventionsschritt auf dem Hintergrund bisheriger Prozessenerfahrungen zu achten ist. Aus fachlicher Perspektive wiederum ist zu bestimmen, welche spezifischen Expertisen für die weitere Entwicklung benötigt werden.



<sup>4</sup> Vgl. Königswieser 2006, S. 65, Abb. 4.

- **Beratungsanfrage:** Ein Beratungsprozess beginnt mit einer Beratungsanfrage, die beim Projektleiter im Oberkirchenrat eingeht. Die Beratungsanfrage erfolgt über ein Kontaktformular, in dem die anfragenden Kirchengemeinden angeben, welche Beratungsmodule (Struktur, Pfarrdienst, Immobilien) angefragt sind. Anhand dieser Informationen, die regelmäßig durch ein klärendes Telefonat präzisiert werden, wird die Beratungsanfrage an das Beratungsteam aus einem Fachberater und einem Prozessberater weitergeleitet. Bei der Vergabe an ein Beratungsteam werden derzeit hauptsächlich zeitliche Kapazitäten berücksichtigt. Immer mehr rücken auch die räumlichen Fragen der Erreichbarkeit in den Vordergrund.
- Der **Erstkontakt**, erfolgt durch den zuständigen Fachberater beim Oberkirchenrat mit dem genannten Ansprechpartner in der Projektanfrage, mit dem Ziel einer Terminvereinbarung zur Auftragsklärung. In den Erstkontakt soll der Prozessberater wenn möglich eingebunden werden. Dieses Ziel ist bei Prozessberatern, die nicht im Oberkirchenrat arbeiten nicht immer zu erreichen.
- Je nach Arbeitsstand der Kirchengemeinden ist bei dem ersten Gespräch zur Auftragsklärung bereits eine Steuerungsgruppe beteiligt, oder nur die beiden Vorsitzenden der beteiligten Kirchengemeinden. Ziel des Erstgesprächs ist die **Auftragsklärung**, d. h. es wird besprochen, was genau mit dem Beratungsprozess erreicht werden soll. Dies kann z. B. die Klärung sein, ob Kirchengemeinden fusionieren wollen, es kann die Umsetzung des PfarrPlans sein oder die Erarbeitung einer Immobilienkonzeption zu den vorhandenen Gemeindehäusern. Die Auftragsklärung ist ein zentraler Punkt im Beratungsprozess, da für alle Beteiligten transparent wird, an welchen Themen gearbeitet wird. Implizit wird damit auch geklärt, was nicht in das thematische Blickfeld genommen wird oder eventuell in einem späteren Beratungsprozess bearbeitet wird. Abgefragt wird auch, in welchem Zeitraum das Ziel erreicht werden soll. Dies entscheidet über die dafür notwendigen zeitlichen Ressourcen, die die Berater, aber auch die Gremien innerhalb eines bestimmten Zeitraums benötigen. Geklärt wird auch, wer der Steuerungsgruppe angehört, was der Auftrag an die Steuerungsgruppe ist und welche weiteren Gremien oder Personen noch zu berücksichtigen sind, wie z. B. Dekanatamt, Kirchliche Verwaltungsstelle, Kirchenbezirksausschuss, etc.

Die Auftragsklärung umfasst somit folgende Elemente:

- Zieldefinition (inhaltliche Festlegung)
- Zeitrahmen
- Beteiligte Personen in der Steuerungsgruppe
- Festlegung des Beratungsteam

Bereits bei dem Erstgespräch und der Auftragsklärung ist das Beratungsteam gemeinsam vor Ort und agiert dort auch gemeinsam.

- Auf Basis dieses Gesprächs wird in einem nächsten Schritt ein **Beratungsangebot**, d. h. ein Entwurf einer Zielvereinbarung durch die Fach- und Prozessberatung erstellt. Die Fachberatung übernimmt dabei die inhaltliche Definition und Beschreibung der Ausgangssituation und Zieldefinition. Aufgabe der Prozessberatung ist der Entwurf einer ersten Prozessarchitektur. Das Angebot wird von den Gremien gesichtet. Bei Bedarf werden in gegenseitiger Abstimmung gewünschte Veränderungen eingearbeitet, so dass die

Zielvereinbarung im Einvernehmen mit den Gremien von Vertretern der Gremien unterschrieben werden kann.

- Die **Zielvereinbarung** ist der eigentliche Arbeitsauftrag. Sie enthält die Elemente, die in der Auftragsklärung besprochen wurden. Verschriftlicht ist sie transparent und jederzeit überprüfbar. Sie dient dem gegenseitigen Einverständnis, an den vereinbarten Themen zu arbeiten. Im Prozessverlauf kann immer wieder eine Überprüfung erfolgen, ob die Zielerreichung noch gegeben ist, oder ob eventuell auch eine Zielkorrektur notwendig ist. Die Zielvereinbarung ist ein weiteres Element der Komplexitätsreduktion. Mittels ihr wird geklärt, welche Themen in den Fokus genommen werden und welche anderen Themen damit auch ausgeblendet sind. Festgelegt ist auch, wer seitens der Fachberatung Ansprechpartner ist und wer aus der Steuerungsgruppe die Kontaktperson für den Fachberater ist.
- Die **Prozessarchitektur** verknüpft zwei Elemente miteinander: den zeitlichen Ablauf und die beteiligten Personen. In dem abgesprochenen zeitlicher Rahmen werden in unterschiedlichen Abständen und Häufigkeiten die beteiligten Gremien und Personen eingebunden. Ziel ist es, einerseits die beteiligten Gremien und Personen so einzubinden, dass
  - Anstehende und erforderliche Themen bearbeitet werden
  - Informationen zum erforderlichen Zeitpunkt eingeholt und weitergegeben werden
  - Transparenz im Ablauf gewährleistet wird
  - Arbeitsergebnisse gesichert werden

Auf diesem Weg soll Akzeptanz aller Beteiligten gegenüber dem Beratungsprozess und den erarbeiteten Lösungen entstehen.

Die Prozessarchitektur orientiert sich dabei wiederum an einzuhaltenden Vorgaben, wie z. B. der Pflicht einer Gemeindeversammlung bei strukturellen Veränderungen oder das Gespräch mit der kirchlichen Verwaltungsstelle. In die Prozessarchitektur fließen auch Bedarfe der Gremien mit ein, wie z. B. eine zusätzliche Gemeindeform, ein gemeinsamer Klausurtag oder eine Auftaktsitzung mit allen Gremien. Im Entwurf der Prozessarchitektur zeichnet sich bereits für bestimmte Sitzungen ein Schwerpunkt in der Fach- oder Prozessberatung ab.

Flexibilität in der Gestaltung bleibt in der Prozessarchitektur erhalten. Bedarf es zusätzlicher oder weniger Sitzungen, ist eine Anpassung jederzeit möglich. Ressourcenschonung aller ist jedoch die Basis, auf der Prozessarchitektur entworfen wird.

- Die einzelnen Sitzungen werden in unterschiedlichen Schwerpunkten durch die Fachberatung oder durch die Prozessberatung gestaltet. So kann in der einen Sitzung der Schwerpunkt auf inhaltlichen Informationen liegen, die seitens der Fachberatung vermittelt werden, in einer anderen Sitzung wiederum die Diskussion und der Austausch von Argumenten, die zur Entscheidungsfindung führen - hauptsächlich begleitet durch die Prozessberatung. Im Sinne des systemischen Beratungsansatzes werden die einzelnen Sitzungen seitens der Prozessbegleitung auf Grund von Hypothesenbildung und **Interventionen** vorbereitet. D.h., dass in diesem Zusammenhang auch entschieden wird, welche fachlichen Inputs gegeben werden und notwendig sind und in welcher Form diese



weitergegeben oder auch erarbeitet werden. Entscheidend ist jeweils, was auf der manifesten Ebene auf der Tagesordnung steht und was auf der latenten Ebene wahrgenommen wird. Dies methodisch auszugestalten und entsprechend zu intervenieren ist die Anforderung jeder Sitzung. Dafür bedarf es einer Distanzierung und der Reflexion durch die Prozessbegleitung im Austausch mit der Fachberatung.

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass es neben der Lösungsfindung auch darum geht, dass sich die Gremien im Laufe des Beratungsprozesses befähigen, zukünftig ohne Berater zusammenzuarbeiten. Beratung nimmt sich im Verlauf des Prozesses deshalb auch selbst zunehmend zurück.

- Der Beratungsprozess wird abgeschlossen, wenn das Ziel der Zielvereinbarung erreicht ist.

Die Beendigung des Beratungsprozesses bedarf, wie der Einstieg in den Beratungsprozess, auch eines formalen **Abschlusses**. Ein Gespräch seitens der Berater zum Prozessverlauf und dem Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung, als auch zur Einschätzung der Zusammenarbeit der Gremien vor Ort und der Zielerreichung gehören dazu. Um eine Evaluation des Projekts zu gewährleisten erhalten alle Berater nach Abschluss eines Prozesses einen Link zu einem online basierten Evaluationsbogen.

Die am Beratungsprozess maßgeblich beteiligten Personen erhalten ebenfalls einen solchen online Fragebogen, in dem sowohl die Fach- und Prozesskompetenz erhoben wird, als auch das Zusammenwirken der Kompetenzen. Die quantitative Erhebung dient nochmals dazu, dass sich die beteiligten Personen den Prozessverlauf in Erinnerung holen und zum einen sehen können, welche Wegstrecke zurückgelegt wurde und zum anderen für sich selbst auch beurteilen, in wie weit das gesteckte Ziel erreicht wurde.

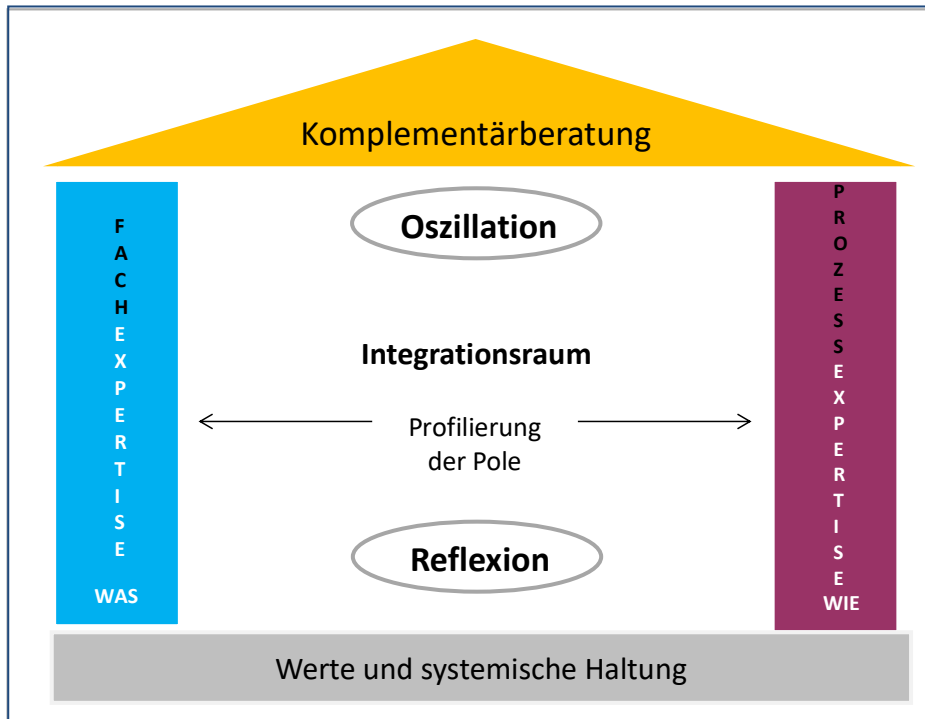
Quantitative Erhebungen können das Gespräch nicht ersetzen, insofern ist am Ende eines Beratungsprozesses eine Abschlussrunde angesetzt, in dem eine gemeinsame Reflexion zwischen den Beratern und dem Beratungsteam erfolgt.

Kontinuierliche Qualitätssicherung ist ein wichtiges Merkmal, um sowohl im Beratungssystem, als auch im Beratungsangebot selbst Verbesserungspotential zu entdecken und die Projektanordnung als lernendes System zu begreifen. Sie findet im Verlauf des Prozesses immer wieder statt. Sei es bei der Zielüberprüfung und der Überprüfung der Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe und mit den Gremien, den Erwartungen an das Beratungsteam und der Zusammenarbeit im Beratungsteam selbst.

### 3.5 Gestaltungsprinzipien der Komplementärberatung nach Königswieser<sup>5</sup>

Komplementärberatung zeichnet sich dadurch aus, dass unterschiedliche, eventuell auch entgegengesetzte Kompetenzen zusammenwirken, um die bestmögliche Lösung zu erreichen. Komplementärberatung ist damit stark auf die Nutzung der Gestaltungsprinzipien angewiesen, um das Zusammenspiel erfolgreich werden zu lassen.

<sup>5</sup> An dieser Stelle orientieren wir uns sehr stark an den theoretischen Ausarbeitungen zur Komplementärberatung von Königswieser, vgl. dazu u.a. Königswieser 2006, S. 92-97; 103-106; 2012, S. 133-138. Die Abbildung findet sich bei Königswieser 2008, S. 30; 2012, S. 136.



Diese sind:

**Integrationsraum:** Die Expertise aus Fachberatung und Prozessberatung eröffnet mehrdimensionale Perspektiven. Das komplementäre Beraterwissen kommt je nach Situation unterschiedlich zum Tragen. Durch wechselseitige Ergänzung und Verknüpfung der unterschiedlichen Expertisen entsteht dabei ein qualitativ neues Miteinander. Dadurch kann man ein neues, aufeinander bezogenes (integriertes) Ergebnis bekommen. In der komplementären Beratung sind das „Was“ und das „Wie“ der Beratung aufeinander bezogen und verändern sich dadurch. Damit eine Integration dieser beiden Beratungsansätze gelingen kann sind **drei Gestaltungsprinzipien** von zentraler Bedeutung:

#### 1. Ergänzende Komplementarität

- Es sollten im Beratungsteam beide Expertisen vorhanden sein, am besten repräsentiert durch verschiedene Personen, denn ein Kernelement ist die **Personalisierung der Komplementarität** im Beratungssystem.
- Durch die körperliche Sichtbarkeit der jeweiligen Profession und durch deren Zusammenwirken werden die beiden Professionen besser wahrnehmbar und stellen an sich einen **entscheidenden Wirkungsfaktor** dar.
- Dabei gilt, dass das ausgeprägte Spezialwissen das **wechselseitige Aufeinander-Angewiesensein** erhöht. Man braucht die komplementäre Ergänzung im Prozess und durch die Personalisierung wird sie im Prozess fruchtbarer.
- Fach- und Prozessberatung sollten ein Grundverständnis der jeweils anderen Disziplin haben.

## 2. Kompensation in Relation zum Kunden Know-How

- Da Systeme lernen und sich weiterentwickeln, sollte sich das Beratungsangebot dem Lernprozess dynamisch anpassen; dies gilt sowohl für die Sach- als auch für die Prozessthemen
- In der Komplementärberatung braucht es ein grundsätzliches Vertrauen in die Kompetenz und Entwicklungsfähigkeit der Gremien
- Zum Erkennen, was die Gremien benötigen sind Diagnose, Feedbackprozesse und Reflexion unerlässlich, sowohl mit den Gremien, als auch im Beratungstandem
- So können die Berater das vorhandenen Know-How einschätzen, um nicht zu viel oder zu wenig anzubieten, nicht zu bevormunden oder zu überfordern

## 3. Integrierende Ergebnisorientierung

- Komplementärberatung bewegt sich zwischen **prinzipieller Ergebnisoffenheit** und Kommunikation von **Erfahrungswerten und gesetzlichen Vorgaben**
- Trotz prinzipieller Ergebnisoffenheit, die den Prozessansatz charakterisiert, kommt es durch intern im Oberkirchenrat abgestimmte, immer wieder aktualisierte Sitzungsvorlagen zu einer größeren Planungssicherheit der Kirchengemeinden.
- **Schnelle pragmatische Lösungen** versus **Reflexionsschleifen für tiefere Themen**. Dies ermöglicht den Spagat zwischen dringlichen und wichtigen Zielen, indem einerseits pragmatische schnelle Lösungen angestrebt werden (Quick Wins) , gleichzeitig aber durch regelmäßige Reflexionsschleifen die wichtigen tieferen Themen immer wieder bewusst gemacht werden

**Oszillation:** Der Begriff beschreibt eine rhythmische, nicht fixierbare, sich situativ verändernde und kontextbezogene Bewegung, das Pendeln zwischen den Polen Fach- und Prozessberatung. Eine Mitarbeiterin beschrieb es als Tanz. Mit dem Begriff Oszillation werden nicht vorrangig die Gegensätze gesehen, also das Pendeln zwischen den beiden Polen, sondern der „**Enge Zusammenhang des Unterschiedenen**“ (vgl. Baecker).

Es braucht die Fähigkeit der Berater, mit Unsicherheit, Gleichzeitigkeit, Komplexität und Widerspruch umgehen zu können. Dies ist von zentraler Bedeutung.

**Reflexion:** Es braucht eine systematische Reflexionsarbeit, um eine permanente Anpassung der Beratungsstrategie und der darauf abgestimmten Interventionen zu ermöglichen  
Die Reflexion berücksichtigt dabei die zwei Systeme:

### 1. Beratungstandem

Selbstreflexion der Beratung im Hinblick auf die Entwicklung im Beratungstandem oder im Staff. Die Supervision für das Beratungstandem oder den Staff kann dabei die Reflexionsarbeit unterstützen.

### 2. Kundensystem (Gremien/Steuerungsgruppe)

Reflexion der Entwicklungsdynamik hinsichtlich der angestrebten Lösung und der dafür erforderlichen Fachkompetenz.

**Haltung:** Die Haltung beinhaltet die gemeinsamen Werte (z. B. Ergebnisoffenheit oder Gerechtigkeit), das Rollenselbstverständnis und den zugrunde liegenden systemischen Beratungsansatz. Dessen Haltung basiert auf Neutralität, Allparteilichkeit, Ressourcenorientierung, Reflexion, Wertschätzung, Beobachtung. Die Haltung der Komplementärberatung ist kein einfaches Zusammenfügen der Haltung von Fach- und Prozessberatung. Es ist vielmehr etwas neu Entstehendes, etwas sich Entwickelndes aus dem Oszillieren zwischen den Po-

len. Komplementärberatung hat eine qualitativ neue Dimension. Die Haltung ist von zentraler Bedeutung für das Gelingen der Komplementärberatung, da sie immer wieder die Reflexion der Systeme einfordert.

### **3.6 Erfolgsfaktoren von komplementären Beratungstandems**

Die Sinnhaftigkeit der komplementären Beratung ergibt sich aus dem angestrebten Ziel, Kirchengemeinden bei den zu bewältigenden Herausforderungen mit einem guten Vor-Ort-Service in den Fachfragen und den Prozessherausforderungen zu unterstützen.

Aber die Herausforderung an die Fach- und Prozessberatung im Projektteam ist groß. Es bedarf der grundsätzlichen Wahrnehmung und dem Zugeständnis, dass

- a) die jeweils andere Kompetenz für die Beratung eine wichtige Funktion in der Lösungsfindung und Erarbeitung hat
- b) die jeweils andere Kompetenz zunächst eine andere Sicht- und Denkweise mit sich bringt, die von der eigenen sehr verschieden sein kann

Auf dieser Grundeinsicht basiert eine gelingende Zusammenarbeit und daraus kann sich ein Verständnis für die Denkwelt des anderen herausbilden und das Beratungsteam den eigenen Lernprozess wirken lassen, so dass aus der Zusammenarbeit ein Zusammenwirken werden kann, aus dem etwas Neuartiges entstehen kann, das mehr ist als die reine Fach- oder Prozessberatung.

Erfolgskriterien der Komplementärberatung sind nach Königswieser<sup>6</sup>:

**Selbstgewünschte Zusammenarbeit:** die Projektbeteiligten haben sich freiwillig für das Projekt entschieden. Freiwilligkeit erhöht die Motivation, kreativ und vertrauensvoll unterschiedliches Wissen zu integrieren. Eine Zwangspartnerschaft ist unserer Erfahrung nach kein Erfolgsmodell.

**Wechselseitiges Vertrauen, Wertschätzung, gleiche Wertebasis, Haltung:** Dem Fremden, Andersdenkenden Wertschätzung entgegenzubringen, ohne sich selbst dabei gefährdet zu fühlen, fällt, wie bereits ausgeführt, gerade im Verhältnis von Fach- und Prozessberatern besonders schwer, es ist aber besonders wichtig. Dieser Punkt wird als Schlüsselfaktor gesehen, um situationsadäquat mehr ressourcen- oder mehr defizitorientiert zu intervenieren, einmal mehr Nähe, einmal mehr Distanz zum Kunden leben zu können. Dabei sind Wertschätzung, Vertrauen und eine gemeinsame Wertebasis bzw. Haltung nötig. Mit der Haltung steht und fällt die Qualität der Zusammenarbeit.

**Komplementäre Kompetenzen, kontextbezogene Rollen:** Einander ergänzende Fähigkeiten verringern die Konkurrenz zwischen den Beratern, sie werden im Idealfall als Kompetenzerweiterung erlebt: „Gemeinsam sind wir besser.“

Dabei geht es nicht darum, dass jeder Berater alles können muss, sondern es sollten im Team die nötigen Kompetenzen vorhanden sein. Die genauen Rollen werden je nach Situation festgelegt.

---

<sup>6</sup> Königswieser 2006, S. 98-102

**Gemeinsame Visionen und Ziele:** Wenn im gemischten Staff eine gemeinsame Vision von Beratung vorhanden ist, kann man sich auf diesen stabilisierenden Sinnhorizont beziehen. Die Vision ist der „Kompass“ in Diskussionen. Daraus lassen sich dann auch leichter gemeinsame Ziele und Interventionsentscheidungen ableiten.

**Spielregeln der Zusammenarbeit:** Man kann zwar mit Regeln keine Konflikte verhindern, aber sie ermöglichen Grundorientierungen über wechselseitige Erwartungen. Das hilft besonders in Krisenfällen und wenn Vorannahmen und eigene innere „Landkarten“ als das „Normale“ angesehen werden. Deshalb sind ein regelmäßiges gegenseitiges Feedback sowie das Definieren von quantitativen und qualitativen Erfolgskriterien hilfreich.

**Zeit für Reflexionsarbeit und inhaltliche Auseinandersetzung im Staff:** Für nichtsystemische Fachberater ist Reflexion meist Zeitverschwendung. In komplementären Staffs ist die auf der Prozess- und Inhaltsebene geführte Reflexion besonders wichtig, weil sie das schwierige Oszillieren zwischen den Polen „Inhalt“ und „Prozess“ erleichtert, weil sie professionelle Distanz fördert und steuernd wirkt. Reflexion fördert das gegenseitige Verständnis für die Denkwelt des anderen.

**Gemeinsame Gestaltung des Anfangs:** Wir gehen davon aus, dass die „Grundmelodie“ der Beziehung zwischen Klienten und Beratern zu Beginn „angestimmt“ wird. Das „Dazu gehört-Werden“ ist immer schwieriger, als anfangs ein gemeinsames Vorgehen zu konzipieren, beim Kunden als komplementäres Team aufzutreten und wahrgenommen zu werden.

**Sorgfältigste Vorbereitung:** Akquirieren und Folien malen ist das eine, eine sorgfältige Vorbereitung bedeutet aber noch mehr. Als „sorgfältige Vorbereitung“ bezeichnen wir das gemeinsame Bilden von Hypothesen, inhaltliche Diskussionen, das Durchspielen von „best und worst case“ Szenarien, die Klärung der Rollen, das Besprechen des Ablaufs (was und wie), die Umsetzung eines professionellen Projektmanagements mit Zwischenzielen, Meilensteinen, Ressourcenplanung und die Reflexion der persönlichen Resonanzen.

**Supervision:** Trotz regelmäßiger Staffarbeit hat es sich bewährt zwei- bis dreimal im Jahr für anspruchsvolle Projekte eine Supervision zu organisieren, weil jedes System, Berater-, wie Kundensystem, seine „blinden Flecken“ hat. Das gilt besonders im komplementären Ansatz, bei dem Fachberater und Prozessberater zusammenarbeiten. Die Unterschiede zwischen beiden Ansätzen sollen ja wirksam erhalten und gleichzeitig doch integriert werden.

#### 4. Ausblick

Komplementärberatung ist sicherlich kein grundsätzlich neuartiger Beratungsansatz. Aber beim Beginn des Projektes lagen keine Erfahrungswerte aus ähnlichen Projekten in anderen Landeskirchen vor, auf deren Basis ein Konzept hätte entworfen werden können. Fachliche Literatur und Pragmatismus sowie der Wunsch, einen neuen Weg für die Entscheidungsprozesse in Kirchengemeinden zu beschreiten haben dieses Format in seiner heutigen Ausprägung geformt.

Sicherlich stößt das Projekt auch selbst immer wieder an seine Grenzen. Die internen Abstimmungen im Beratungsteam und die Abstimmung mit den Beteiligten in den Referaten,

Kirchlichen Verwaltungsstellen, Dekanatämtern sind oftmals auf Grund der Komplexität zeitintensiv.

In einer wissenschaftlich begleiteten Evaluation wurden die bisherigen Rückmeldungen aus der zweijährigen Laufzeit des Projekts gesichtet. Dabei wird klar, dass die Komplementärberatung von den Kirchengemeinden tatsächlich als zielführend und unterstützend erlebt wird. „Dem Projekt Integrierte Beratung ist es nach dem Urteil der Beratenen gelungen, (...) die großen Chancen des komplementären Ansatzes weitestgehend umzusetzen.

Dass 78 % der Befragten wieder eine Beratung durch das Projekt anstreben würden, fasst die sehr guten Erfahrungen in einer Zahl zusammen. Solche Werte kommen nur zustande, wenn ein überzeugendes Konzept in seiner Praxis erfolgreich umgesetzt wurde.

Fachliche Beratung und Prozessbegleitung ergänzen sich, erschließen und verstärken die Problemlösungskompetenz der Verantwortlichen vor Ort. Der klare organisatorische Rahmen erlaubt es, die Energie an der richtigen Stelle einzusetzen.

So gelingt es, die zu Beginn der Beratung vereinbarten Ziele weitgehend umzusetzen und optimistische Perspektiven für die Zukunft aufzuzeigen. (...)

Diese positiven Ergebnisse sind über die vereinbarten Maßnahmen hinaus in gesamtkirchlicher Perspektive von Bedeutung. Sie können dazu beitragen, wichtigen Herausforderungen zu begegnen.

- Sie können ermutigen, Probleme aktiv anzugehen und den Auftrag der Verkündigung auch in schwierigen Zeiten hoffnungsvoll auszurichten. Die Öffentlichkeitsarbeit im Verlauf der Beratungsprozesse leistet hier einen wichtigen Beitrag.
- Sie können das gesamtkirchliche Bewusstsein stärken und ein Oben/Unten-Denken überwinden, das die Ebene der Gemeinde/Region gegen die landeskirchliche Ebene ausspielt. Im Projekt wird deutlich, dass sich die Landeskirche und der Oberkirchenrat konkret und hilfreich der „Kirche vor Ort“ zuwenden.
- Sie zeigen ein integriertes Leitungshandeln, das die Versäulung von Zuständigkeiten überwindet. Leitung macht es sich zur Aufgabe, interdisziplinär zu arbeiten und alle notwendigerweise zu beteiligenden Instanzen intern zu koordinieren. Damit wird der Dienstleistungscharakter von Leitung gestärkt und die Resultate werden verbessert.“<sup>7</sup>

In der weiteren Laufzeit des Projekts wird es darauf ankommen, die unterschiedlichen Herangehensweisen der fach- und prozessorientierten Ansätze nicht nur auszuhalten, sondern sie weiterhin als Zusammenspiel der Verschiedenen für die Kirchengemeinden fruchtbar zu machen. Es wird auch darauf ankommen, nicht in ein standardisiertes Beratungsschemata zu verfallen. Nur so bleibt die Lernbereitschaft aller Beteiligten erhalten und die Neugier auf den jeweils individuell zu gestaltenden Beratungsprozess.

---

<sup>7</sup> Evaluation des Projektes Integrierte Beratung Struktur | Pfarrdienst | Immobilien, Zwischenbericht, Prof. Dr. Herbert Lindner, Seite 9f. Die Zwischenevaluation ist auf der Homepage des Projekts [www.spi-beratung.de](http://www.spi-beratung.de) eingestellt.

## **Literaturverzeichnis**

Königswieser, R. u.a. (Hrsg): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how, Stuttgart 2006

Königswieser, R.; Lang, E.: Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht. Erfahrungen zur Komplementärberatung; in: OrganisationsEntwicklung Nr. 2, 2008

Königswieser, U.; Burmeister, L.; Keil, M. (Hrsg.): Komplementärberatung in der Praxis. Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung, Stuttgart 2012