



Standards für die Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in der EKD

Grundlage und Kernleistung

Im Bereich der Evangelischen Kirche in Deutschland verfügen nahezu alle Gliedkirchen über Einrichtungen für Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (GB/OE), die in Status und Organisationsform unterschiedlich sind. Als kirchliche Einrichtungen sind sie den jeweiligen biblischen, bekennnismäßigen und theologischen Traditionen sowie den jeweiligen kirchenrechtlichen Vorgaben verpflichtet. Ihre Kernleistung besteht darin, die sie beauftragende Kirche und ihre Gliederungen bei Klärungs-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu unterstützen. GB/OE ist Unterstützung kirchlicher Organisationsentwicklungsprozesse.

1. Beratungsverständnis

1.1 Kirchenbild

GB/OE verfügt über ein Selbstverständnis als interne kirchliche Beratungseinrichtung. Es orientiert sich an biblischen Bildern.

Beispielhaft seien genannt:

- Kirche als „wanderndes Gottesvolk“ macht deutlich, dass sie eine sich historisch wandelnde, in gesellschaftliche Bezüge eingebettete, lebendige, auf Entwicklung hin angelegte Organisation ist.
- Kirche als selbst wachsender Leib (Eph. 4, 15 +16) steht für das Verständnis als eine entwicklungsfähige, lernende und auf ein Ziel hin orientierte Organisation.
- Das Bild vom Leib und seinen Gliedern (Röm. 12; 1. Kor. 12) verweist auf ein organisches Verständnis von Kirche und den engen Zusammenhang und hohen Wert der ihr zugehörigen und in ihr tätigen Menschen wie auch ihrer organisatorischen Gliederungen.
- Das Bild von der selbstwachsenden Saat (Mk. 4,26ff) macht deutlich, dass GB/OE auf die Selbststeuerungskräfte von Kirche und ihrer Mitarbeiter/innen vertraut und dass Gottes Kraft Entwicklungs-, Wachstums- und Veränderungsprozesse ermöglicht und ihnen Raum und Energie gibt.

Damit versteht sich GB/OE als kirchlicher Dienst in der Tradition einer ecclesia semper reformanda.

1.2 Selbstverständnis

GB/OE fühlt sich einer Kirche verpflichtet, in der

- aus biblischer Tradition heraus Leben heute gestaltet und Verantwortung für die Welt übernommen wird.
- Menschen mit verschiedenen Begabungen und Fähigkeiten ihren Platz finden und einander solidarisch ergänzen.
- Sich Arbeits- und Lebensformen entwickeln, die auf das Ganze der Gesellschaft einwirken.
- Gemeinschaft, Versöhnung und Hoffnung lebendig erhalten werden.
- Leitung auf verschiedenen Ebenen sich im Sinne des Priestertums aller Glaubenden dem Interesse aller verpflichtet weiß.



- Die von Frauen und Männern repräsentierte Vielfalt als Chance und Bereicherung begriffen wird.
- Menschen zu Freiheit und Verantwortung fähig sind, sich entwickeln und verändern können.

Gemeindeberater/innen sind Prozessberater/innen. Sie unterstützen Klientensysteme darin, ihre eigene Lösungskompetenz für Klärungs-, Verständigungs- und Veränderungsprozesse zu entwickeln und zu nutzen.

1.3 Ziele

GB/OE fördert vor allem kirchliche Systeme und Leitungsorgane darin, ihre Ziele zu klären, Entwicklungschancen zu erkennen und zu nutzen, auf Nachhaltigkeit zu achten, Kommunikationsformen zu überprüfen und zu verbessern und ihr Selbstverständnis zu entwickeln.

1.4 Beraterische Grundhaltung

Die beraterische Grundhaltung kann mit folgenden Begriffen gekennzeichnet werden: Wertschätzend und gewinnend, verlässlich und vertraulich, ergebnisoffen und lösungsorientiert, unvoreingenommen und transparent, konfrontierend und akzeptierend, Distanz und Nähe während sowie ressourcenorientiert und differenzsensibel.

1.5 Beratungsansätze

GB/OE versteht sich als Organisationsentwicklung und systemische Prozessberatung. Die Persönlichkeiten aller am Prozess Beteiligten werden respektiert. Die Interventionen der GB/OE beziehen sich auf das Gesamtsystem, dessen Selbstverständnis, auf die Rollen im System, dessen Kommunikation und Organisation. GB/OE grenzt sich ab von Therapie und Seelsorge.

Insbesondere Feld- und Fachkenntnisse können zielführend eingebracht werden. Dies führt zu einer eigenen Expertise durch die Verbindung von Feld-, Fach- und Prozesskompetenz (Komplementärberatung).

1.6 Methoden und Arbeitsweisen

GB/OE nimmt sozialwissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung und anderer Beratungsansätze auf, soweit sie mit der christlichen Ethik vereinbar sind.

GB/OE bietet eigenständig und in Kooperation mit anderen Einrichtungen Fortbildungen an. Die Arbeitsweisen von Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching, Fortbildung, Mediation u. a. prozessorientierten Beratungsformaten ergänzen sich.

1.7 Klientensysteme

GB/OE richtet ihre Angebote an:

- Gemeindliche Gremien, Berufs- und Funktionsgruppen
- Gremien von Kirchenkreisen, Propsteien, Dekanaten, Verbänden, Regionen,
- gesamtkirchliche Leitungssysteme,
- kirchliche und diakonische Einrichtungen, Dienste und Werke
- außerkirchliche Systeme in begrenztem Umfang.



2. Beratungspraxis

2.1 Anfrage

Es gibt ein geregelt Verfahren. Dazu gehören: Beratungsanfrage (Checkliste am Telefon mit harten und weichen Daten) und Informationen über die Formalien einer Beratung für die Anfragenden (Weiterbearbeitung, zeitliche Abläufe, Kosten).

Diese Verfahrensschritte führen von der mündlichen in eine schriftliche Vereinbarung (Kontrakt). Alle Beratungsanfragen werden in der Geschäftsstelle bzw. Koordinationsstelle zusammengeführt.

2.2 Vermittlung

Die Vermittlung von Beratungen ist geregelt und orientiert sich an inhaltlichen und organisatorischen Kriterien.

2.2.1 Annahme einer Beratungsanfrage

- Vorläufiges Anforderungsprofil des Klientensystems;
- inhaltliche Nähe/Distanz wegen möglicher Verwicklungen;
- Genderaspekt;
- Berufsaspekt
- zeitliche, räumliche und Kostenaspekte.

2.2.2 Vergabe an ein Beratungsteam

- Mann und Frau (Genderaspekt);
- unterschiedliche Berufsgruppen;
- unterschiedliche Kompetenzen und Felderfahrung;
- Senior- und Juniorberater/innen (Akkreditierte und Auszubildende).

Zwischen Beratungsanfrage und Zwischenantwort bzw. Vermittlung liegen maximal zwei Wochen.

2.3 Kontrakt

Es wird ein schriftlicher Kontrakt zwischen Berater/innen- und Klientensystem beim Erstkontakt vereinbart. Seine wichtigsten Bestandteile sind:

- Beratungsziele, Beratungsgegenstand (Inhalt), Beratungsschritte
- Beteiligte
- Zeitliche Planung, Ort und Raum
- Kosten
- Aufgaben der Berater/innen
- Aufgaben des Klientensystems
- Vertraulichkeit
- Kriterien für eine vorzeitige Beendigung einer Beratung
- Verabredungen über ein Follow-up
- Verfahrensabsprachen für die Beendigung der Beratung.

Den Kontrakt erhält die Geschäftsstelle bzw. Koordinationsstelle.



2.4 Beratungsprozess

Der Beratungsverlauf wird zwischen Klientensystem und Berater/innen selbständig verantwortet und gestaltet.

2.5 Abschluss einer Beratung

Beratungen werden durch gemeinsame Evaluation und Follow-up abgeschlossen. Jede Beratung (auch eine nicht zustande gekommene oder abgebrochene) wird in Kurzform und als Statistik-Bogen dokumentiert. Die Dokumentationen werden in der Geschäftsstelle bzw. Koordinationsstelle gesammelt und ausgewertet.

2.6 Supervision

Gemeindeberater/innen reflektieren ihre Beratungspraxis kontinuierlich, mindestens 5 x 180 Minuten im Jahr in Einzel- oder Gruppensupervision und in kollegialer Beratung/Intervision.

3. Berater/innen

3.1 Qualifikation

Zugangsvoraussetzung für die Arbeit als Gemeindeberater/in im kirchlichen Kontext ist eine abgeschlossene Weiterbildung in GB/OE oder eine von der jeweiligen Landeskirche als vergleichbar anerkannte Weiterbildung.

3.2 Beauftragung

Berater/innen werden zeitlich befristet beauftragt bzw. anerkannt (etwa auf fünf Jahre). Eine Beauftragung kann erneut ausgesprochen werden. Für beides gibt es ein geregelteres Verfahren.

Die Beauftragung erfolgt durch ein dafür zuständiges Leitungsorgan (z.B. Leitung der GB/OE-Organisation oder Kirchenleitung).

Sobald ein/e Berater/in auf der Ebene der Gesamtkirche eine kirchenleitende Funktion übernimmt, ruht die Tätigkeit als Gemeindeberater/in. Wenn vertraglich vereinbarte Leistungen durch den/die Berater/in nicht eingehalten werden (z.B. Mindestberatungsleistungen, Supervision, regelmäßige Teilnahme an verpflichtenden Treffen) ist die Beauftragung/Anerkennung zu beenden.

3.3 Regelung der Zusammenarbeit mit der Organisation GB/OE

Die Berater/innen gehören einer Einrichtung, einem Verband, einem Verein oder einer Arbeitsgemeinschaft an. Es gibt ein geregelteres Verfahren der Aufnahme und der Zusammenarbeit.

- Die Aufnahme von Organisationsberatern/innen wird durch ein eigenes Gremium vorgenommen (z.B. Vorstand der AG der Gemeindeberatung, Weiterbildungskommission) bzw. durch eine damit beauftragte Person (z.B. Geschäftsführer/in).
- Die Organisation GB/OE achtet darauf, dass alle Berater/innen mindestens zwei Beratungsprojekte pro Jahr angeboten bekommen.
- Um die beraterische Qualifikation zu erhalten, erbringen Berater/innen eine Mindestleistung an Beratungen (etwa sieben Tage/Jahr).



- Regelmäßige und verpflichtende Treffen garantieren, dass alle in einem kollegialen Verbund stehen, durch den fachlicher Austausch, Qualitätssicherung und Fortbildung gesichert werden.
- Supervision und Kollegiale Beratung/Intervision sind für Berater/innen verpflichtend.

3.4 Differenziertes Beratersystem

In den GB/OE-Organisationen arbeiten kircheninterne und kirchenexterne Berater/innen. Sie arbeiten haupt-, neben- oder ehrenamtlich.

3.5 Beratungsprofil

Durch die Weiterbildung in GB/OE und reflektierte Beratungspraxis (Supervision/Intervision) entwickeln die Berater/innen ein je eigenes Beratungsprofil.

Es gibt ein geregeltes Verfahren (z.B. im Zusammenhang mit der Weiterbildung, durch Perspektiv-/Personalgespräche, Selbsteinschätzung), mit dem das fachliche Profil der einzelnen Berater/innen erfasst und dokumentiert wird („Berater/innen-Profil“). Es wird in regelmäßigen Abständen (etwa im Zuge einer Verlängerung der Beauftragung) aktualisiert.

3.6 Honorierung der Beratungstätigkeit

Für die nicht hauptamtlich in der Beratung Tätigen gibt es differenzierte Formen, wie erbrachte Beratungsleistungen entgolten werden (z.B. Honorare, Aufwandsentschädigung, Freistellung, Erstattung von Sach- und Fahrtkosten). Kostenlose oder sehr kostengünstige Fortbildung/Supervision und/oder ein individuelles Fortbildungsbudget sind weitere Formen.

3.7 Fortbildung

Zur Weiterentwicklung der beraterischen Kompetenz ist Fortbildung verpflichtend. Der zeitliche Umfang liegt bei mindestens vier Tagen innerhalb von zwei Jahren.

Darüber hinaus dienen die regelmäßigen Treffen, Studientage, Regionalgruppen und ähnliches der Fortbildung und der Vernetzung. Die Teilnahme an ihnen ist verpflichtend.

4. Berufsbegleitende Weiterbildung in Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung

Führt eine GB/OE-Organisation eine eigene GB/OE-Weiterbildung durch, gelten folgende Leitlinien:

4.1 Inhalte

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Weiterbildung orientieren sich an grundlegenden Themen der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung. Sie beziehen sich auf den spezifischen kirchlichen Kontext. Sie verschränken Theorievermittlung und -reflexion mit Beratungspraxis, Selbsterfahrung und Supervision. Ein ausformuliertes Curriculum liegt in den jeweiligen Weiterbildungssystemen vor.



4.2 Grundstruktur

Die berufsbegleitende Weiterbildung umfasst einen Zeitraum von ca. drei Jahren. Darin enthalten sind Theoriekurse, Beratungsprojekte und Supervision. Fortbildungs- und Interventionsangebote der jeweiligen GB/OE-Organisation kommen hinzu.

4.2.1 Theorie

Die Weiterbildung umfasst Kurse zur Theorie (s. 4.1) im Umfang von mindestens 180 Stunden. Externe Trainer/innen aus nichtkirchlichen Bereichen sowie aus anderen GB/OE-Organisationen mit Kompetenzen wie z. B. Organisationsentwicklung, Familientherapie, Institutionsanalyse, systemische Beratung und Supervision werden in die Weiterbildung einbezogen.

4.2.2. Praxisbezug

Die Beratungspraxis während der Weiterbildung umfasst mindestens vier Beratungsprojekte, davon zwei mit mindestens sechs Beratungskontakten.

Zu Beginn der Weiterbildung werden Praxisprojekte in Zusammenarbeit mit einem/einer anerkannten Berater/in durchgeführt.

Die innerkirchlichen Beratungserfahrungen werden durch externe Lernmöglichkeiten ergänzt.

4.2.3 Supervision

Die Lern- und Praxiserfahrungen werden während der Weiterbildung in einer verpflichtenden Supervision reflektiert und bearbeitet. Sie umfasst mindestens 60 Stunden und ist überwiegend als Gruppensupervision organisiert. Die Supervisoren/innen müssen zertifiziert sein und Kompetenzen in Organisationsentwicklung besitzen. Hinzu kommt die Intervision der jeweiligen GB/OE-Organisation.

4.3 Träger

Die Trägerschaft wird von der GB/OE-Einrichtung allein oder in Kooperation mit einer landeskirchlichen Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtung oder mit einer externen Einrichtung aus dem Bereich der Organisationsentwicklung wahrgenommen.

4.4 Zulassung

Voraussetzungen zur Zulassung sind:

- eine mindestens dreijährige Berufspraxis – in der Regel in einem kirchlichen Beruf oder einer vergleichbaren ehrenamtlichen Tätigkeit,
- Nachweis von Fortbildung, Selbsterfahrung und Supervision sowie Gruppen- und Gremienerfahrung,
- Teilnahme an einer Zulassungsveranstaltung.

Die Zulassung erfolgt durch eine Weiterbildungskommission bzw. ein vergleichbares Gremium der GB/OE-Organisation und ggfs. nach Rücksprache mit der jeweiligen Landeskirche.

4.5 Finanzierung

Die Weiterbildung wird finanziert durch Beiträge der Teilnehmenden und für interne Teilnehmer/innen durch Zuschüsse der Landeskirche, ihrer Dienststellen oder GB/OE-Organisation.



4.6 Abschluss

Die GB/OE-Weiterbildung schließt mit einer schriftlichen Arbeit zu Theorie- und Praxisreflexion, dokumentierter Beratungspraxis, einem Abschlussdokument der Supervision und einem Kolloquium. Das Prüfungskolloquium wird mit der Weiterbildungskommission bzw. mit einem eigens für das Kolloquium eingesetzten Gremium geführt. Ein Zertifikat bescheinigt die erfolgreiche Teilnahme an der Weiterbildung. Die Anerkennung bzw. Beauftragung als GB/OE-Berater/in wird damit zusammenhängend oder darauf folgend im Zusammenwirken von GB/OE-Einrichtung und Landeskirche ausgesprochen.

5. Organisation

5.1 Institutionalisierung

Die GB/OE-Einrichtungen sind interne Beratungseinheiten ihrer Landeskirchen. Sie bestehen in der Regel aus Arbeitsgemeinschaften/Vereinen und/oder landeskirchlichen bzw. regionalen Geschäftsstellen. Sie regeln ihre Arbeit entsprechend der eigenen Satzung, Leitlinien und Leitung. Sie sorgen für die Qualitätssicherung und die eigene Entwicklung im Sinne der lernenden Organisation.

Sie organisieren eine geregelte Geschäftsführung, die die Erreichbarkeit für die Klientensysteme sowie die interne Organisation sicherstellt.

Die Art der Beauftragung und Anerkennung durch die Landeskirche ist geordnet.

Im Verhältnis zu kirchenleitenden Gremien auf den unterschiedlichen Ebenen wird sichergestellt, dass eine unabhängige, am Klientensystem orientierte Beratung gewährleistet ist.

Die GB/OE-Organisationen haben keine kirchenleitende Funktionen. Sie haben ein explizites Selbstverständnis als interne Beratungseinrichtungen im Gesamtsystem Kirche. Gegenüber kirchenleitenden Organen gibt es keine Berichtspflicht über einzelne Klientensysteme, damit die Vertraulichkeit gewahrt wird. Es gibt ein Organisationsfeedback an Leitungsorgane über in Beratungen wahrgenommene Tendenzen, Entwicklungen und strukturelle Veränderungen. Kirchenleitenden Organen bietet die GB/OE ihre Prozessbegleitung und fachliche Unterstützung ebenso an wie anderen Subsystemen.

5.2 Ausstattung

GB/OE-Organisationen verfügen über angemessene personelle, finanzielle wie räumliche Ressourcen.

5.3 Interne Kommunikation und Akquise

Die Kommunikations- und Werbemöglichkeiten der jeweiligen Regionen und Kirchen werden systematisch genutzt, um auf das Beratungsangebot aufmerksam zu machen. Spezielle, zielgruppenspezifische Beratungsangebote können entwickelt und ausgeschrieben werden (z.B. für Kindergärten, Diakoniestationen).

Der Kontakt zu kirchlichen Einrichtungen und Gremien wird gepflegt.

Die Berater/innen können darüber hinaus auch Beratungsprojekte für ihre jeweilige GB/OE-Organisation akquirieren.

5.4 Qualitätssicherung

Die Qualität der eigenen Beratungspraxis wird intern gesichert durch die verpflichtende Teilnahme an Supervision/Kollegialer Beratung/Intervision und regelmäßige Fortbildungen. Ein weiteres Instrument der



Qualitätssicherung ist die interne Personalentwicklung für die BeraterInnen z. B. geregelte Anerkennungs-, Beauftragungs- bzw. Wiederbeauftragungsverfahren. Die Beratungen werden evaluiert.

5.5 Auswertung der Beratungen

Die Arbeitsgemeinschaften für GB/OE bzw. die GB/OE-Organisationen erfassen in regelmäßigen Abständen die thematischen Schwerpunkte und die anfragenden Klientensysteme. Trends werden auf diese Weise erkannt und für Ausbildung, interne und externe Fort-/Weiterbildung und die Weiterentwicklung der GB/OE-Organisation fruchtbar gemacht. Die Ergebnisse stellen sie kirchenleitenden Gremien und Fachgremien zur Verfügung.

5.6 Vernetzung

Sowohl intern wie auch über die Grenzen der regional oder landeskirchlich organisierten Einrichtungen hinaus vernetzen sich die einzelnen Organisationen für GB/OE. Das dient der Weiterentwicklung der eigenen Organisationen und der fortlaufenden Qualitätssicherung. Darüber hinaus wird der Kontakt zu anderen Beratungssystemen gesucht.

Die GB/OE-Einrichtungen bzw. Organisationen im deutschsprachigen Raum stehen untereinander in einem regelmäßigen Erfahrungs- und Informationsaustausch, bei dem sie voneinander lernen und sich gegenseitig bereichern. Sie treffen sich jährlich zu einer Fachtagung (D-A-CH-Tagung/D = Deutschland, A = Austria, CH = Schweiz) und einer Mitgliederversammlung.

Erstellt 2003

Änderung: 21.02.2013

www.gboe.de