

GBOE – Begleitung im Wandel

■ **Was bedeuten Abschied und Zuversicht aus der Sicht und in der Arbeit derer, die versuchen, Gemeinden, Ältestenkreise und Hauptamtliche von unserer Kirche aus für diese Prozesse zu beraten? Einblicke und Einschätzungen dazu gibt die GBOE selbst.**

Die GBOE – Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung – ist ein zentrales Beratungsangebot der Evangelischen Landeskirche in Baden. Sie begleitet Kirchengemeinden, kirchliche Einrichtungen und Teams in Zeiten des Wandels, bei strukturellen Veränderungen oder in Phasen der Neuausrichtung.

Ziel der GBOE ist es, gemeinsam mit den Beteiligten tragfähige Lösungen zu entwickeln, die sowohl die Herausforderungen der Gegenwart berücksichtigen als auch Perspektiven für die Zukunft eröffnen. Dabei setzt sie auf systemische Beratungsmethoden, die die vorhandenen Ressourcen und Potenziale in den Gemeinden stärken. Die GBOE ist Teil der Agentur für Beratung und Innovation im Evangelischen Oberkirchenrat und berät diese unter anderem beim Strategieprozess ekiba2032, mit dem die Landeskirche neue Wege für kirchliches Leben und Arbeiten entwickelt. Sie unterstützt damit unsere Kirche, sich mutig weiterzuentwickeln und mit Zuversicht in die Zukunft zu blicken.

Die Motivation der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung wurzelt tief im reformatorischen Selbstverständnis von Kir-

Die GBOE unterstützt unsere Kirche, sich mutig weiterzuentwickeln und mit Zuversicht in die Zukunft zu blicken.



Autorinnen von links: Birgit Krudewig, Anke Ulmer, Karin Wilke

che: Kirche ist kein statisches Gebilde, sondern befindet sich in einem fortwährenden Wandel, um ihrem Auftrag in der Welt gerecht zu werden. Daraus ergibt sich der Anspruch, Veränderungsprozesse nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu gestalten. Ein zentraler Impuls ist dabei der biblische Gedanke aus dem Epheserbrief: „... damit jeder den anderen unterstützt nach dem Maß seiner Kraft.“ Dieses Leitmotiv prägt die Haltung der GBOE – Beratung wird als gegenseitige Unterstützung verstanden, als gemeinsamer Weg, auf dem Kompetenzen gestärkt und Perspektiven eröffnet werden.

Ein weiterer Antrieb (sonst falsches Bild vom „geschöpften Motor“) des Handelns wird aus der Erfahrung geschöpft, dass viele kirchliche Akteure in Zeiten des Umbruchs Orientierung und Begleitung suchen. Gesellschaftliche Veränderungen, sinkende Mitgliederzahlen und neue Formen von Gemeinschaft sind unsere aktuellen Herausforderungen.

Die Grundhaltung der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung ist geprägt von einem systemischen und lösungsorientierten Ansatz. Im Mittelpunkt steht die Überzeugung, dass jede Gemeinde, jedes Team und jede kirchliche Einrichtung über eigene Ressourcen und Potenziale verfügt, die es zu entdecken und zu stärken gilt. Die Beratung orientiert sich dabei stets an den individuellen Bedürfnissen und Gegebenheiten vor Ort – es gibt keine Standardlösungen, sondern maßgeschneiderte Prozesse, die gemeinsam entwickelt und gestaltet werden.

Die GBOE arbeitet prozessorientiert: Veränderungen werden nicht von außen verordnet, sondern entstehen aus dem Inneren der Organisation heraus. Die Berater*innen verstehen sich als Impulsgeber, die befähigen und begleiten – mit dem Ziel, dass die Beteiligten ihre Selbstwirksamkeit erleben und gestärkt aus dem Beratungsprozess hervorgehen. Diese Haltung schafft Raum für Vertrauen, Offenheit und Entwicklung.

Von der Gemeindeberatung zur Organisationsentwicklung

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass sich die Beratungsthemen der GBOE von Gemeindeberatung zunehmend in Richtung Organisationsentwicklung bewegt haben. Das mag auch an den Auswirkungen des Strategieprozesses ekiba 2032 liegen, die sich als neue Herausforderungen für Gemeinden und Kirchenbezirke in deren Alltag niederschlagen.

In den Anfangsjahren der GBOE standen meist konkrete Themen innerhalb des Ge-

meindelebens im Vordergrund der Beratungen, die in der Regel innerhalb eines kurzen Zeitraumes gemeinsam angegangen und mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen werden konnten. Seien es die Form des alljährlichen Gemeindefestes, die als überholt empfunden wurde und für die neue Formate gefunden werden sollte, oder innergemeindliche Unstimmigkeiten, die mithilfe einer Mediation gelöst werden konnten.

Neuausrichtung mit knapperen Ressourcen

Mittlerweile stehen alle Gemeinden vor der großen Herausforderung, mit knapperen Ressourcen funktionierende Kooperationsräume zu bilden, um sich strategisch neu auszurichten auf eine zukunftsfähige Kirche. Mit diesen Veränderungen haben auch der Druck und die Spannungen innerhalb der Gemeinden zugenommen. Themen wie Konfliktmoderation, die Zusammenarbeit in neuen Dienstgemeinschaften und der Umgang mit Transformationsprozessen stehen

nun im Vordergrund der Beratungen. Dabei geht es konkret um Macht und Machtverlust, um die Angst vor der Aufgabe der eigenen Identität zugunsten eines noch unerprobten Zukunftsmodells. Die damit einhergehenden Beratungsprozesse ziehen sich oftmals über einen längeren Zeitraum hin. Der inhaltliche Fokus liegt stärker auf der Entwicklung der Gemeinde als "Organisation", z. B. in Form eines neuen Kooperationsraumes, mit dem Ziel einer langfristig guten Zusammenarbeit in neuen Strukturen.

Veränderungen werden nicht von außen verordnet, sondern entstehen aus dem Inneren der Organisation heraus.

Die Beraterische Kompetenz der GBOE-Mitarbeitenden ist hierbei in mehrerlei Hinsicht gefragt. Dazu gehören Konfliktberatung mit allparteilichem Blick auf die jeweiligen Ausgangslagen der Beteiligten, Moderation von Teamentwicklungsprozessen – wie kann ein gutes Miteinander in neuen Formaten gelingen? – bis hin zur Erarbeitung einer gemeinsamen Vision: Wo und wofür wollen wir in Zukunft als Gemeinde, Kooperationsraum, als Kirche stehen?

Stärkere Orientierung am Sozialraum

Die Orientierung am Sozialraum ist dabei ein unabdingbarer Schritt hinaus aus einer Kirchenwelt, die bislang vorwiegend zu gemeindlichen Veranstaltungen in kirchliche Räume eingeladen hat. Eine Herausforderung der Beratung im Transformationsprozess wird sein, Gemeinden zu ermutigen und zu befähigen, sich stärker am Sozialraum zu orientieren und ihre Rolle im Gemeinwesen neu zu definieren. Bei der Erkundung des jeweiligen Umfelds und der Entwicklung passender Angebote werden die Berater*innen den Gemeinden und Kooperationsräumen zukünftig verstärkt zur Seite stehen. Damit hat sich der Fokus von der Beratung innergemeindlicher Themen deutlich vorschoben hin zu einem umfassenden Blick auf Kirche und ihre Aufgaben in einer Gesellschaft, die geprägt ist von Säkularisierung sowie multikultureller und -religiöser Vielfalt.

Der Abschied von vertrauten Denkmustern und Strukturen hin zu neuen Sichtweisen in sich ständig verändernden Realitäten erfordert viel Mut und Zuversicht.

Abschied und Zuversicht aus Sicht evangelischer Gemeindeberatung

Zwischen Abschied und Zuversicht spannt sich das ganze Leben auf. In der kirchlichen Beratungspraxis der GBOE zeigt sich dieses Spannungsfeld täglich: Menschen und Organisationen bewegen sich zwischen Beharren und Aufbruch, zwischen Skepsis und Vertrauen. Die Beratenden der GBOE begleiten jeweils hochindividualisierte Lern- und Veränderungsprozesse – nicht linear, sondern zirkulär denkend.

Abschied als Teil kirchlicher Realität

Abschiede gehören zum Alltag. Kaum ist ein Prozess des Loslassens angestoßen, steht die Frage im Raum: Wie geht es weiter? Beratungsanfragen an die Geschäftsstelle der GBOE spiegeln aktuell die erwähnten Themen des Übergangs – und die damit verbundenen Spannungen – wider.

Eine klare Beraterische Haltung ist dabei, dem Geschehen zwischen Verharren und Aufbruch bewertungsfreie Zeit und Raum zu gewähren. Im christlichen Verständnis gehört beides zusammen: Abschied und Zuversicht.

Der Fokus hat sich verschoben hin zu einem umfassenden Blick auf Kirche und ihre Aufgaben in einer Gesellschaft.

Unsicherheit und Schmerz ernst nehmen

Verlust erzeugt Unsicherheit – besonders, wenn sich kirchliche Strukturen verändern. Akteur*innen sind in unterschiedlichem Tempo unterwegs, geprägt von persönlicher Geschichte und geleitet von individuellen Glaubensprägungen. Beratende greifen solche Unterschiede auf. Emotionale Betroffenheit darf und muss Raum

haben. Wertschätzung, Empathie und Beteiligung öffnen das Wahrnehmungsspektrum und schaffen einen Rahmen, in dem Unsicherheit und Schmerz Teil des Prozesses bleiben dürfen.

Muster erkennen – Dynamiken verstehen

Beratung heißt auch, Beziehungsmuster zu beobachten. Welche Dynamiken halten ein System aufrecht? Wo blockieren paradoxe Zusammenhänge Veränderung? Antworten auf diese Fragen schaffen Erkenntnisse, und das kann neue Energie freisetzen – manchmal auch für Widerstand. Wenn enttäuschte Erwartungen an Beratende zu einem Abbruch führen, zeigt sich darin oft der Schmerz unerfüllter Rollenbilder. Doch meist führt das Beobachten von Mustern zu tieferem Verstehen, emotionaler Entlastung und zu Impulsen für selbstwirksames Handeln – gelegentlich sogar mit Humor.

Führungsstile, Rollenerwartungen und unterschiedliche Organisationsverständnisse bei Haupt- und Ehrenamtlichen üben Einfluss auf die Gestaltung von Veränderung aus. Wo Ansätze aus der Mitte eines Systems zunächst zu Stagnation führen, bleibt der Prozess offen – und kann später in veränderter Konstellation wieder aufgenommen werden.

Methoden der Beratung

Systemische Beratung arbeitet mit interaktiven, beteiligenden Methoden. Dazu gehören u. a. eine sorgfältige Auftrags- und Kontext-

Emotionale Betroffenheit Bedarf und muss Raum haben.

klärung und die Arbeit mit Mustern und Paradoxien. GBOE-Beratende arbeiten funktional im Tandem am Prozessdesign, beobachten und reflektieren den

Verlauf und sind damit einander eine wichtige Ressource. Beratende erleben in den Systemen Trauer, Orientierungslosigkeit und Starre, zugleich aber auch Bewegung, Vertrauen und Kreativität. Aufgabe der Beratung ist es, die individuelle Entwicklung des Systems zu würdigen. An dieser Stelle einen Perspektivwechsel methodisch zu ermöglichen, bringt psychologische Sicherheit und damit neue Kraft in den Prozess.

Auf dem Weg vom Gestern in die Zukunft kann und soll sich im geschützten Raum des Beratungsprozesses gruppendynamisch viel ereignen – je tiefer die Emotionen, desto schwerer die Schritte.

Zuversichtlich nach vorne blicken

Die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung (GBOE) der Evangelischen Landeskirche in Baden wird auch weiterhin mit Beratungsanfragen konfrontiert sein, die sich aus den tiefgreifenden Veränderungen kirchlicher Strukturen und Arbeitsfelder ergeben.

Der Strategieprozess ekiba2032 und die gesellschaftlichen Entwicklungen fordern Gemeinden und kirchliche Einrichtungen heraus, ihre Arbeit neu zu denken und zu gestalten. Die GBOE wird bei der strategischen Neuausrichtung vermehrt bei der Gestaltung von Abschiedspro-

Die GBOE wird bei der strategischen Neuausrichtung vermehrt bei der Gestaltung von Abschiedsprozessen und dem Aufbau neuer Formen von Zusammenarbeit angefragt werden.

zessen und dem Aufbau neuer Formen von Zusammenarbeit angefragt werden. All diese Anfragen spiegeln den Wunsch wider, Wandel aktiv und mit Zuversicht zu gestalten – eine Aufgabe, die die GBOE mit ihrer systemischen, ressourcenorientierten Haltung kompetent begleitet. Geleitet von 2. Timotheus 1,7: “Denn Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit.”

■ Kontaktaufnahme:
gemeindeberatung@ekiba.de
oder birgit.krudewig@ekiba.de

