

ZEITSCHRIFT für  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

---

Heft 18  
Juni  
2018

Nr

„Kirchliche  
Arbeitswelten“



**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





## DIE BIBLIOTHEK DER LEBENDIGEN BÜCHER

### EIN NEUES METHODISCHES ELEMENT FÜR DIE TAGUNGSORGANISATION

#### 0. Einleitung / Kurzzusammenfassung

In diesem Artikel stellen wir das Konzept der „Bibliothek der lebendigen Bücher“ vor, das wir für die DACH-Tagung 2018 entwickelt haben.<sup>1</sup> Wir erzählen, in welchem Kontext dieses Tagungselement entstanden ist, welche Erfahrungen wir mit dieser besonderen Bibliothek gemacht haben und blicken auf weitere Einsatzmöglichkeiten dieser Idee.

#### 1. Der Entstehungskontext

„Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux und insbesondere seine Schilderungen der niederländischen Pflegedienste von Buurtzorg beschäftigten uns<sup>2</sup>, als wir beschlossen, dem Phänomen der „Selbstorganisation“ auf der D.A.CH-Tagung nachzugehen. Da wurde doch ein Ur-Momentum der Organisationsberatung angetriggert: Autopoiesis, Selbststeuerung, Selbstorganisation unterstützen, Emanzipation und Ermächtigung helfen voran zu bringen... Wir haben in der Vorbereitung schon einige Diskussionsrunden gedreht und etliche Namen von Koryphäen zum Thema gewendet: Wie wäre dieses Thema aufzubereiten, wer weiß durch kluge Vorträge den Diskurs voranzutreiben, wie könnten wir unser gemeinsames Lernen auf der D.A.CH.-Tagung stärken? Schließlich wurde klar: Was draufsteht, muss auch drinnen erlebbar und reflektierbar sein! Selbstorganisation braucht – so unsere Erfahrung in den im IPOS vorauslaufenden Erprobungssettings – zwar einen klaren Rahmen (und schon gar, wenn eine Großgruppe zusammenkommt), aber auch genügend Räume, in denen die Selbstorganisation ermöglicht und erfahrbar wird.

Also weg von der gemeinschaftlichen Konzentration auf große Namen und ihre Einlassungen hin zum gemeinschaftlichen Einsammeln

und Reflektieren der vorhandenen Wissensvorräte und hin zu möglichst vielen selbst aktiven Personen auf der Tagung! Das verlangte dann wenig frontale Formate zugunsten von hoher Flexibilität in den Designs und der Nutzung möglichst vieler Formate, die Themen und Teilnehmende immer wieder durchmischen.

#### 2. Das Konzept

Die Bibliothek der lebendigen Bücher ist ein Ansatz, um das bereits skizzierte Dilemma zu lösen: Die Tagung brauchte fachkundigen Input, aber die Autor/innen der einschlägigen Veröffentlichungen als Referent/innen einzuladen, hätte die Aufmerksamkeit sehr stark auf ihre Thesen und ggfs. auf ihre Person fokussiert und hätte die Teilnehmenden im schlechtesten Fall zu einer wenig produktiven Passivität eingeladen. Außerdem wären die Inputs der Autor/innen nur zu einem vorab fixierten Zeitpunkt möglich gewesen, statt flexibel in den Lauf der Tagung eingepasst werden zu können.

<sup>1</sup> Die 2018er-D.A.CH-Tagung der gboe wurde vom IPOS veranstaltet und fand Ende Februar unter dem Titel „Selbst-Organisation – die Lebendigkeit der offenen Räume. Ein Lernlaboratorium“ in der Tagungsstätte Hofgeismar statt. Wir waren zusammen mit Christoph Gerken, Eva Hillebold, Andreas Klein und Matthias Reinhold als Team für die inhaltliche Vorbereitung und Durchführung der Tagung verantwortlich und haben für die Entwicklung der Bibliothek der lebendigen Bücher viel Unterstützung von unseren Kolleg/innen erhalten – vielen Dank dafür!

<sup>2</sup> Laloux, Frederic: „Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ (2015) bzw. „Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ (2016).



So entstand die Idee, dass es „Buchhalter/innen“ geben könnte, die während der Tagung einem einschlägigen Buch Leben einhauchen<sup>3</sup>: Sie überblicken die Kernthesen „ihres“ Buches zum Thema Selbstorganisation und stehen zum Gespräch über dieses Buch zur Verfügung. Dabei ist die Bezeichnung als „Buchhalter/innen“ durchaus wörtlich zu verstehen, denn diese Menschen haben ihr Buch stets zur Hand und können bei detaillierteren Fragen im Buch blättern. Es geht also nicht um Auswendiglernen und allein werkgetreue Rezeption, sondern um ein „Gewusst-wo“, und um die Lust daran, den Diskussionen auf der Tagung neue Impulse zu geben.

Wann und in welchem Setting die lebendigen Bücher gefragt sein könnten, konnte nicht vorab festgelegt werden. Möglich erschien es u. a. im Rahmen des Bar-Camps, bei selbstorganisierten Arbeitsgruppen im Rahmen des Open Space oder auch in den plenaren Phasen der Gesamtgruppe. Die Initiative, ein lebendiges Buch in eine Diskussion einzubinden, sollte von beiden Seiten ausgehen können: sowohl von den Buchhalter/innen selbst, wenn sie denken, dass ihr Titel in einem bestimmten Setting nützlich sein könnte, als auch von anderen Teilnehmenden, wenn sie das Gefühl hatten, dass für die Diskussion in einer konkreten Gruppensituation der Input durch eine/n Buchhalter/in hilfreich sein könnte.

Jede/r Teilnehmer/in sollte eingeladen werden, sich zu überlegen, ob er/sie Buchhalter/in werden möchte, entweder, weil er/sie einen einschlägigen Titel bereits gut kennt oder Lust hat, sich einen solchen vor der Tagung zu erarbeiten.

### 3. Vorbereitung

Im Verlauf der Vorbereitungen haben wir Titel gesammelt, die wir selber gelesen hatten, von denen wir gehört hatten, von denen wir meinten, dass sie aufschlussreich sein könnten. Schnell entstand im Austausch mit dem Tagungsteam und mit Kolleg/innen aus der Berater/innen-AG des IPOS eine lange Liste von möglichen Titeln. Diese wurde dann radikal gekürzt: Was würden wir denn selber auch

„unbedingt“ lesen wollen oder anderen anempfehlen?

Wichtig war es, die Idee der Bibliothek der lebendigen Bücher schnell bekannt zu machen, damit die Einladung, sich als „lebendiges Buch“ selbst einzubringen, früh genug unter die Leute kam. Dazu gab es auf der Homepage der Tagung eine eigene Seite und die Teilnehmenden wurden mit der Einladung, Buchhalter/in zu werden, angeschrieben.

Aber trotzdem war uns bang: Wird es genügend Freiwillige geben, die sich von der Absolution von akademisch-wissenschaftlichen Ansprüchen anstecken lassen würden? Die sich trauten, ihre individuellen Zugänge und Entdeckungen mit den Büchern zur Verfügung zu stellen? Und gab es da nicht doch einige Zugänge, die den Teilnehmenden in jedem Fall als gemeinsame Wissensbasis zur Verfügung stehen sollten, so dass wir es nicht dem Zufall überlassen konnten, ob sich für diese Titel Buchhalter/innen finden?

Nachdem wir diese Frage mit „Ja“ beantwortet hatten, ergab sich die Konsequenz, dass für einige Zugänge/Titel Mitglieder des Tagungsteams selbst zu Buchhalter/innen wurden – mit ihnen war die Liste der „lebendigen Bücher“ eröffnet. Andere folgten sofort! ▶

<sup>3</sup> Wer mag, kann hier eine entfernte Analogie zu den „Büchermenschen“ aus Ray Bradburys Roman „Fahrenheit 451“ von 1953 bzw. der gleichnamigen Romanverfilmung von François Truffaut von 1966 erkennen.



Ein kurzes Anschreiben an alle Buchhalter/innen versuchte im Vorfeld der Tagung nochmals, Zeiten und Funktion der lebendigen Bücher darzustellen. In der Eingangsphase der Tagung wurden dann in einer sehr knappen (von den Buchhalter/innen z.T. als zu knapp empfundenen) Sequenz alle Bücher von den Buchhalter/innen kurz vorgestellt. Auf einer Stellwand im Foyer konnten die Buchtitel (als kopiertes Cover) und ihre Buchhalter/innen (auf einem vor Ort geschossenen Foto) betrachtet werden, um sie ggfs. in Gesprächsrunden zu holen. Von jedem Buch lag ein Ansichtsexemplar auf einem Büchertisch. In der Tagungsmappe gab es den „Bibliothekskatalog“, der die Titel aller Bücher und die Namen der Buchhalter/innen auflistete und Platz für eigene Notizen bot.

#### 4. Erfahrungen mit dem Konzept

Die erste wichtige und ermutigende Erfahrung bestand darin, dass sich sieben reguläre Teilnehmende und fünf Team-Mitglieder als Buchhalter/innen zur Verfügung gestellt hatten, so dass eine gut gefüllte Bibliothek zustande kam. Das war ein wichtiges Signal, dass die aktive Mitgestaltung der Tagung durch möglichst viele Menschen gewünscht und möglich war.

In den Programmpunkten der Großgruppe tauchte die Bibliothek zweimal auf: am ersten Tag mit der Kurzvorstellung aller Titel und der dazugehörigen Buchhalter/innen und am dritten Tag, als drei zentrale Bücher der Bibliothek in je 20 Minuten vorgestellt wurden und anschließend in Arbeitsgruppen weiter befragt werden konnten.

In den selbstorganisierten Elementen tauchten die Bücher der Bibliothek an verschiedenen Stellen auf: Es gab im Bar-Camp Gruppen, in denen Titel der Bibliothek vorgestellt wurden, und im Rahmen des Open Space wurde ebenfalls auf das Angebot der Bibliothek zurückgegriffen.

Sichtbar war auch die Beschäftigung mit der im Foyer des Tagungszentrums stehenden Kombination aus Büchertisch und Moderationswand mit den Fotos aller Buchhalter/innen: Hier waren über den gesamten Verlauf

der Tagung immer wieder Menschen mit den ausliegenden Handexemplaren beschäftigt.

Schwer zu bemessen ist, wie viele „Mikrointeraktionen“ das Konzept angeregt hat, d.h. wie oft die Buchhalter/innen in Kleingruppen oder Zweiergesprächen als Ressource der Wissensvermittlung genutzt wurden.

Im Nachhinein zu ihren Erfahrungen schriftlich befragt, antworteten alle Buchhalter/innen, dass sie das Konzept interessant fanden: Es hatte ihre Neugier und Entdeckerfreude geweckt. Erwartungsgemäß hatten vor allem „Leserratten“ zugegriffen, die – wie von ihnen mehrfach betont – prinzipiell Lust dazu haben, gelesene Fachliteratur gemeinsam zu reflektieren. Unterschiedlich wurde die große Freiheit im Umgang mit dem Werk bewertet: Während die Einen sich gerne an eine klarere Strukturierung für die Präsentation des Buches plänierten, aber auch ggfs. in schriftlicher Form, gehalten hätten, war den Anderen gerade der eher freie, ganz den subjektiven Eindrücken folgende, nicht-akademische Umgang mit der Literatur das Eintrittstor zur neuen Rolle. Dadurch waren etliche ermutigt, „ihr“ Buch beim Bar-Camp und im Open Space offensiv einzubringen. Das war auch angebracht, denn anders als im ursprünglichen Konzept vorgesehen, wurden die Buchhalter/innen im Verlauf von Gruppenarbeiten nur selten ausdrücklich „angezapft“ und geholt. Stattdessen fühlten sich etliche zu Recht ermächtigt und aufgefordert, zum/zur „Botschafter/in“ ihrer Lesefrüchte zu werden und Inhalte passgenau dort einzuspielen, wo sie gerade z.B. in einer Gruppenarbeit als Teilnehmende einen Beitrag leisteten. Das konnte allerdings nur gelingen, sofern die Buchhalter/innen auch mit persönlichem Gewinn ihr Werk gelesen hatten; in einem Fall war das ausdrücklich nicht so.

© Jutta Rottwilm,  
Christopher Scholtz  
IPOS, Friedberg

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung



Das eigene freie Leseerlebnis im Sinne des zunächst persönlichen Zugewinns ist also sicher eine Bedingung dafür, dass die Rolle als Buchhalter/in als sinnvoll erlebt wird. Ebenso scheint uns die niederschwellige Voraussetzung, eben keine schriftliche Veröffentlichung (Inhaltsangabe, Buchkritik, Einordnung in den wissenschaftlichen Kanon o.ä.) bereithalten zu müssen, weiterhin nützlich zu sein, um eine Bibliothek zu füllen. Ganz bewusst wird so der Fachliteratur eine mögliche Dignität genommen und ihr operativer „Gebrauchswert“ installiert. Alle Buchhalter/innen, die uns ein Feedback gegeben hatten, erklärten, dass sie sich vorstellen könnten, auch in anderem Kontext die Rolle nochmals zu übernehmen und dieses Konzept auch selber bei einer Tagung anzuwenden.

### 5. Resümee und Ausblick

Wir sind überzeugt, dass das methodische Element der „Bibliothek der lebendigen Bücher“ ein wichtiger Beitrag für das Gelingen der D.A.CH-Tagung 2018 war. Wir denken, dass der Verzicht auf „Referenten-Stars“ ein deutliches Signal an die Teilnehmenden war: „Euer Wissen, Euer Arbeiten sind wirklich gefragt“, und dass dieses Signal die Austausch- und Diskussionsfreude der Tagung befördert hat. Wir haben es so erlebt, dass nicht zuletzt durch die Bibliothek ein mehrschichtiges Verweben von „Buchwissen“, eigenen Erfahrungen und kritischen Hinterfragungen möglich wurde.

Insofern können wir uns gut vorstellen, das Element der „Bibliothek der lebendigen Bücher“ ein weiteres Mal für eine Tagung zu nutzen. Dann würden wir allerdings für die plenare Vorstellung der Bücher der Bibliothek mehr Zeit einplanen und überlegen, ob wir im Bibliothekskatalog in der Tagungsmappe auch schon kurze Zusammenfassungen der Bücher und der Einschätzung durch die Buchhalter/innen veröffentlichen.

Thematisch ist das Konzept der Bibliothek nicht an die Selbstorganisation gebunden, wohl aber methodisch: Die Bibliothek könnte auch bei einer Tagung zu einem anderen Thema als Selbstorganisation einen wichtigen Beitrag leisten – aber nur, wenn die Tagung methodisch auf Selbstorganisation ausgerichtet ist.

Dabei muss es nicht ganz so puristisch wie auf der D.A.CH-Tagung zugehen: Es ist durchaus vorstellbar, das Konzept der Bibliothek auch mit einzelnen externen Inputs zu kombinieren. Dann muss aber gewährleistet sein, dass die Tagungsstruktur ausreichend Zeiten und Formate für das freie Arbeiten mit den Angeboten der Bibliothek bietet. Denn als ein schmückendes Beiwerk auf einer Tagung mit einer herkömmlichen methodischen Struktur wird eine „Bibliothek der lebendigen Bücher“ vermutlich keinen sinnvollen Beitrag leisten können.

Wenn unsere Erfahrungen mit diesem Konzept Kolleg/innen dazu anregen, ein eigenes Tagungsexperiment mit einer solchen Bibliothek zu starten, dann stehen wir für Rückfragen gerne zur Verfügung und sind sehr neugierig auf die gemachten Erfahrungen:

*jutta.rottwilm.ipos@ekhn-net.de* und  
*christopher.scholtz.ipos@ekhn-net.de*

Heft 18  
JUNI  
2018



Gesellschaft für Gemeindeberatung &  
Organisationsentwicklung in der  
Evangelischen Kirche in Deutschland

**HERAUSGEBER:**

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung  
und Organisationsentwicklung in der EKD  
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN

Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-16 29 70

Telefax: 06031-16 29 71

E-Mail: [foerderverein-gboe@ekhn-net.de](mailto:foerderverein-gboe@ekhn-net.de)

[www.gboe.de](http://www.gboe.de)

[www.ipos-ekhn.de](http://www.ipos-ekhn.de)