

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wir feiern

40 Jahre OrganisationsEntwicklung

Nicht mehr normal

Neue OE-Konzepte für dynamische Zeiten

Der Weg zur präadaptiven Organisation

Eine Coaching-Sequenz im Jahr 2030

Können Sie Change?

Was Veränderungskompetenz ausmacht

Impulse aus der Mitte

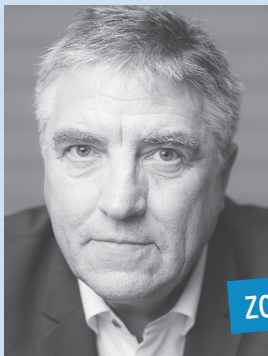
Wie Corporate Influencer die Organisation verändern

Im Sprint zum agilen Personalmanagement

Ein HR-Bereich transformiert sich selbst



4
—
21



Leo Baumfeld

Kontakt:
baumfeld@oear.at

ZOE-Leser seit 1992

«Ein Modell von Lebendigkeit»

Immer wieder werde ich eingeladen, Kirchen oder kirchliche Organisationen bzw. Teile davon zu begleiten, sich zu wandeln. Das sind hochspannende Projekte, deshalb möchte ich etwas ausholen. Anspruchsvoll sind Kirchen deshalb, weil sie gleichzeitig hierarchisch und partnerschaftlich und/oder demokratisch koordiniert sind. In der traditionellen Bezeichnung handelt es sich um das Zusammenspiel von Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen. Darüber hinaus sind Kirchen ein soziales Gebilde, welches von sich aus entsteht und das sich gleichzeitig «verkaufen» muss. Kirche versteht sich aber selbst auch als Geheimnis, weil sie einen unsichtbaren Teil beansprucht, das bedeutet, man muss als Berater mit dem sichtbaren Teil arbeiten, der einen unsichtbaren Teil mitbedenken möchte. Die bevorzugte Art des Wandels von Kirchen selbst sind Strukturveränderungen in Form von größeren Einheiten (von kleinen Gemeinden zu Regionen), die Ressourcenansprüche stellen können. Zwischen dem sichtbaren Teil und dem unsichtbaren Teil der Kirche gibt es noch den «versteckten» Teil der Kirche. Der versteckte Teil ist immer dann groß, wenn Menschen in eine Institution hineinwachsen und die Voraussetzungen als immer schon gegeben und selbstverständlich wahrnehmen. Diese Selbstverständlichkeit erodiert gerade. Und hier beginnt mein Beitrag. Meine Beobachtungen zur Veränderungsfähigkeit der Kirche führten zur folgenden Essenz: Der Wandel von Kirche bedeutet, die Generativitätsfähigkeit selbst neu hervorzubringen. Involviert in Strukturveränderungen und Lebendigkeitsvoraussetzungen habe ich dafür das Generativitätsmodell entwickelt und biete es in diesen Projekten als Reflexionspfad an. Derzeit laufen dazu auch Lehrgänge

mit Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen von Kirchen und der Caritas. Das Hervorbringen der Generativitätsfähigkeit erfolgt in 3 x 3 + 1 Fähigkeiten (s. Abbildung 1).

Voraussetzungen schaffen

- A) Generativität ist die Fähigkeit eines sozialen Systems, sich immer wieder über Generationen hinweg selbst hervorzu-bringen.
- B) Generativität ist die Fähigkeit, möglichst viele der Voraussetzungen dafür (A) selbst zu garantieren.
- C) Generativität ist die Fähigkeit, die Fähigkeiten A und B so zu reflektieren, dass sie immer wieder neu modifiziert werden können.

Sozialität Formen

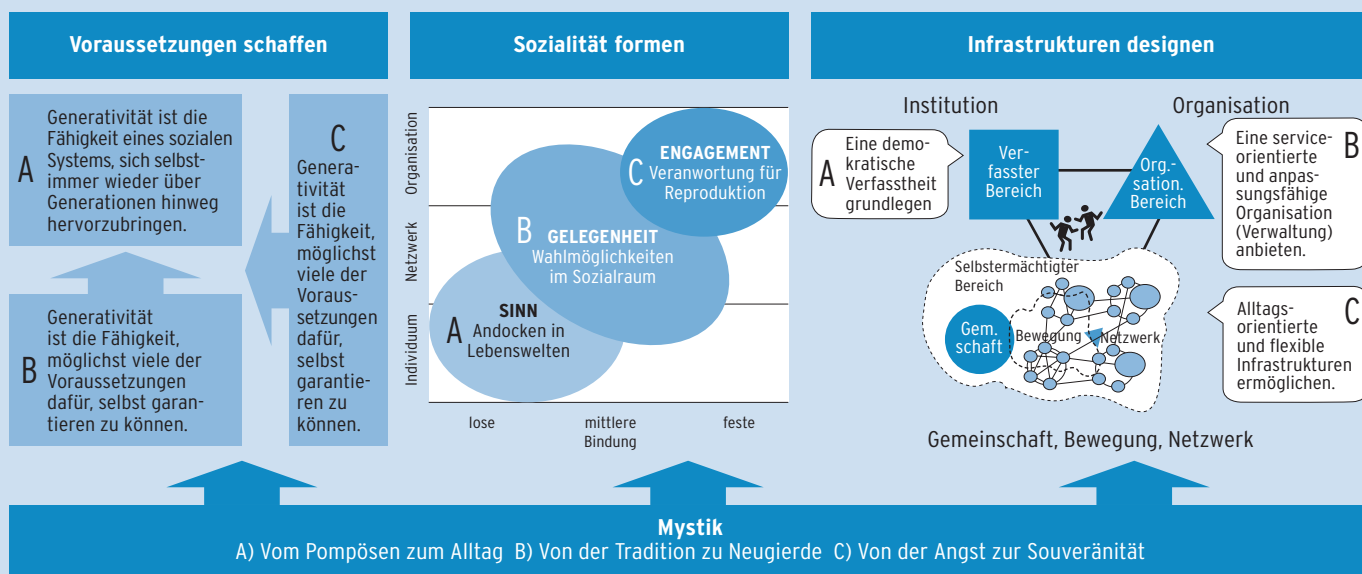
- A) Generativität ist die Fähigkeit in den Lebenswelten der Menschen sich so einzubinden und anzudocken, dass das Bedürfnis nach Wiederholung entsteht.
- B) Generativität ist die Fähigkeit, im Sozialraum soziale Infrastrukturen anzubieten, damit für viele Menschen attraktive Gelegenheiten entstehen, sich zu binden und sich zu engagieren.
- C) Generativität ist die Fähigkeit, die Erfahrungen bewusst weitergeben zu können (in 3-Schritt: Kennenlernen – Routine gewinnen – weitergeben können)

Infrastrukturen designen

Kirchen sind durch drei Infrastrukturen geformt. Die Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen sind eingeladen, in-

Abbildung 1

Das Generativitätsmodell als Reflexionspfad



nerhalb und zwischen diesen Infrastrukturen zu «tanzen». Sie stehen in einem interdependenten Verhältnis, in dem sie diesen Tanz als Wettbewerb oder als Ergänzung (Kooperation) inszenieren können.

- A) Der institutionelle Bereich bietet Ressourcenanspruch und Legitimation und bekommt Wirkung und gesellschaftliche Einbettung (inkl. Bedeutung)
- B) Der organisationale Bereich bietet Wirkung und Begleitung, Betreuung und Sicherheit (Führung) und bekommt Ressourcen und Leidenschaft.
- C) Der selbstermächtigte Bereich bietet Leidenschaft und gesellschaftliche Einbettung und bekommt Begleitung, Betreuung und Sicherheit (Führung) und Legitimation. Vom Design dieses Bereichs wird die Zukunft der Kirche geprägt. Die Herausforderung besteht in der Vielfalt der Gelegenheiten, Kirche zu sein (Netzwerk, Bewegung, Gemeinschaft u.a.m.).

Mystik

Dabei handelt es sich um einen reifen Umgang mit der Begrenzung der Erkenntnis, der sozialen Einbettung und der eigenen Wirksamkeit. Hinter diesen Begrenzungen wird eine Liebe vermutet (geglaubt), die wirksam sein möge (das ist die paradoxe Überschreitung der Begrenzungen) und die Herstellung der Verbundenheit mit dem ganz Anderen.

Die Gestaltung des Wandels von Kirche bedarf im Prozess ebenso diese Unterbrechungen, in denen das «Geheimnis Kirche» jenseits der sichtbaren Kirche gemeinsam erlebt werden kann. Jedenfalls habe ich es so zu verstehen gelernt.

Aus meiner Arbeit entwickle ich auch Bilder für die Zukunft des Change Managements. Für die Kompetenzen zukünftiger Change Manager*innen gilt: Wer immer einen expliziten Wandel designt, sollte die Aufmerksamkeit

- A) auf eine gerne wiederholende Kommunikation in der persönlichen wie in der Verfahrenskommunikation
- B) auf die Vielfalt in den informellen (Gelegenheiten, Netzwerke) und den formellen Strukturen der Koordinierung sowie
- C) auf neue, jedenfalls bewusste Formen der Tradierung des Neuen legen.

Wie schon skizziert, bewege ich mich – wie vermutlich viele Kolleg*innen – auf anspruchsvollem Terrain. Die ZOE bietet dafür theoretische Reflexionen (Modelle), praktische Beispiele und gibt Hinweise auf nützliche Werkzeuge. Sie sind häufig so aufbereitet, dass man sie direkt weiterentwickeln und anwenden kann. Der Zeitschrift wünsche ich, dass sie sich immer wieder hervorbringen kann und die Beteiligten richtig Spaß daran haben, denn das färbt ab.

Literatur

- Studie zu den Wirkfaktoren gelingender Fusionen für die evangelische Kirche in Württemberg: <https://www.spi-beratung.de/spi-studie/>

Seit 1984 als Regional- und seit 1990 als Organisationsberater tätig.
Gesellschafter der ÖAR GmbH