

**Handreichung für die  
Erstellung einer Gemeindekonzeption**

(Stand: Oktober 2013)

**Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.**

## Vorwort

Vieles ist in der Lippischen Landeskirche und ihren Kirchengemeinden im Umbruch. Sinkende Mitgliederzahlen, knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen, veränderte Bedürfnisse und Interessen der Mitglieder etc. sind Symptome einer Entwicklung, mit der die lippischen Kirchengemeinden konfrontiert sind.

Veränderungen auf allen kirchlichen Ebenen erzeugen Druck und lösen Ängste aus. Gleichzeitig können sie Chancen bieten, sich neuen Anforderungen zu stellen und nach Möglichkeiten, Visionen und Konzepten für eine zukunftsfähige, einladende und attraktive Kirchengemeinde Ausschau zu halten.

**Die Lippische Landeskirche ermutigt ihre Gemeinden dazu. Durch die Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann man sich den Veränderungsprozessen konstruktiv stellen. Sie lassen sich Beteiligung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Gemeindeglieder bewusst gestalten.**

Diese sehr umfangreiche Handreichung, deren ersten Teil Sie jetzt in Händen halten, möchte Ihnen eine Hilfestellung für die Erarbeitung einer eigenen Gemeindekonzeption geben. Im nachgestellten Inhaltsverzeichnis ersehen Sie die einzelnen, um den Weg der Erarbeitung eigenständig zu gehen. Die in den einzelnen Schritten beschriebenen Überlegungen können von Ihnen verwendet werden. Diese sind dann über das Landeskirchenamt zu erhalten oder können online abgerufen werden. (<https://www.lipplk.de/>

- o unter den Stichpunkten: ⇨ Formulare ⇨ Pfarrdienst ⇨ Gemeindekonzeption)

Was für die Kirchengemeinde gilt, ist auch auf andere vereinbarte oder vertraglich geregelte Formen der kirchengemeindlichen Zusammenarbeit übertragbar. So können Gemeinden, die durch eine Vereinbarung miteinander verbunden sind, eine Konzeption für ihr Miteinander erstellen. Und Gemeinden, die schon beschlossen haben, sich miteinander zu vereinigen, können diese Handreichung zur Grundlage nehmen, um ihre künftige neue Gemeinde zu beschreiben.

Wie immer Sie sich entscheiden, wir möchten Sie herzlich einladen, sich auf den Weg zu machen. Für jeden Übergang, den wir miteinander gestalten und gehen, gilt doch Gottes Zusage: „Und siehe, ich bin mit dir und will dich behüten, wo du hinziehst. ... Denn ich will dich nicht verlassen, bis ich alles tue, was ich dir zugesagt habe.“ (1. Mose 28, 15 Losungswort vom 12.11.2013)



Michael Stadermann  
Präses

## Inhaltsverzeichnis (Gesamtausgabe):

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| I.          | Beschluss der Landessynode zur Erstellung von Gemeinde- und Klassen-Konzeptionen  | 4   |
| II.         | Kriterien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen   | 6   |
| III.        | Leitfaden zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen   | 8   |
| IV.         | Auf dem Weg zu einem guten Konzept (Foliensatz)   | 18  |
| IVa.        | Eine kurze Bestimmung des Begriffes „Konzeption“  | 18  |
| IVb.        | Von der Motivation zur Erstellung einer Konzeption  | 19  |
| IVc.        | Was eine Konzeption zu leisten imstande ist   | 22  |
| IVd.        | Wo die Grenzen einer Konzeption liegen  | 24  |
| IVe.        | Mögliche Einwände, mit denen gerechnet werden muss  | 27  |
| V.          | Anhang  | 30  |
| <hr/>       |   |     |
| Schritt 1:  | Der Kirchenvorstand beschließt, eine Gemeindekonzeption zu erarbeiten   | 32  |
| Schritt 2:  | Die Projektgruppe wird gebildet und eingesetzt  | 43  |
| Schritt 3:  | Die gemeindliche Situation und deren Kontext wird erhoben   | 56  |
| Schritt 4:  | Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein Leitbild (eine Vision) entwickelt   | 127 |
| Schritt 5:  | Leitsätze für die Gemeindegemeinschaft werden entwickelt  | 150 |
| Schritt 6:  | Die Leitsätze werden im Blick auf die Gemeindesituation hin konkretisiert – Schwerpunkte und Ziele für die nächsten Jahre werden erarbeitet | 167 |
| Schritt 7:  | Die Konzeption wird schriftlich niedergelegt und vom Kirchenvorstand beschlossen  | 190 |
| Schritt 8:  | Die Konzeption wird umgesetzt   | 197 |
| Schritt 9:  | Die Umsetzungsergebnisse werden überprüft   | 230 |
| Schritt 10: | Die Gemeindekonzeption wird fortgeschrieben   | 242 |

Dieses Arbeitsheft wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.

## I. Beschluss der Landessynode zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen

### Beschluss der 35. ordentlichen Landessynode der Lippischen Landeskirche vom 27. November 2012

1. Die Synode der Lippischen Landeskirche nimmt das Konzept zu den künftigen Strukturen des Gemeindepfarrdienstes in der Lippischen Landeskirche mit Dank zur Kenntnis.
2. Gemeindekonzeption
  - a) Die Synode fordert die Klassentage auf, für den Bereich ihrer Klasse über die Einführung von Gesamtkonzeptionen für die Gemeindegemeinschaft zu entscheiden, die mit der Perspektive einer verstärkten regionalen Zusammenarbeit entwickelt werden.
  - b) Der Landeskirchenrat wird beauftragt, bis zum 30.06.2013 eine Handreichung für die Erarbeitung einer Gemeindekonzeption unter Berücksichtigung der ländlichen Situation zu erstellen.
3. Dienstbeschreibung
  - a) Die Synode bittet die Klassentage zu beschließen, ob sie für den Bereich ihrer Klasse Dienstbeschreibungen für Gemeindepfarrerinnen und -pfarrer verbindlich einführen.
  - b) Der Landeskirchenrat wird beauftragt, eine Handreichung für das Gespräch im Kirchenvorstand zu erstellen, in dem Pfarrerin oder Pfarrer und Kirchenälteste sich über die konkrete Dienstbeschreibung verständigen.
4. Zusammenarbeit benachbarter Gemeinden
  - a) Die Klassenvorstände haben dafür zu sorgen, dass nach einem eingehenden Gesprächsgang mit den Gemeinden der Klasse bis zum 01.01.2015 ein verbindliches Konzept für die Zusammenarbeit benachbarter Gemeinden entwickelt wird.
  - b) Der Landeskirchenrat wird beauftragt, bis zum 30.06.2013 eine Handreichung für die Kirchengemeinden zu erstellen, um die Gemeinden im Prozess der Bildung einer verbindlichen Nachbarschaft, der Bildung einer verbundenen Pfarrstelle oder einer Fusion zu unterstützen.

5. Der Landeskirchenrat wird beauftragt, Richtlinien zu erstellen, nach denen die Kosten der Gemeindeberatung in Fällen der verbindlichen Nachbarschaft, von verbundenen Pfarrstellen oder Fusionen durch die Landeskirche übernommen werden.
6. Der Landeskirchenrat wird beauftragt, ein Verfahren zu entwickeln, das Anreize für Gemeinden schafft, verbundene Pfarrstellen zu gründen oder Gemeindefusionen einzugehen.
7. Der Landeskirchenrat wird beauftragt, bei der Überprüfung der Verhältniszahl 1 Pfarrstelle: 2.500 Gemeindeglieder bzw. 1: 2.375 für lutherische Gemeinden darauf zu achten,
  - dass die Wahrnehmung von zwei oder mehr Pfarrstellen im Teildienst eine deutlich größere Belastung bedeutet als der Dienst auf einer vollen Stelle;
  - dass die Mehrarbeit während der Umstrukturierung zu verbundenen Pfarrstellen bzw. während der Fusion von Gemeinden honoriert wird. (Siehe Beschlussempfehlung Nr. 6.)
8. Der Theologische Ausschuss wird beauftragt, bei der Überarbeitung der Lebensordnung die im Konzept genannten Aspekte zum Thema Gottesdienst in nachbarschaftlich verbundenen Gemeinden angemessen zu berücksichtigen.
9. Die Landessynode beauftragt den Landeskirchenrat, zwei volle Stellenumfänge für Vertretungsdienste (sog. Springerstellen) einzurichten und Richtlinien für den Einsatz von „Springern“ zu erarbeiten.
10. Die Landessynode beauftragt den Arbeitskreis Kirchlicher Unterricht, eine Einschätzung zur Struktur des Konfirmandenunterrichts abzugeben, Modelle für gemeindeübergreifenden Konfirmandenunterricht vorzustellen und diese mit dem Theologischen Ausschuss abzustimmen.

### Kriterien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen

1. Eine Gemeindekonzeption beschreibt, auf welche Weise die Gemeinde ihren Auftrag und ihre Dienste als Teil der Kirche Jesu Christi wahrnehmen will. Eine Gemeindekonzeption zu erstellen heißt, die Prozessbeteiligten zu ermutigen, ihren eigenen Glauben, ihre Visionen und Wünsche für ihre Gemeinde/Kirche sowie ihre persönlichen Ressourcen zu kommunizieren und in den Dienst des gemeinsamen Auftrags zu stellen.
2. Eine Gemeindekonzeption enthält die Beschreibung des gegenwärtigen Zustandes der Gemeinde. Dabei werden die Lebenssituation der Menschen vor Ort sowie das gesellschaftliche und politische Umfeld genauso in den Blick genommen wie die Dienste und Angebote, die in der Gemeinde bereits wahrgenommen werden. Zur Beschreibung der gemeindlichen Wirklichkeit gehören auch Aussagen darüber, mit welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (haupt- und ehrenamtlich) und Ressourcen (finanziell, räumlich etc.) die Gemeinde diese Dienste und Angebote erbringt.
3. Eine Gemeindekonzeption reflektiert auf der Grundlage des Kirchenbildes „Wege und Horizonte“ der Lippischen Landeskirche, wie die Gemeinde ihren biblischen Auftrag und ihre Dienste in der besonderen gemeindlichen Situation lebt und zukünftig leben will. Sie benennt dazu Leitsätze und Ziele für die Gemeindegemeinschaft und die einzelnen Arbeitsfelder für einen gemeinsam festgelegten Zeitraum (etwa vier Jahre). Eine Gemeindekonzeption setzt Schwerpunkte für die Arbeit und berücksichtigt die Möglichkeiten zu regionalen Kooperationen mit kirchlichen und nichtkirchlichen Partnern. Bereits erstellte Konzeptionen einzelner Arbeitsbereiche werden berücksichtigt.
4. Eine Gemeindekonzeption enthält Regelungen zur Umsetzung der Leitsätze und Ziele in der Gemeindegemeinschaft und zur regelmäßigen Überprüfung (spätestens alle vier Jahre) und Fortschreibung der Gemeindekonzeption. Bei allen Stellenveränderungen ist ein Abgleich mit der Gemeindekonzeption vorzunehmen.
5. Eine Gemeindekonzeption wird in einem Prozess entwickelt, an dem der Kirchenvorstand, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie sachkundige Gemeindeglieder beteiligt werden. Innerhalb dieses Prozesses wird das Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Nachbargemeinden und des Klassenvorstandes gesucht.
6. Eine Gemeindekonzeption wird in schriftlicher Form erstellt und vom Kirchenvorstand beschlossen. Sie enthält in konzentrierter Form die wichtigsten Ergebnisse aus den Punkten 1—4 und sollte nicht mehr als 10 – 15 Seiten umfassen.
7. Der Kirchenvorstand passt bei der Erstellung und regelmäßigen Überprüfung der Gemeindekonzeption die Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Verabredungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Die Leitlinien zum Ehrenamt (Rechtsammlung Nr. 80) sind zu beachten.

## Kriterien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen

8. Die Gemeindekonzeption dient den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Gemeinde als Grundlage für ihre Arbeit. Die in der Gemeindekonzeption beschriebenen Ziele und Schwerpunkte sind Grundlage für die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche in der Gemeinde.
9. Die in der Gemeindekonzeption beschriebenen Ziele und Schwerpunkte sind Grundlage für die Gestaltung der Gemeindearbeit. Sie sind Kriterium für die Ausschreibung und Besetzung von Stellen. Sie bilden Entscheidungshilfen, welche Arbeitsbereiche und Dienste ausgebaut, neu aufgenommen, eingeschränkt oder aufgegeben werden.
10. Die Gemeindekonzeption wird dem Klassenvorstand zur Stellungnahme vorgelegt und dem Landeskirchenamt zur Kenntnis gegeben. Die Gemeindekonzeption dient als Grundlage für die Visitation in den Kirchengemeinden und für das regelmäßige Orientierungsgespräch mit den Pfarrerinnen und Pfarrern. Die Konzeptionen der Gemeinden dienen dazu, die Schwerpunktangebote der Gemeinden aufeinander abzustimmen und regionale Kooperationen zwischen Gemeinden zu verabreden.

## II. Leitfaden zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen

### Inhalt

- |   |    |
|---|----|
| 1. Was ist eine Gemeindekonzeption?           | 9  |
| 2. Wozu dient eine Gemeindekonzeption?        | 9  |
| 3. Wie wird eine Gemeindekonzeption erstellt? | 11 |

### 1. Was ist eine Gemeindekonzeption?

„Konzeption“ wird vom lateinischen Verb „concipere“ abgeleitet, das die Tätigkeit beschreibt, etwas in eine bestimmte Form zu bringen. Daneben wird der Begriff im medizinischen Bereich verwendet und meint „empfangen, schwanger werden“. Damit ist ein erster Zugang zur Begriffsklärung geschaffen: Etwas bisher nebeneinander Existierendes wird durch einen bestimmten, schöpferischen Prozess der Zusammenfügung in eine neue Form gebracht.

Eine Gemeindekonzeption ist demnach das Ergebnis eines Prozesses, in dem verschiedene und bisher unverbundene Arbeitsbereiche, Aktivitäten und Aufgaben in Beziehung gesetzt und zu einem Ganzen verbunden werden.

Zu Beginn des Prozesses bedarf es Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Situation veranlasst uns, eine Gemeindekonzeption zu erstellen?
- Was versprechen wir uns von den Ergebnissen für unser Gemeindeleben?
- Was wollen wir mit dem Prozess erreichen?
- Wäre eine Kooperation mit einer oder mehreren Nachbargemeinden ein sinnvoller Schritt vor der Erstellung einer Gemeindekonzeption?

Im Verlauf des Prozesses werden auf dem Hintergrund der bisherigen Gemeindearbeit Ziele, Inhalte und Methoden zukünftiger Gemeindearbeit erarbeitet. Auf dieser Grundlage werden die Voraussetzungen geklärt, um die Ergebnisse umzusetzen.

Dabei werden bewusst Grenzen gezogen und Festlegungen getroffen. Eine Gemeindekonzeption enthält somit immer auch Einschränkungen. Die Erstellung einer Gemeindekonzeption ist ein Prozess der Veränderung, an dem viele beteiligt sind und an dessen Ende ein von allen Beteiligten getragenes Gemeindekonzept steht, das nach innen die Kirchengemeinde auf gemeinsame Ziele hin verbindet und nach außen zu einer klaren Erkennbarkeit und Profilierung der Gemeinde.

### 2. Wozu dient eine Gemeindekonzeption?

#### A. Für die Gemeindeglieder

Eine Gemeindekonzeption benennt den Auftrag und die Ziele der Arbeit der Kirchengemeinde. Damit dient eine Gemeindekonzeption den Gemeindegliedern zur Orientierung. Sie macht ihnen die Angebote und Dienste der Kirchengemeinde transparent.

Eine Gemeindekonzeption bildet die Grundlage für die Kommunikation mit den Mitgliedern, indem sie verbindlich benennt, was die Gemeindeglieder von ihrer Kirchengemeinde erwarten dürfen. Sie beschreibt nach innen und außen die Herausforderungen, denen sich die Gemeinde stellen will, die Aufgaben, die sie bewältigen will, und die Dienste, die sie für ihre Mitglieder und in ihr Umfeld einbringen will, also ihr missionari-

ches, gesellschaftliches und diakonisches Engagement und ihre Beiträge zur Kultur- und Bildungsarbeit.

### **B. Für die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Eine Gemeindekonzeption bildet die verbindliche gemeinsame Grundlage der Arbeit in der Kirchengemeinde. Sie richtet die Arbeit aller Mitarbeitenden auf das gemeinsam bestimmte Profil aus und gibt der Eigenständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Raum. Sie hilft dabei, auf der Grundlage der Gemeindekonzeption die eigenen Begabungen einzubringen, sich Ziele für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit zu setzen und geeignete Formen von Zusammenarbeit zu entwickeln.

Eine Gemeindekonzeption bietet einen Rahmen für die inhaltliche Ausgestaltung und Zielsetzung der Arbeitsbereiche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie gibt Klarheit und unterstützt die Mitarbeitenden bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Sie dient als Grundlage für die Dienst- und Stellenbeschreibungen, die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche und die dort getroffenen Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden. Ebenso ist sie hilfreich und nützlich für Absprachen und Verabredungen bei Tätigkeiten ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darum ist eine Zusammenarbeit der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden an der Erstellung und Umsetzung der Gemeindekonzeption unverzichtbar.

### **C. Für den Kirchenvorstand**

Als Grundlage der Gemeindegemeinschaft setzt die Gemeindekonzeption für die Leitungsarbeit Maßstäbe. Sie ermöglicht dem Kirchenvorstand, von der Basis eines gemeinsamen Selbstverständnisses aus das Profil der Kirchengemeinde zu stärken und gemeinsam und einvernehmlich die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Eine Gemeindekonzeption verhilft dem Kirchenvorstand dazu, Schwerpunkte zu setzen, neue Angebote zu entwickeln, notwendige Reduzierungen begründet anzugehen und Aktivitäten zu lassen. Sie hilft dabei, die Finanzierung mit der inhaltlichen Planung abzustimmen und notwendige Kooperationen mit Nachbargemeinden für eine gemeinsame Bewältigung der Aufgaben zu treffen. In Vereinigungsprozessen unterstützt die Gemeindekonzeption die Entwicklung einer gemeinsamen Identität.

Eine Gemeindekonzeption ist wichtig für die Personalentwicklung in der Kirchengemeinde. Die dort erarbeiteten Leitsätze und Ziele sind die Grundlage für die Erstellung der Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Verabredungen in den Jahres-Mitarbeitendengesprächen und die Absprachen mit den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Gemeindekonzeption dient der Gemeindeleitung dazu, Kriterien für die Ausschreibung und Besetzung einer Stelle zu finden. Sie gibt den Bewerberinnen und Bewerbern eine erste Information über die Kirchengemeinde und erleichtert die Entscheidung, ob das eigene Profil und die Ausbildung zu den Anforderungen der Kirchengemeinde passen.

Mit der Verabschiedung einer Gemeindekonzeption macht der Kirchenvorstand die Ziele der Gemeindegemeinschaft öffentlich und überprüfbar. Die regelmäßige Auswertung des Erreichten und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Ziele tragen dazu bei, die Qualität der Gemeindegemeinschaft zu sichern oder zu steigern.

### **D. Für mehrere Gemeinden in einer Region**

Bei der Ausgangsfrage, wie eine gemeinsame Arbeit zukünftig gestaltet werden kann, ist die Gemeindekonzeption ein hilfreiches Instrument, um die gemeindliche und regionale Arbeit in ein gutes und sinnvolles Miteinander zu überführen. Sie dient etwa neu installierten Gremien und den bisherigen Kirchenvorständen als gemeinsame Basis für die Profilbildung sowohl der Gemeinden als auch der Region.

### **E. Für die Klasse**

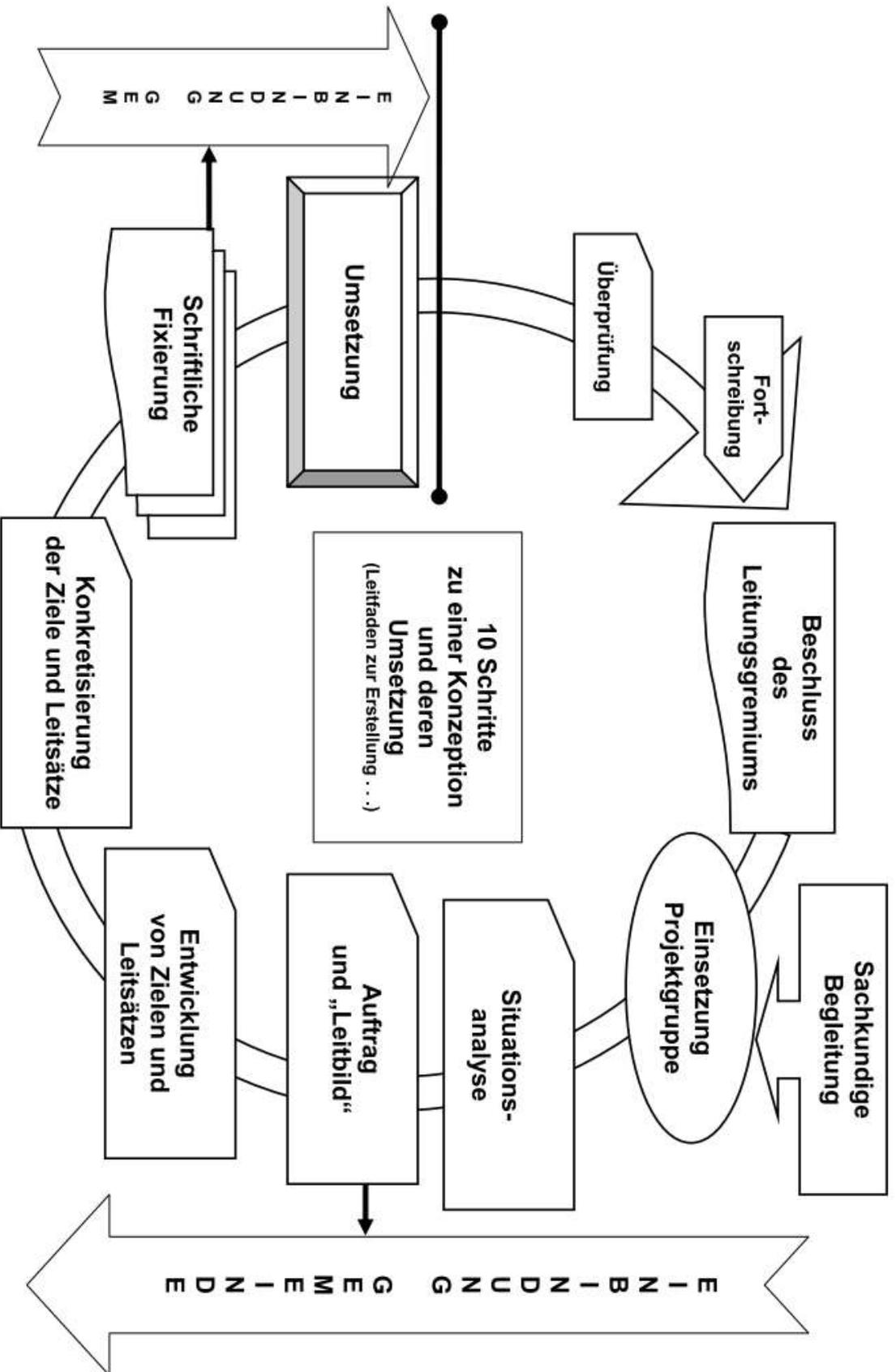
Gemeindekonzeptionen der Kirchengemeinden sind eine wichtige Basis für das gemeinschaftliche Handeln einer Klasse. Die Gemeindekonzeptionen der Kirchengemeinden sind eine grundlegende Voraussetzung, um Kooperationen zwischen Gemeinden zu verabreden. Durch die Gemeindekonzeptionen werden die Schwerpunkte der einzelnen Kirchengemeinden im Austausch untereinander sichtbar, können Anknüpfungspunkte und Absprachen zur Zusammenarbeit leichter gefunden werden und werden die einzelnen Kirchengemeinden davon entlastet, in allen Bereichen tätig sein zu müssen. Für die Superintendentinnen und Superintendenten stellen die Gemeindekonzeptionen eine hilfreiche Grundlage für die Orientierungs- und Dienstgespräche mit den Pfarrern und Pfarrerinnen dar.

Die in der Gemeindekonzeption bestimmten Schwerpunkte und Ziele der Kirchengemeinde bilden den Rahmen der Besuche und Planungsgespräche bei Visitationen. Hier ist die regelmäßige Überprüfung der Konzeption anzusprechen.

## **3. Wie wird eine Gemeindekonzeption erstellt?**

Die folgenden Punkte beschreiben die Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt, überlassen es aber der Verantwortung des Kirchenvorstands und der Projektgruppe, wie sie diese Punkte gewichten und welche Zeit sie für diese aufwenden wollen. Die hier vorgegebene Reihung ist eher zufällig.

Zu beachten ist, wie die jeweilige Rückbindung an den Kirchenvorstand erfolgt, an welchen Stellen bis dahin getroffene Absprachen oder Ergebnisse noch einmal überdacht werden müssen und welche Konsequenzen unterschiedliche Bearbeitungen einzelner Schritte für die zu erstellende Gemeindekonzeption nach sich ziehen. Auch sollten von Zeit zu Zeit Rückblicke und Rückkopplungen zu vorangegangenen Schritten vorgesehen werden.



### **Schritt 1 Der Kirchenvorstand beschließt, eine Gemeindekonzeption zu erarbeiten**

Verantwortlich für die Initiierung der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption ist der Kirchenvorstand. Er unterstützt und begleitet den gesamten Prozess.

Zur Mitarbeit in der Projektgruppe sollten haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sachkundige Gemeindeglieder und Vertreterinnen und Vertreter von Nachbargemeinden gewonnen werden. Wünschenswert ist es, dass Personen, die der Kirchengemeinde (bisher) fern standen oder einer anderen Konfession angehören, der Projektgruppe auf Anfrage beratend zur Verfügung stehen.

Der Anfangsbeschluss des Kirchenvorstands zum Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption sollte folgende Aspekte enthalten:

- eindeutiges „Ja“ zur Erstellung einer Gemeindekonzeption;
- Delegation der Erarbeitung an eine Projektgruppe;
- Besetzung der Projektgruppe und Wahl einer Leiterin oder eines Leiters;
- inhaltliche Akzente des Arbeitsauftrages der Projektgruppe;
- zeitlicher und finanzieller Rahmen zur Erstellung der Gemeindekonzeption;
- Regelungen zur Kommunikation zwischen der Projektgruppe und dem Kirchenvorstand;
- Regelungen zur Kommunikation des Prozesses in und mit der Gemeinde.

### **Schritt 2 Die Projektgruppe wird gebildet und eingesetzt**

Die vom Kirchenvorstand beauftragte Projektgruppe sollte darauf bedacht sein, in ihrer Arbeitsweise strukturelle Elemente einer künftigen Konzeption erkennen zu lassen. Dazu gehören Transparenz, Mitbeteiligung und Offenheit.

Deshalb informiert sie in Absprache mit dem Kirchenvorstand die Gemeinde in regelmäßigen Abständen über den Prozess und beteiligt bei einzelnen Schritten Gemeindeglieder. Ferner ist zu überlegen, ob an bestimmten Schritten ein Mitglied des Klassenvorstandes oder Fachkundige aus der landeskirchlichen Verwaltung (Landeskirchenamt) zu beteiligen sind.

Nach der weiteren Klärung des Auftrages sowie des Verfahrens sollte eine Rückkopplung mit dem Kirchenvorstand erfolgen.

Zu Beginn der Arbeit der Projektgruppe sind folgende Punkte zu klären:

- Verständigung über den vom Kirchenvorstand beschlossenen Auftrag für die Projektgruppe;
- Klärung der Motivationen der Mitglieder;
- inhaltliche und zeitliche Ziele der Arbeit;
- Strukturierung und Finanzplanung des Prozesses;
- Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Mitglieder;

- Wahl einer stellvertretenden Leiterin bzw. eines stellvertretenden Leiters;
- regelmäßige Protokollierung der Prozessergebnisse;
- Abstimmung über Kommunikationsaufgaben und -wege (mit dem Kirchenvorstand, der Kirchengemeinde, den Medien, der Klasse, dem Landeskirchenamt);
- die Entwicklung eines Verfahrens zur Abstimmung aller Schritte und Aktionen der Projektgruppe mit dem Kirchenvorstand.

### **Schritt 3 Die gemeindliche Situation und deren Kontext werden erhoben**

Die Daten- und Informationssammlung gibt einen Überblick über die Lebenssituation der Menschen am Ort, die Ressourcen und Angebote der Kirchengemeinde.

Zu folgenden Aspekten sollten/können Daten und Informationen gesammelt werden:

- kommunale Rahmenbedingungen (Bevölkerungs- und Sozialstruktur, wirtschaftliche Strukturen, Infrastruktur am Ort, gesellschaftliches und politisches Umfeld);
- kirchliche Situation (Bevölkerungs- und Sozialstruktur der Kirchenmitglieder, Gemeindegeschichte, Erwartungen der Kirchenmitglieder an die Kirchengemeinde);
- Arbeitsfelder (Inhalte und Zielgruppen der Arbeitsfelder, bereits erstellte Konzeptionen einzelner Arbeitsbereiche);
- Teilnahmeverhalten an gemeindlichen Veranstaltungen und Einschätzung der Angebote durch die Kirchenmitglieder;
- Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Anzahl und Arbeitsfelder; Einschätzung der Gemeinde und der eigenen Arbeitssituation);
- organisatorische Strukturen der Kirchengemeinde (Leitungs- und Kommunikationsstrukturen, bisherige Vernetzungen und Kooperationen der Gemeinde);
- vorhandene Ressourcen und deren voraussichtliche Entwicklung (Anzahl und Nutzung der Gebäude, finanzielle Situation). Dabei soll ein vorhandenes Haushaltssicherungskonzept berücksichtigt werden.

### **Schritt 4 Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein Leitbild (Vision) entwickelt**

Auf der Grundlage der Heiligen Schrift und unter Einbeziehung des Kirchenbildes der Lippischen Landeskirche vergewissert sich die Projektgruppe über den Auftrag der Kirchengemeinde und die Ziele der Gemeindegemeinschaft. Unter Beteiligung von Gemeindegliedern entwickelt die Projektgruppe ein Leitbild (eine Vision), das Aussagen über Identität, Ziel und Auftrag der Kirchengemeinde trifft.

Bei der Erarbeitung des Leitbildes/der Vision sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die biblische Tradition und der Bekenntnisstand;

- die Geschichte und Prägung(en) der Kirchengemeinde;
- das gemeindliche Umfeld (Nachbargemeinden, Kooperationen etc.);
- das Kirchenbild der Lippischen Landeskirche;
- die Visionen der Gemeindeglieder und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Schritt 5      Leitsätze und Ziele für die Gemeindegliederarbeit werden entwickelt**

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Schritte 3 und 4 entwickelt die Projektgruppe Leitsätze und Ziele für die Gemeindegliederarbeit. Diese Leitsätze und Ziele bilden die Voraussetzung und Kriterien für zukünftige Planungen und Entscheidungsprozesse der Gemeinde.

Bei der Entwicklung der Leitsätze und Ziele sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die Ergebnisse der Gemeinde- und Umfeldanalyse;
- das entwickelte Leitbild („Vision“) der Kirchengemeinde;
- die Einschätzung der Stärken und Schwächen der Kirchengemeinde durch die Gemeindeglieder und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;

### **Schritt 6      Die Leitsätze und Ziele werden im Blick auf die Gemeindesituation konkretisiert**

Die Projektgruppe erarbeitet Umsetzungen der Leitsätze und Ziele in die Gemeindegliederarbeit. Sie prüft und konkretisiert die Leitsätze und Ziele anhand der realen personellen, finanziellen und räumlichen Möglichkeiten in der Kirchengemeinde.

Von den Leitsätzen und Zielen ausgehend werden dabei:

- die Handlungsfelder der Kirchengemeinde beschrieben;
- Schwerpunkte für die Arbeit gesetzt;
- Kooperationsmöglichkeiten geprüft;
- vorhandene Angebote der Kirchengemeinde beibehalten, spezifiziert, verbessert, eingestellt oder neue Angebote entwickelt;
- die Zielgruppen festgelegt, die mit den Angeboten angesprochen werden sollen;
- die Leitungs- und Kommunikationsstrukturen verbessert;
- Maßnahmen zur Begleitung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben;
- Instrumente zur Überprüfung der Umsetzung von Leitsätzen und Zielen entwickelt;
- das Leitungshandeln und die Aufgaben des Presbyteriums beschrieben.

### **Schritt 7 Die Konzeption wird schriftlich niedergelegt, mit der Gemeinde diskutiert und vom Kirchenvorstand beschlossen**

Aus den Ergebnissen der Schritte 3—6 erstellt die Projektgruppe die Gemeindekonzeption (Umfang ca. 10—15 Seiten) und stellt sie dem Kirchenvorstand vor. Damit endet der Auftrag der Projektgruppe.

Die Projektgruppe

- stellt dem Kirchenvorstand den gesamten Prozess und das nun vorliegende Ergebnis vor;
- stellt sich den Fragen und Kommentierungen durch den Kirchenvorstand;
- weist auf die nächsten Schritte zur Umsetzung hin.

Der Kirchenvorstand

- diskutiert die erstellte Gemeindekonzeption mit der Projektgruppe und in der Gemeinde;
- legt dem Klassenvorstand das bisherige Ergebnis mit der Bitte um Stellungnahme vor;
- beschließt die Gemeindekonzeption nach erfolgter Stellungnahme als verbindlichen Rahmen der Gemeindegemeinschaft;
- sorgt für die Veröffentlichung und Kommunikation der Konzeption in der Kirchengemeinde, im Gemeindeumfeld
- gibt dem Landeskirchenamt die beschlossene und veröffentlichte Gemeindekonzeption zur Kenntnis.

Innerhalb der gemeinsamen Sitzung oder an einem dafür angesetzten Termin wird der Projektgruppe offiziell der Dank für die geleistete Arbeit ausgesprochen und sie wird aus der Projektarbeit entlassen.

### **Schritt 8 Die Konzeption wird umgesetzt**

In der Verantwortung für die Umsetzung stehen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - eine besondere Verantwortung trägt der Kirchenvorstand als Leitungsorgan der Gemeinde.

Die Umsetzung der Konzeption geschieht in folgender Weise:

- Erarbeitung von Projektplänen mit inhaltlicher und zeitlicher Strukturierung zur Umsetzung der festgelegten Leitsätze und Ziele (ggf. durch eine neu einzusetzende Projektgruppe);
- Anpassung der Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Beteiligung der Mitarbeitervertretung (MAV);

## Leitfaden zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen

- Berücksichtigung der beschriebenen Ziele in den Mitarbeitendengesprächen, den Verabredungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei Ausschreibungen und Stellenbesetzungen;
- Berücksichtigung der beschriebenen Ziele bei der Entscheidung, welche Arbeitsbereiche und Dienste beibehalten, ausgebaut, eingeschränkt oder aufgegeben werden.

### **Schritt 9 Die Ergebnisse der Umsetzung der Gemeindekonzeption werden überprüft**

Um sicherzustellen, dass die Ziele im Blick behalten werden und die Gemeindekonzeption aktuell bleibt, überprüft der Kirchenvorstand in festgelegten Abständen (spätestens alle vier Jahre) die Konzeption und den Stand der Umsetzung. Dazu ist der „Leitfaden zur Durchführung des Planungsgesprächs“ (siehe Materialsammlung) zu verwenden.

Zwischenzeitlich ist ein Abgleich der Konzeption darüber hinaus bei Stellenveränderungen und gravierenden finanziellen Veränderungen vorzunehmen.

Die Überprüfung der Gemeindekonzeption kann zu verschiedenen Ergebnissen und Konsequenzen führen:

- Ergebnis: Die Umsetzung ist bisher gut gelungen - Konsequenz: Die Gemeindekonzeption behält in vorliegender Gestalt Gültigkeit;
- Ergebnis: Die Umsetzung einzelner Ziele hat sich verzögert - Konsequenz: Die Projektplanung ist zu verändern, die festgelegten Zielvereinbarungen behalten Gültigkeit;
- Ergebnis: Bestimmte Ziele sind nicht so umsetzbar wie geplant - Konsequenz: Einzelne Zielvereinbarungen müssen verändert werden;
- Ergebnis: Die Rahmenbedingungen der Gemeindegemeinschaft haben sich grundlegend verändert – Konsequenz: Rahmenbedingungen müssen neu erhoben, das Leitbild (Vision) überprüft und die Leitsätze und Ziele müssen neu entwickelt werden.

### **Schritt 10 Die Gemeindekonzeption wird fortgeschrieben**

Wenn eine Gemeindekonzeption fortgeschrieben werden muss, sorgt der Kirchenvorstand für die Anpassung der Konzeption an die neuen Rahmenbedingungen. Eine Fortschreibung der Gemeindekonzeption ist erforderlich bei:

- einschneidenden Stellenveränderungen in der Gemeinde (z. B. Wegfall einer Pfarr- oder Mitarbeitendenstelle);
- außergewöhnlichen Haushaltsveränderungen;
- gravierenden Veränderungen in der Bevölkerungs- und Sozialstruktur im Gemeindeumfeld; einem grundlegenden (Generationen-) Wechsel in der Mitarbeiterschaft.

## **IV. Auf dem Weg zu einem guten Konzept (Foliensatz)**

Dieser Abschnitt erläutert die wesentlichen Begriffe und zeigt mit Hilfe der Schaubilder (als Foliensatz zusätzlich beigelegt) und der erläuternden Anmerkungen, welche Gründe für die Erstellung einer Konzeption sprechen, wo die Stärken, aber auch die Grenzen einer Konzeption liegen, mit welchen Einwänden gerechnet werden muss und was bei den einzelnen Schritten zu beachten ist. Darüber hinaus wird an den entsprechenden Stellen auf die im Internet bereitgestellte Material- und Methodensammlung verwiesen.

### **IVa Eine kurze Bestimmung des Begriffes „Konzeption“**

Unter „Konzeption“ werden, das zeigt schon ein Blick in den Duden, in der Regel zwei sich ergänzende Ideen zusammengefasst:

- Eine Konzeption ist zunächst ein „schöpferischer Einfall“, ein „Entwurf“. Beide Begriffe weisen darauf hin, dass es sich um ein theoretisches Modell handelt, entweder als Ergebnis intensiven Nachdenkens oder als schriftliches Ergebnis zur Umsetzung einer Idee.
- Hinzu kommt der Hinweis, dass eine Konzeption prozesshaften Charakter hat, also schrittweise erarbeitet wird.

Werden beide Gedanken miteinander verbunden und auf die Aufgabenstellung der Kirchengemeinden und Kirchenkreise angewandt, ist folgende Beschreibung die Grundlage für die Erarbeitung einer Konzeption:

„Eine Konzeption ist das in einem Prozess erarbeitete und schriftlich fixierte gedankliche Fundament der Gemeinde, in der die grundsätzliche Ausrichtung und die Wege dorthin beschrieben werden.“

Mit dieser Beschreibung werden die wichtigsten Akzente für die Erarbeitung gesetzt:

### **Der Prozesscharakter der Erarbeitung**

Die Erstellung einer Konzeption hat einen Anfang und ein Ende. Dazwischen liegen Schritte, die in einer bestimmten Reihenfolge zu bearbeiten sind. Werden einzelne Schritte nicht genügend bearbeitet oder gar ausgelassen, hat das Konsequenzen für alle darauf folgenden Schritte. Die Methoden, mit der einzelne Schritte bearbeitet werden, können unterschiedlich sein, müssen aber den Zielen des jeweiligen Schrittes dienlich sein.

### **Die Festlegung der Ergebnisse**

Das Ergebnis, die schriftlich vorliegende Konzeption, ist für alle Beteiligten verbindlich. Das hat Auswirkungen nach innen wie nach außen. Zukünftiges Handeln ist daran auszurichten, dass es den Inhalten der Konzeption entspricht. Für Außenstehende ist die Konzeption der Maßstab, woran die Arbeit gemessen wird.

### **Das Fundament zukünftigen Handelns**

Die Inhalte der Konzeption beschreiben die Grundlagen, auf die alles Handeln bezogen ist. Sie begründen alle zukünftigen Entscheidungen, alles Tun und Unterlassen.

### **Die grundsätzliche Ausrichtung der Arbeit**

In der Konzeption werden die Ziele beschrieben, auf die sich alle Beteiligten zukünftig einlassen wollen. Getan wird, was den Zielen dient, unterlassen wird, was am Ziel vorbeiführt.

### **Die Wege zur Zielerreichung**

Schon in der Konzeption sind Grundentscheidungen getroffen, wie die beschriebenen Ziele zu erreichen sind.

### **IVb Von der Motivation zur Erstellung einer Konzeption**

Die Motive, sich auf die Erstellung einer Konzeption einzulassen, können sehr verschieden sein. Es trägt zur Klärung des weiteren Verfahrens bei, wenn diese Motivationen vom Entscheidungsgremium diskutiert werden, denn je nach Interessenlage werden die zu gehenden Schritte unterschiedlich zu gewichten sein. Sind z. B. die Finanzen der Auslöser oder die Erstellung eines Haushaltssicherungskonzepts, dann wird bei der Analyse der Situation der Haushalt sehr genau betrachtet werden müssen. Ganz anders ist es, wenn eine mögliche Kooperation ansteht. Dann fällt der Blick stärker auf die bisherige inhaltliche Ausrichtung der Beteiligten.

Mit der Erstellung einer Konzeption werden die im Schaubild genannten Fragen gemeinsam beantwortet. Die Betonung liegt hier auf dem „wir“, da es in einem Leitungsgremium oftmals Einzelantworten gibt und Leitungsverantwortliche ihre jeweils eigenen Vorstellungen davon haben, was wie und mit welchen Mitteln zu erreichen ist. Neu ist für viele Gremien, gemeinsame Antworten zu finden und sich darauf zukünftig zu beziehen.

Zugleich wird damit begründet, was zukünftig an Diensten in einer Gemeinde bzw. einer Region vorgehalten wird, und nach außen wird erkennbar, wie profiliert die zukünftige Arbeit geschieht.

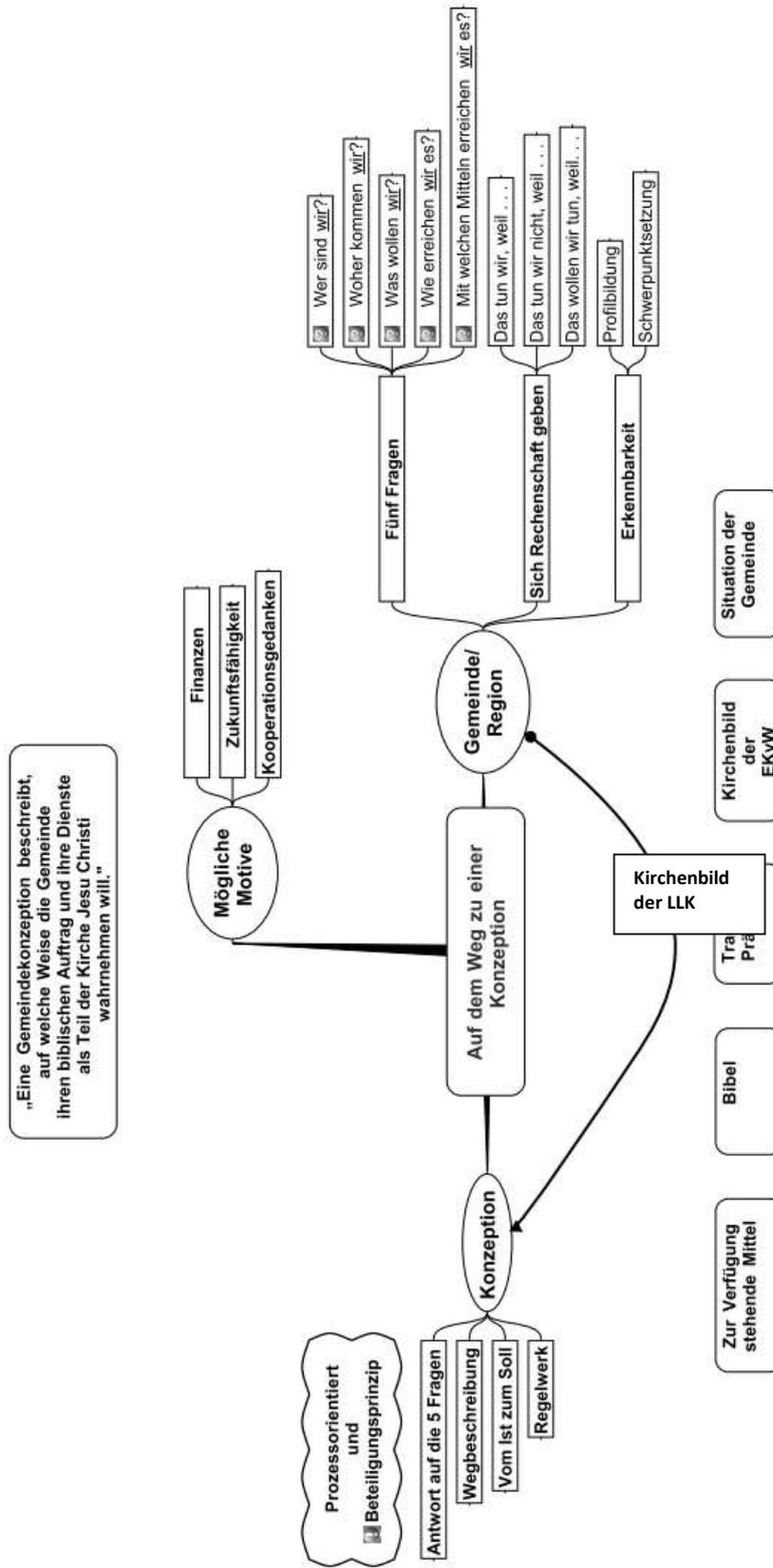
Auf dem Weg zu einer Konzeption wird jedes Leitungsgremium die fünf Grundbausteine zur Erstellung reflektieren und miteinander in Beziehung setzen. Dies zu betonen ist besonders notwendig, weil die Neigung zu beobachten ist, allein die zur Verfügung stehenden Mittel als Ausgangspunkt für die Entscheidungen zu nehmen, was zukünftig noch an Angeboten geleistet werden kann. Gerade durch die Ausweitung der Perspektiven gelingt es, ganz neue und andere Ideen zu entwickeln und an den Menschen orientiert den Auftrag und die Ziele zu bestimmen.

Am Ende sind innerhalb der Konzeption die fünf Fragen beantwortet, ein Weg beschrieben und Regelungen vereinbart, wie was zu geschehen hat.

## **Auf dem Weg zu einem guten Konzept (Foliensatz)**

Zu beachten ist dabei, dass bei dem Prozess der Erstellung auf der einen Seite die Hauptlast eine mit der Erstellung beauftragte Projektgruppe trägt, andererseits bei den einzelnen Schritten möglichst viele Menschen zu beteiligen sind.

Folie „Auf dem Weg zu einer Konzeption“



#### **IVc Was eine Konzeption zu leisten imstande ist**

Die Erstellung einer Konzeption hat einen mehrfachen Effekt.

##### *Selbstverständnis und Auftrag*

Für die Mitarbeitenden in einer Gemeinde bzw. einer Klasse wird über das eigene und gemeinsame Selbstverständnis hinaus der spezifische Auftrag klar umrissen und damit das Besondere erfasst.

##### *Grundlage für Entscheidungen*

Für das Leitungsgremium ist die Konzeption maßgebliche Grundlage, um sich bei zu treffenden Entscheidungen daran zu orientieren, und minimiert mögliche Auseinandersetzungen auf ein erträgliches Maß.

##### *Versachlichung*

Weil während der Erstellung sehr viele Informationen zusammengetragen und veröffentlicht werden, trägt die Arbeit zur Versachlichung und zum Verstehen bei. Außerdem stellt die Konzeption sicher, dass auch zukünftig die relevanten Informationen an die richtigen Stellen fließen und dadurch Diskussionen und zu treffende Entscheidungen transparenter werden.

##### *Beteiligung*

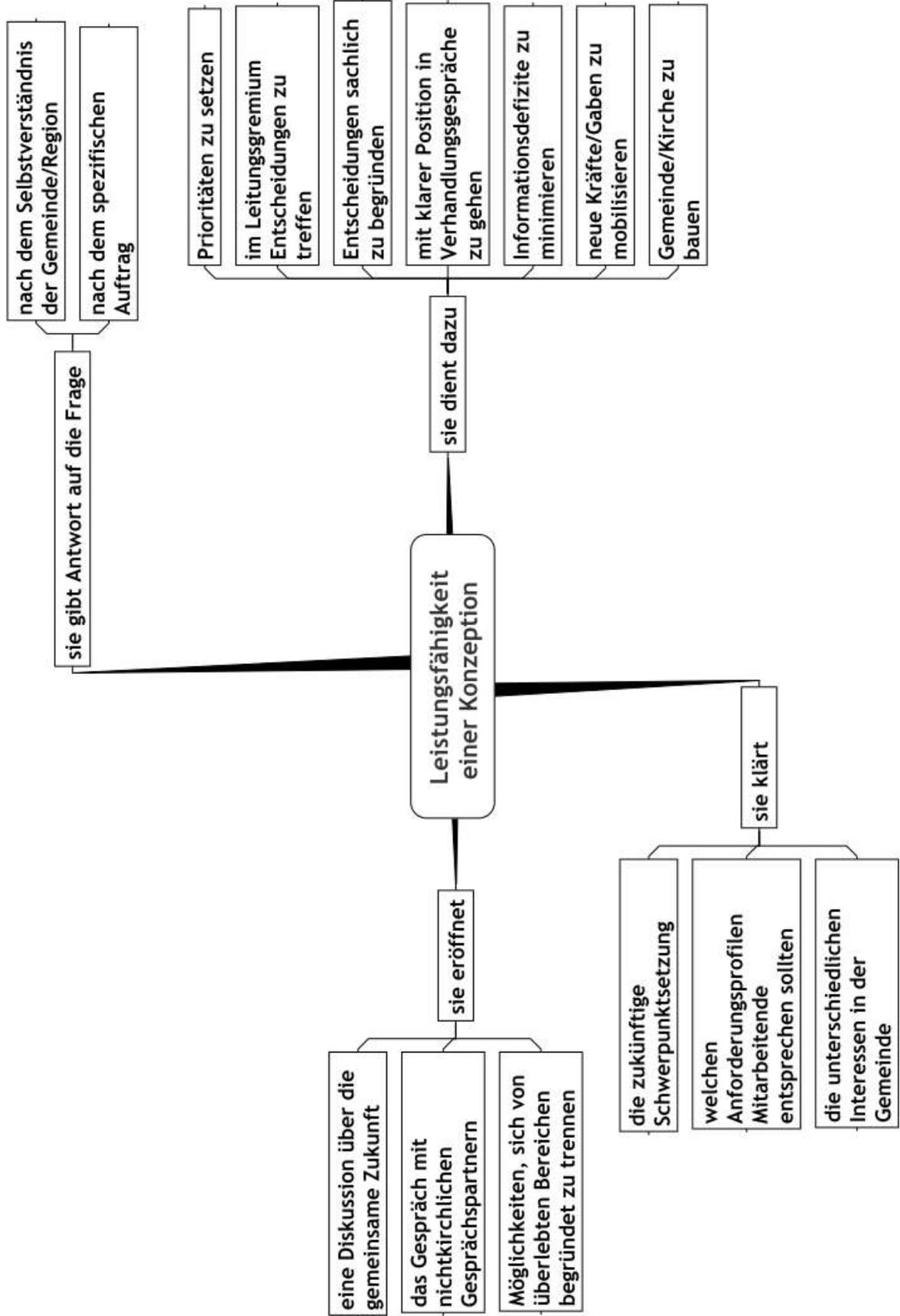
Die Idee der Beteiligung an diesem Prozess und der relativ offene Ausgang führen dazu, dass bisher wenig genutzte Gaben und Fähigkeiten zum Einsatz kommen und sich Menschen hineinnehmen lassen, die die Zukunftsfähigkeit unterstützen wollen.

##### *Transparenz*

Die Erstellung einer Konzeption führt auch dazu, dass im Laufe des Prozesses Klarheit geschaffen wird, was bisher entweder kaum zum Thema gemacht wurde (z. B. Aufgabenprofile der Mitarbeitenden) oder was zwar immer schon latent zu sehen war, aber nicht offen angesprochen wurde (unterschiedliche Interessen in der Gemeinde). Damit verbunden ist die Herausforderung, in den bisherigen Verschiedenheiten und Unterschieden Gemeinsamkeiten und Verbindendes zu entdecken und Schwerpunkte künftiger Arbeit festzulegen.

Da der Prozess relativ breit angelegt ist, besteht auch die Möglichkeit, nichtkirchliche Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartnern in die Überlegungen für die Zukunft einzubeziehen.

Folie Leistungsfähigkeit



### **IVd Wo die Grenzen einer Konzeption liegen**

Das Ergebnis, eine schriftlich fixierte Konzeption, bildet die Grundlage für die sich daran anschließende Phase der Umsetzung, die am ehesten mit der Methode des Projektmanagements zu bewältigen ist. Aus der Verantwortung, Entscheidungen zu treffen, wird das Leitungsgremium also nicht entlassen, sondern dem Gremium wird mit der Konzeption eine Entscheidungsgrundlage an die Hand gegeben, die es dazu befähigen kann, seine Entscheidungen nach außen transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

Auch wenn in der Konzeption schon Wege aufgezeigt werden, wie die angestrebten Ziele zu erreichen sind, können daraus keine Garantien oder Versicherungen abgeleitet werden, damit die besten aller Möglichkeiten gewählt zu haben.

#### *Unterschiede bleiben*

Die schon angesprochenen verschiedenen, manchmal sogar sehr unterschiedlichen Interessen werden also mit der Erstellung nicht einfach aufgehoben, sondern können noch schärfer zutage treten. Allerdings kann der Prozess ein Lernfeld sein, mit diesen Unterschieden angemessen umzugehen bis hin zu der Möglichkeit, voneinander zu lernen.

#### *Konflikte sind möglich*

Wenn in einer Gemeinde bzw. einer Klasse ein offener Konflikt das bisherige Geschehen bestimmt, dann ist dieser auf jeden Fall erst zu bearbeiten, bevor mit der Arbeit an einer Konzeption begonnen werden kann. Noch schwieriger wird es, wenn durch die Konzeptionsentwicklung ein bisher verborgener Konflikt offen zutage tritt und alle weiteren Schritte lähmt.

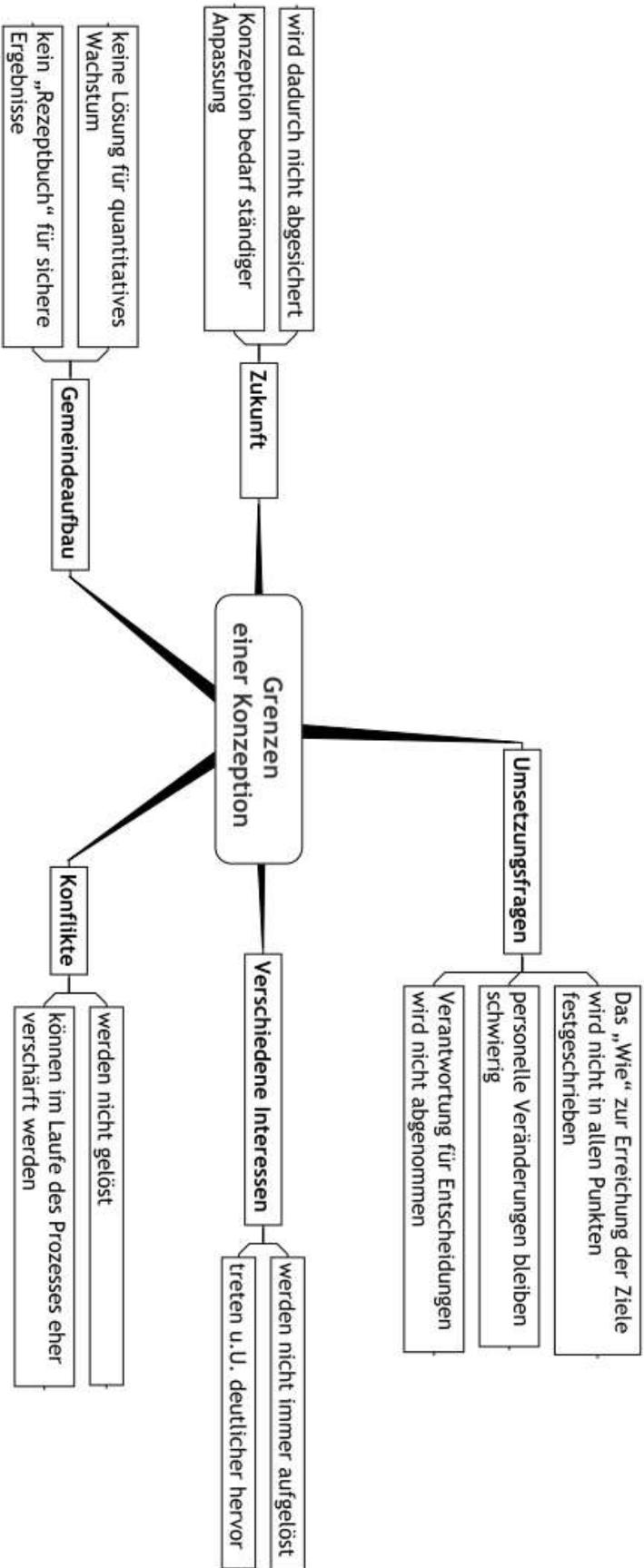
Deshalb ist das Gespräch über die eigenen Motivationen für die Erarbeitung eines Konzeptes zu Beginn so wichtig, denn es bewahrt davor, damit nicht zu lösende Probleme zu bearbeiten.

#### *Keine Alternative zum Gemeindeaufbau*

Dies gilt ebenfalls für die Idee, mit der Konzeptionserstellung eine Art „Handbuch zum Gemeindeaufbau“ zu entwickeln, weil in der Regel bei Gemeinde-Aufbauprogrammen das Ziel schon vor Beginn feststeht, was bei einer Konzeptionsarbeit erst im Laufe des Prozesses zu klären ist.

*Kein Ausgleich verschiedener Interessen*

Zusammenfassend wird an diesen Grenzbeschreibungen deutlich, dass die Erarbeitung einer Konzeption kein Mittel zur Harmonisierung verschiedenster Interessen ist, sondern vor allem der Profilbildung dient.



### **IVe Mögliche Einwände, mit denen gerechnet werden muss**

Selbst wenn die Einsicht vorhanden ist, dass die Erstellung einer Konzeption ein hilfreiches Instrument ist, den Herausforderungen zu begegnen, wird es kritische Rückfragen und auch Ablehnung geben.

#### *Zeitfaktor*

Am häufigsten wird der Zeitfaktor angeführt und gegen eine Erstellung argumentiert, dass die dafür erforderliche Zeit gar nicht zur Verfügung stehe.

Es ist richtig, dass der Prozess relativ viel Zeit erfordert und selbst bei einer sehr engen Planung noch mit ca. 6 Monaten zu rechnen ist, bis die Ergebnisse vorliegen. Oft ist allerdings auch zu beobachten, dass Leitungsgremien additiv arbeiten, dass also zu den bestehenden Aufgaben und Arbeitsfeldern neue Aufgaben hinzukommen. Deshalb ist vor Beginn der Erstellung zu prüfen, welche Tätigkeiten in den nächsten Monaten wichtig und dringlich sind und welche Aktivitäten eventuell ausgesetzt werden können. Die Entscheidung muss natürlich in guter Weise in die Gemeindeöffentlichkeit kommuniziert werden, um ein hohes Maß an Einverständnis für diese Maßnahme zu erreichen.

#### *Finanzen*

Sehr überzeugend scheint das Argument zu sein, dass die finanziellen Fragen so stark im Vordergrund sind, dass für die Beschäftigung mit den Inhalten kaum Zeit bleibt. Dieses Argument ist aber sehr kurzfristig, da natürlich mit den finanziellen Entscheidungen auch inhaltliche Entscheidungen mit getroffen werden. Der Vorteil einer Konzeption besteht gerade darin, die verschiedenen Bereiche miteinander in Beziehung zu setzen und die gegenseitigen Bedingungen bzw. Abhängigkeiten zu erkennen. Darum wurden zu Beginn ausdrücklich die fünf Themen (Situation der Gemeinde, Kirchenbild der LLK, Tradition bzw. Prägung, Bibel und zur Verfügung stehende Mittel) benannt, die bei der Erarbeitung einer Konzeption zu bedenken sind.

#### *Einschränkungen*

Zu Recht wird der Konzeption unterstellt, die vordringlichen Fragen nach Personalreduzierung und der Aufgabe von Gebäuden nicht direkt lösen zu können. Aber mit der Konzeption gibt es eine von allen getragene und gemeinsam beschlossene Grundlage, auf der diese Fragen einer Lösung zugeführt werden können. Eine Schwierigkeit, diese Fragen zu beantworten, besteht gerade nicht in fehlenden Lösungsmodellen und möglichen Begründungen, die für die eine oder andere Lösung sprechen. Mit einer Konzeption als Grundlage für die Entscheidungen verändern sich die Fragestellung und die Blickrichtung; denn der Ausgangspunkt ist nun die Konzeption, von der her die Entscheidungen zu treffen sind: „Was brauchen wir zur Erfüllung der in der Konzeption genannten Aufgaben und Ziele und wie schaffen wir es, alles dafür Notwendige zu bekommen?“

### *Transparenz*

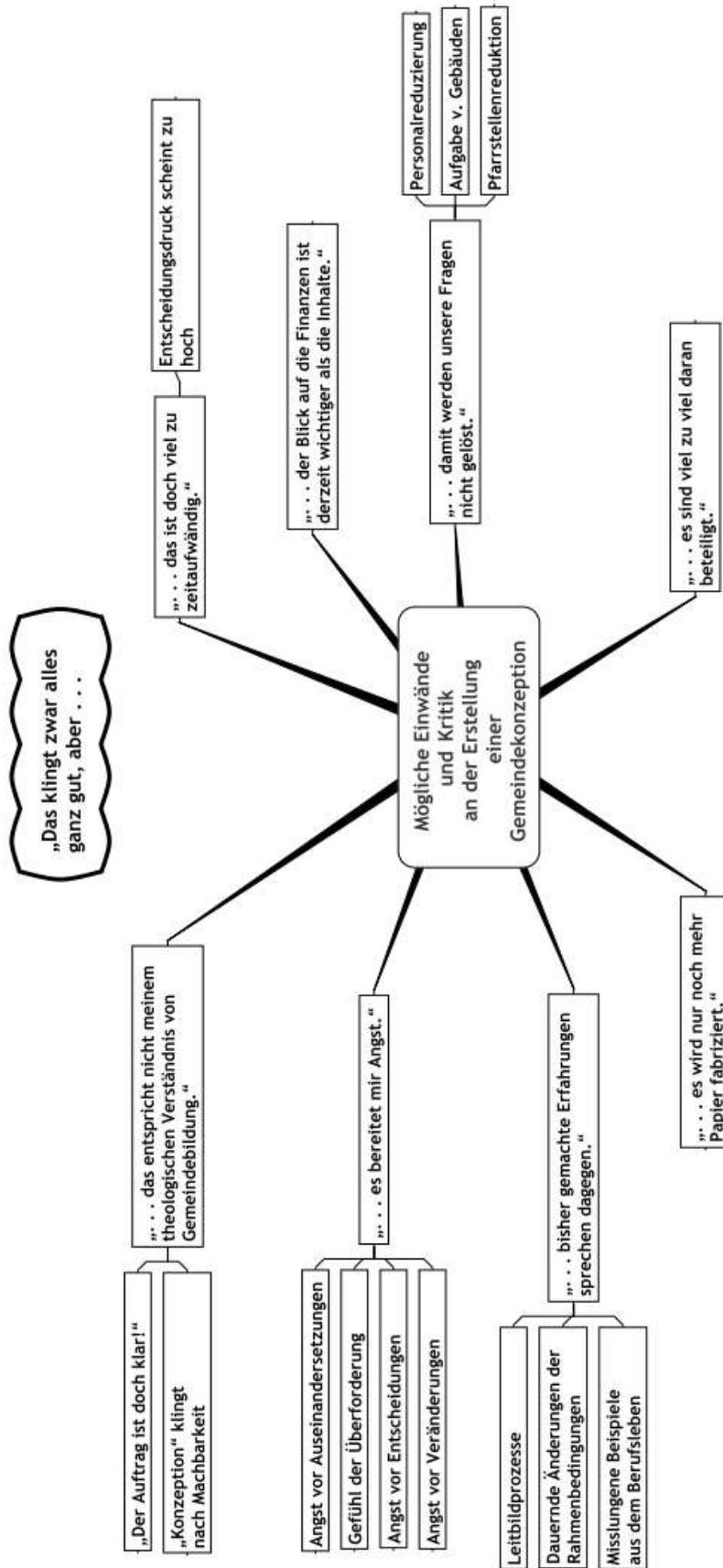
Vor allem für Leitungsgremien, die bisher ihre Entscheidungen ohne die Beteiligung der Betroffenen gefällt haben, scheint das Beteiligungsprinzip eher ein Hindernis zu sein, um schnell zu Ergebnissen zu kommen. Dagegen ist zu sagen, dass zwar auf der einen Seite durch eine größere Beteiligung der Prozess bis zur Entscheidung verlängert wird, andererseits der große Vorteil darin besteht, dass die so getroffenen Entscheidungen mit einer größeren Akzeptanz rechnen können. Die Zeit, die durch eine geringe Beteiligung eingespart wird, wird durch den sich anschließenden Prozess der Kommunikation und des Werbens um Verständnis wieder eingeholt.

### *Ängste*

Sehr ernst zu nehmen sind die eigenen Ängste gegenüber den mit einer Konzeption verbundenen Veränderungen. Auch wenn die Ursachen dafür unterschiedlich sind, sind die Verhaltensweisen ziemlich ähnlich. Dann ist es hilfreich, die verschiedenen Phasen zu kennen, die Menschen durchlaufen, wenn sie Veränderungen durchleben.

### *Auftrag*

Von Theologinnen und Theologen wird manchmal gegen die Erstellung einer Konzeption inhaltlich argumentiert. Es stimmt auch, dass der Auftrag, den wir als Kirche haben, klar ist. Er muss jedoch immer wieder neu in eine bestimmte Zeit hinein formuliert werden und die besonderen Akzente benennen, die durch die Situation herausgefordert werden.



## V. Anhang

### (1) Materialien zur Erstellung einer Gemeindekonzeption

Bei der Erstellung einer Gemeindekonzeption können verschiedene methodische Materialien verwandt werden. Die Lippische Landeskirche stellt den Kirchengemeinden eine Materialsammlung zur Verfügung, die alles enthält, um eine Konzeption eigenständig zu erarbeiten. Die Materialsammlung ist im Internet herunterzuladen unter <https://www.lipplk.de/formulare>.

### (2) Unterstützung bei der Erstellung der Konzeption

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

### (3) Verwendete Materialien

Für die Erarbeitung dieses Leitfadens wurden Anregungen aus folgenden Veröffentlichungen gewonnen:

- Arbeitsbuch Ökumenische Gemeindeerneuerung. Bausteine zur Gemeindeentwicklung in ökumenischer Weite, Weltmission heute Nr. 34, 1998.
- Checkliste Gemeindekonzeption, hg. v. Projektbüro Brücken bauen, 2001 (Download unter: [www.ekd.de/brueckenbauen/gemeindekonzeption.pdf](http://www.ekd.de/brueckenbauen/gemeindekonzeption.pdf)).
- Geistliches Profil 2003+. Ein Projekt des Gemeindedienstes der Nordelbischen Kirche in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung.
- Visionen erden. Der Vielfalt Gestalt geben mit Profil, Beteiligung, Begeisterung und Qualität. Anregungen und Materialien zur Erarbeitung von Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Arbeit, herausgegeben von der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland, 2001.

## Inhaltsverzeichnis (Einzelsschritte):

|   | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| <b>Schritt 1:</b> Der Kirchenvorstand beschließt, eine Gemeindekonzeption zu erarbeiten   | <b>32</b>    |
| <b>Schritt 2:</b> Die Projektgruppe wird gebildet und eingesetzt  | <b>43</b>    |
| <b>Schritt 3:</b> Die gemeindliche Situation und deren Kontext wird erhoben   | <b>56</b>    |
| <b>Schritt 4:</b> Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein Leitbild (eine Vision) entwickelt   | <b>127</b>   |
| <b>Schritt 5:</b> Leitsätze für die Gemeindegemeinschaft werden entwickelt  | <b>150</b>   |
| <b>Schritt 6:</b> Die Leitsätze werden im Blick auf die Gemeindesituation hin konkretisiert – Schwerpunkte und Ziele für die nächsten Jahre werden erarbeitet | <b>167</b>   |
| <b>Schritt 7:</b> Die Konzeption wird schriftlich niedergelegt und vom Kirchenvorstand beschlossen  | <b>190</b>   |
| <b>Schritt 8:</b> Die Konzeption wird umgesetzt   | <b>197</b>   |
| <b>Schritt 9:</b> Die Umsetzungsergebnisse werden überprüft   | <b>230</b>   |
| <b>Schritt 10:</b> Die Gemeindekonzeption wird fortgeschrieben  | <b>242</b>   |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 1**

**Der Kirchenvorstand beschließt, eine  
Gemeindekonzeption zu erarbeiten**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.

## **Schritt 1**

### **Der Kirchenvorstand beschließt, eine Gemeindekonzeption zu erarbeiten**

Vor der Beschlussfassung sollte im Kirchenvorstand sowohl eine Verständigung über die mit der Gemeindekonzeption verbundenen Erwartungen stattfinden als auch ein möglicher Konsens darüber hergestellt werden.

Beides ist wichtig, um in dem Auftrag für die Projektgruppe das Anliegen des Kirchenvorstands zu verdeutlichen. Die erzielte Verständigung dient der Projektgruppe als Grundlage und Zielbestimmung ihrer Arbeit.

#### ***s. Methode Schritt 1:            Verständigung über die Ziele der Gemeindekonzeption***

Nach erfolgter Verständigung über die mit der Gemeindekonzeption verbundenen Ziele fasst der Kirchenvorstand den Beschluss, eine Gemeindekonzeption zu erarbeiten.

Um viele unterschiedliche Menschen aus der Gemeinde zu beteiligen, empfiehlt sich die Einrichtung einer Projektgruppe, die den Prozess verantwortet. Der Beschluss des Kirchenvorstands sollte folgende Eckpunkte enthalten:

- eindeutiges „Ja“ zur Erstellung einer Gemeindekonzeption;
- Delegation der Erarbeitung an eine Projektgruppe;
- Angaben zur Besetzung der Projektgruppe;
- inhaltlicher Rahmen des Arbeitsauftrags der Projektgruppe;
- zeitlicher und finanzieller Rahmen zur Erstellung der Gemeindekonzeption;
- Regelungen zur Kommunikation zwischen der Projektgruppe und dem Kirchenvorstand;
- Regelungen zur Kommunikation des Prozesses in und mit der Gemeinde.

Ein Beispiel für einen Beschluss des Kirchenvorstands, der die benannten Eckpunkte enthält, findet sich in der Materialsammlung.

#### ***s. Methode Schritt 1:            Beschluss des Kirchenvorstands***

Die Zusammensetzung der Projektgruppe ist für das Gelingen der Gemeindekonzeption von grundlegender Bedeutung.

Je besser die Zusammensetzung der Projektgruppe die Gemeindesituation widerspiegelt, umso mehr werden die erarbeiteten Ergebnisse der realen Gemeindesituation entsprechen.

Damit die Projektgruppe arbeitsfähig ist, sollte die Anzahl ihrer Mitglieder zwischen 8-12 Personen liegen. Für die Mitarbeit in der Projektgruppe gewonnen werden sollten:

- 2 ehrenamtliche Mitglieder des Kirchenvorstands;
- evtl. 1 Pfarrerin bzw. 1 Pfarrer;

## Schritt 1 - Beschluss des Kirchenvorstands

- einige ehrenamtliche Vertreterinnen / Vertreter typischer Kreise der Gemeinde;
- 1-2 Hauptamtliche, die stellvertretend für die Hauptamtlichen der Gemeinde agieren;
- Gemeindemitglieder, die in einem engen Kontakt zur Gemeinde stehen;
- Menschen, die in lockerem Kontakt zur Gemeinde stehen.

Wünschenswert ist eine gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern und ein überwiegender Anteil an ehrenamtlichen Mitarbeitenden.

Wenn es christliche Gemeinden unterschiedlicher Konfession am Ort gibt, kann es hilfreich sein, 1-2 Personen anderer Konfessionen zu beteiligen. Manche Gemeinden haben auch gute Erfahrung damit gemacht, eine Person, die aus der Kirche ausgetreten ist bzw. noch nie Kirchenmitglied war, an der Mitarbeit zu beteiligen und so die Außenperspektive in die Arbeit einzubeziehen.

Der Kirchenvorstand sollte über den Beschluss hinaus für die Projektgruppe einen Arbeitsauftrag erstellen, in dem Folgendes geregelt wird:

- die Besetzung der Projektgruppe;
- die Rahmenbedingungen der Erarbeitung der Konzeption;
- die Rahmenbedingungen der Arbeit der Projektgruppe
- sowie die Kommunikation zwischen der Projektgruppe und dem Kirchenvorstand
- und die Kommunikation zwischen Projektgruppe und Gemeinde.

Ein Beispiel für einen Arbeitsauftrag findet sich in der Materialsammlung.

### **s. Methode Schritt 1:      *Arbeitsauftrag der Projektgruppe***

Der Kirchenvorstand behandelt unter dem Tagesordnungspunkt „Bericht über den Stand des Prozesses“ regelmäßig die Erarbeitung der Gemeindekonzeption. An wichtigen Schnittstellen sollte der Kirchenvorstand der Projektgruppe Weichenstellungen und ggf. Korrekturen geben und wichtige Zwischenergebnisse verabschieden. Bei der Beschreibung der einzelnen Schritte wird jeweils darauf hingewiesen, wo solche Weichenstellungen und Bestätigungen sinnvoll sind.

## Methodenteil

### Verständigung über die Ziele der Gemeindekonzeption

Im Rahmen der Entscheidung für eine Gemeindekonzeption sollte sich der Kirchenvorstand darüber verständigen, was jede/jeder Einzelne sich von den Ergebnissen für das Gemeindeleben verspricht und was jede/jeder mit dem Prozess erreichen möchte.

Diese Verständigung ist gleichermaßen für die Transparenz der Ziele im Kirchenvorstand wichtig wie sie auch für die Projektgruppe eine wichtige Grundlage für die künftige Arbeit darstellt.

Die Ergebnisse einer Gemeindekonzeption für eine Gemeinde, die das Hauptziel hat, für die Gemeindeglieder attraktiver zu werden, wird anders aussehen und andere Schritte und Maßnahmen bedenken, als eine Gemeindekonzeption, mit deren Hilfe der Kirchenvorstand auch finanzielle Einsparungen erzielen will.

Die unten angegebenen Zielaussagen sind Beispiele, die für die jeweilige Gemeindesituation ergänzt bzw. verändert werden müssten. Die Reihenfolge der Aussagen ist nicht als Rangfolge zu verstehen.

Die Verständigung über die Ziele kann methodisch so erfolgen, dass die Aussagen auf DIN-A3-Größe kopiert, auf Moderationswände angebracht oder via Beamer auf eine Projektionswand geworfen und von den Mitgliedern des Kirchenvorstands bepunktet werden.

Jedes Mitglied des Kirchenvorstands erhält dafür 10 Klebepunkte, um die Aussagen auf ihre Wichtigkeit hin für die Gemeinde zu bewerten.

Mit den Klebepunkten können 10 verschiedene Aussagen markiert werden; einzelne Aussagen, die ein Mitglied als besonders wichtig einstuft, dürfen bis zu 3 Punkte (jedoch nicht mehr!) erhalten.

Nach der Bepunktung wird das Ergebnis gemeinsam zur Kenntnis genommen und diskutiert.

Die mit der Erarbeitung der Gemeindekonzeption beauftragte Projektgruppe erhält das Ergebnis der Bepunktung als Grundlage ihrer Arbeit (vgl. Schritt 2).

| <b>Unsere Erwartungen an den Prozess<br/>und die Ergebnisse der Gemeindekonzeption:</b>                          |  |
|--|--|
| ➤ Dass das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gemeinde gefördert wird   |  |
| ➤ Dass die Begleitung und Beteiligung der ehrenamtlich Mitarbeitenden verbessert wird                            |  |
| ➤ Dass unsere Mitarbeitenden stärker als bisher an den konzeptionellen Überlegungen beteiligt werden             |  |
| ➤ Dass unsere Gemeindeglieder stärker als bisher an den konzeptionellen Überlegungen beteiligt werden            |  |
| ➤ Dass unsere Gemeindeangebote eine Profilierung erfahren  |  |
| ➤ Dass die verschiedenen Gemeindebezirke/Räumlichkeiten der Gemeinde eine unterschiedliche Profilierung erhalten |  |
| ➤ Dass bei den Gemeindegliedern Verständnis für notwendige Veränderungen erzeugt wird                            |  |
| ➤ Dass die verschiedenen Arbeitsbereiche der Gemeinde besser vernetzt werden                                     |  |
| ➤ Dass gaben- und ressourcenorientiertes Arbeiten verbessert wird  |  |
| ➤ Dass dem Kirchenvorstand eine gute Grundlage für einvernehmliche Entscheidungen gegeben wird                   |  |
| ➤ Dass die finanzielle Planung mit der konzeptionellen Planung besser abgestimmt wird und umgekehrt              |  |
| ➤ Dass Prioritäten gesetzt werden  |  |
| ➤ Dass finanzielle Einsparungen erzielt werden   |  |
| ➤ Dass die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsbelastung entlastet werden                     |  |
| ➤ Dass der Kirchenvorstand eine Grundlage für eine fundierte Personalentwicklung erhält                          |  |
| ➤ Dass eine schlüssige Raumkonzeption für die Gebäude unserer Gemeinde erarbeitet wird                           |  |
| ➤ Dass die bereits laufenden konzeptionellen Überlegungen weiterentwickelt werden                                |  |
| ➤ Dass das Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen intensiviert wird   |  |
| ➤ Dass die Gemeindeglieder für die Kirchenmitglieder noch attraktiver wird                                       |  |
| ➤ Dass der Glaube in unserer Gemeinde gestärkt wird  |  |
| ➤ Dass wir uns stärker am missionarischen Auftrag ausrichten   |  |
| ➤ Dass wir uns stärker am sozial-diakonischen Auftrag ausrichten   |  |

## Beschluss des Kirchenvorstands

Der Kirchenvorstand der .....-Gemeinde beschließt die Erarbeitung einer Gemeindekonzeption.

Die Gemeindekonzeption soll folgende Eckpunkte enthalten:

- Analyse der Gemeindesituation;
- Leitbild für die Gemeinde;
- Leitsätze und Ziele für die künftige Gemeindegemeinschaft;
- Strategie zur Umsetzung der Leitsätze und Ziele.

Die Entwicklung der Leitsätze, Ziele und der Strategie zu deren Umsetzung geschieht im Laufe des Prozesses der Erarbeitung; die Ergebnisse werden in der Gemeindekonzeption festgehalten.

Mit dem Prozess der Erarbeitung der Konzeption beauftragt der Kirchenvorstand eine Projektgruppe, in die folgende Personen berufen werden:

*Kirchenälteste:*

*Pfarrer/innen:*

*Hauptamtlich Mitarbeitende:*

*Ehrenamtlich Mitarbeitende:*

*Sachkundige Gemeindeglieder:*

*Sonstige Personen:*

Die Leitung der Projektgruppe wird von ..... übernommen.

Für die Erarbeitung der Gemeindekonzeption ist ein Zeitraum von bis zu einem Jahr vorgesehen.

Bei der Erarbeitung der Gemeindekonzeption bzw. der Erarbeitung einzelner Schritte der Gemeindekonzeption kann die Projektgruppe auswärtige Beratung in Anspruch nehmen.

Insgesamt stellt der Kirchenvorstand der Projektgruppe für die Erarbeitung der Gemeindekonzeption (Beratungshonorar, Kosten für Gemeindeveranstaltungen) einen Betrag von ..... Euro zur Verfügung.

Die Erarbeitung der Gemeindekonzeption durch die Projektgruppe erfolgt in enger Kooperation mit dem Kirchenvorstand. Der Kirchenvorstand berät während des Zeitraums der Erstellung regelmäßig in seinen Sitzungen über den Stand der Erarbeitung.

## Arbeitsauftrag der Projektgruppe

Der Kirchenvorstand der ..... -Gemeinde beauftragt eine Projektgruppe mit der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption für die ..... -Gemeinde. Der Kirchenvorstand beruft die Mitglieder der Projektgruppe, eine Erweiterung des Mitgliederbestandes muss vom Kirchenvorstand genehmigt werden.

Die von der Projektgruppe zu erarbeitende Gemeindekonzeption soll folgende Eckpunkte enthalten:

- Analyse der Gemeindesituation;
- Leitbild für die Gemeinde;
- Leitsätze und Ziele für die künftige Gemeindearbeit;
- Strategie zur Umsetzung der Leitsätze und Ziele.

Die Projektgruppe erstellt die Gemeindekonzeption in schriftlicher Form und legt sie dem Kirchenvorstand zur Verabschiedung vor. Die Gemeindekonzeption enthält in schriftlicher Form die wichtigsten Ergebnisse der benannten Eckpunkte (Umfang ca. 10 - 15 Seiten).

Für die Erarbeitung der Gemeindekonzeption ist ein Zeitraum von bis zu einem Jahr vorgesehen. Die Projektgruppe ist verantwortlich für die inhaltliche und zeitliche Strukturierung des Prozesses und die Verständigung über Kompetenzen und Aufgaben der Mitglieder wie der Leiterin/des Leiters der Projektgruppe.

Die Projektgruppe erarbeitet die Gemeindekonzeption in enger Kooperation mit dem Kirchenvorstand. Sie erstellt über ihre Sitzungen Ergebnisprotokolle, die sie nebst den Arbeitsergebnissen regelmäßig den Mitgliedern des Kirchenvorstands zukommen lässt. An wichtigen Punkten des Prozesses berichtet die/der Vorsitzende der Projektgruppe dem Kirchenvorstand über den Stand der Arbeit und bittet um Bestätigung bzw. ggf. Korrektur des bisherigen Verlaufs der Erarbeitung.

Die Projektgruppe informiert in Absprache mit dem Kirchenvorstand regelmäßig die Gemeindeglieder über den Stand des Prozesses und beteiligt an wichtigen Punkten des Prozesses der Erstellung der Gemeindekonzeption die ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden und interessierte Gemeindeglieder.

Die Mitglieder der Projektgruppe verpflichten sich in Bezug auf solche Informationen, die vom Kirchenvorstand als vertraulich eingestuft werden, (z.B. Fragen der Personalplanung, Diskussionen um eventuelle Schließungen von Gebäuden oder geplante Fusionen) zur Vertraulichkeit.

### Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden.<sup>1</sup>

#### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>1</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

„Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung. Die Auswertung der Befragung erfolgt unter der Fragestellung: Was können, müssen wir in der Arbeit unserer Gemeinde ändern? Was ist bestätigt worden? Welches zeitlich befristete Projekt könnten wir anbieten?

Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption bietet das Projekt „Kirche fragt nach“ durch die Mitgliederbefragung einen wichtigen Baustein der Gemeindeanalyse (Schritt 3). Die im Rahmen des Projektes erfolgte Klärung der Ziele und Schwerpunkte der Gemeindegemeinschaft bieten gute Voraussetzungen für die Erarbeitung der künftigen Ziele der Gemeindegemeinschaft.

### Unterstützung

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

## Schritt 1 - Beschluss des Kirchenvorstands

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 2**

**Die Projektgruppe wird gebildet und eingesetzt**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

**Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.**

## Schritt 2

### Die Projektgruppe wird gebildet und eingesetzt

Das Mitglied des Kirchenvorstands, das vom Kirchenvorstand mit der Mitarbeit in der Projektgruppe beauftragt wurde, fragt die vom Kirchenvorstand benannten Personen für die Mitarbeit an und vereinbart mit ihnen ein erstes Treffen.

Bei dem ersten Treffen verständigen sich die Mitglieder der Projektgruppe auf der Grundlage des vom Kirchenvorstand verabschiedeten Arbeitsauftrags (s. Schritt 1) über die inhaltlichen Eckpunkte und die Ziele des Prozesses, den sie aktiv gestalten sollen.

Weiter trifft die Projektgruppe in ihrer Anfangssitzung Regelungen über die Arbeitsweise der Projektgruppe, indem sie die Leitung, die Moderation und die Protokollierung des Prozesses regelt.

**s. Methode Schritt 2:            *Vereinbarung über die Arbeitsweise der Projektgruppe***

Es ist wichtig, dass sich die Mitglieder der Projektgruppe zu Beginn ihrer Arbeit ihre Motivationen zur Mitarbeit und ihre Schlüsselerfahrungen mit der Gemeinde bewusst machen und ein gemeinsames „Leitbild“ für die Arbeit an dem Prozess entwickeln.

**s. Methode Schritt 2:            *Verständigung über die Motivationen zur Mitarbeit***

Als nächster Schritt sollte sich die Projektgruppe über die Ziele verständigen, die der Kirchenvorstand mit dem Prozess der Erarbeitung einer Gemeindegemeinschaft verbindet (s. Schritt 1), und diese in Beziehung setzen zu ihren Zielen. Dieser Vergleich ist wichtig, da eventuelle Abweichungen der Zielstellungen zwischen der Projektgruppe und dem Kirchenvorstand eine Problemanzeige für den Prozess sein können. Sind die Differenzen sehr groß, muss geklärt werden, ob einzelne Mitglieder der Projektgruppe trotz anderer Zielsetzungen die Zielbestimmungen des Kirchenvorstands, die für den Prozess leitend sein sollen, mittragen können.

**s. Methode Schritt 2:            *Verständigung über die Ziele des Kirchenvorstands***

Nach erfolgter Klärung der Motivationen und Zielsetzungen sollte die Projektgruppe sich über die inhaltliche und zeitliche Strukturierung des Prozesses verständigen und einen Zeitplan der Erarbeitung der Gemeindegemeinschaft erstellen.

**s. Methode Schritt 2:            *Zeitliche / inhaltliche Strukturierung des Prozesses – Zeitplan der Erarbeitung der Gemeindegemeinschaft***

Wie in dem in der Methodensammlung gebotenen Beispiel sollten bei der inhaltlichen und zeitlichen Strukturierung des Prozesses auch die Kommunikationswege mit der Gemeinde und dem Kirchenvorstand vereinbart werden.

Die Mitglieder der Projektgruppe sollten auch bedenken, wie sie den Prozess geistlich gestalten. Hilfreich sind spirituelle Formen, die der Projektgruppe eine gemeinsame Basis geben und von allen Mitgliedern getragen werden können. Auch die Gemeinde kann daran beteiligt werden, in dem z.B. zu Beginn des Prozesses und an wichtigen Stationen die Projektgruppe im Gottesdienst mitwirkt oder in die Fürbitte der Gemeinde eingeschlossen wird.

## Methodenteil

### Vereinbarung über die Arbeitsweise der Projektgruppe

Die Projektgruppe bestimmt aus ihren Reihen eine stellvertretende Leitung.

Sofern die vom Kirchenvorstand bestimmte Leiterin bzw./der Leiter nicht Mitglied des Kirchenvorstands ist, bestimmt die Projektgruppe aus ihren Reihen ein Kirchenvorstandsmitglied, das die Ergebnisse der Projektgruppe regelmäßig im Kirchenvorstand kommuniziert.

Zu den Aufgaben der Leiterin bzw. des Leiters der Projektgruppe gehört:

- die Einladung zu den Projektgruppensitzungen;
- die Weiterleitung der Termine der Projektgruppe mit Bitte um Raumbelugung an das Gemeindebüro;
- die Vorstellung der Ergebnisse an wichtigen Eckpunkten des Prozesses im Kirchenvorstand;
- die Absprachen mit den auswärtigen Beraterinnen / Beratern;
- die Sicherstellung der regelmäßigen Kommunikation mit dem Kirchenvorstand und der Gemeinde;
- die Sicherstellung der Einhaltung des Zeitplans.

Die Leiterin bzw. der Leiter ist während des Prozesses Ansprechpartner(in) sowohl für den Kirchenvorstand wie für Mitarbeitende und Gemeindeglieder.

Die wichtigsten Ergebnisse jeder Sitzung werden in einem Ergebnisprotokoll festgehalten, das auch die Namen der anwesenden Mitglieder der Projektgruppe und Angaben über Ort und Zeitpunkt des Treffens enthält. Das Protokoll wird – mitsamt eventuell erstellter Unterlagen – über das Gemeindebüro an die Mitglieder der Projektgruppe sowie an die Mitglieder des Kirchenvorstands versandt. Das Protokoll wird im Wechsel von den Mitgliedern der Projektgruppe verfasst. Von der Protokollführung ist die Moderatorin bzw. der Moderator der jeweiligen Sitzung (in der Regel die Leiterin bzw. der Leiter der Projektgruppe) ausgenommen.

## Verständigung über die Motivationen zur Mitarbeit

In einem ersten Schritt sollte sich die Projektgruppe ihre Motivationen und Zielsetzungen zur Mitarbeit bewusst machen. Da die Motivationen vermutlich unterschiedlich sein werden, ist es wichtig, diese Unterschiede positiv in den Prozess einzubringen.

Mit der im Folgenden beschriebenen Methode erhält die Projektgruppe neben der Erhebung der Motivationen ein Leitbild für die Arbeit an dem Prozess.

Der Trägerkreis teilt sich in Dreiergruppen, die sich untereinander ihre „Ursprungsgeschichte“ mit Kirche, der eigenen Gemeinde erzählen. Ausgangsfragen dafür sind:

Warum arbeite ich in der Projektgruppe mit?

.....  
.....

Was ist eine wichtige positive Schlüsselerfahrung, die ich mit der Gemeinde gemacht habe?

.....  
.....

Wie kann diese Schlüsselerfahrung in den Prozess der Gemeindekonzeption einfließen?

.....  
.....

Die Dreiergruppe beschriftet als gemeinsame Auswertung des Gesprächs 3 - 5 „Leitsterne“, die ihrer Ansicht nach für die Gemeinde die Richtung weisen sollen. Dabei sollte möglichst konkret, lebens- und alltagsnah formuliert werden (z.B. „Menschen erfahren lassen, dass sie wertvoll sind“, „Offensein für die Verschiedenheit von Menschen“, „Auf die Menschen zugehen“, „Den Menschen Hilfe bieten an wichtigen Lebensstationen“ etc.).

Im Plenum wird aus den verschiedenen Sternen im Gespräch ein gemeinsames Sternenbild entwickelt. Dabei geht es darum, inhaltliche Beziehungen zwischen den einzelnen Sternen zu bedenken, Spannungen aufzunehmen und schließlich ein Bild aus den Einzelsternen zusammenzustellen, das das leitende Zielsystem der Projektgruppe in Bezug auf die künftige Gemeindegemeinschaft deutlich macht.

### **Verständigung über die Ziele des Kirchenvorstands**

Als nächster Schritt sollte sich die Projektgruppe über die Ziele verständigen, die der Kirchenvorstand mit dem Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption verbindet, und diese in Beziehung setzen zu den Zielen, die die Mitglieder der Projektgruppe haben.

Dazu bewerten die Mitglieder der Projektgruppe zunächst dieselben Zielaussagen, die der Kirchenvorstand bepunktet hat (vgl. Schritt 1).

Wie die Mitglieder des Kirchenvorstands erhalten dafür auch die Mitglieder der Projektgruppe jeweils 10 Punkte, die sie 10 verschiedenen Aussagen zuordnen können oder aber einzelne Aussagen mit bis zu 3 Punkten als wichtig bewerten können.

Nach der Bepunktung wird das Ergebnis zur Kenntnis genommen und mit dem Ergebnis der Zielbestimmung des Kirchenvorstands verglichen.

Wenn der Vergleich ergibt, dass die Zielbestimmungen der Projektgruppe (bzw. deren einzelner Mitglieder) und des Kirchenvorstands stark voneinander abweichen, muss dies von der Projektgruppe als Problemanzeige kommuniziert werden.

Die einzelnen Mitglieder der Projektgruppe haben dann zu klären, ob sie trotz anderer Zielsetzungen die Zielbestimmung des Kirchenvorstands mittragen können.

**Zeitliche/inhaltliche Strukturierung des Prozesses – Zeitplan der Erarbeitung der Gemeindekonzeption**

| Phase                                  | Schritte   | Zeitraum   | Wer ist wie beteiligt?   |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  | Kirchenvorstand  | Projektgruppe  | Gemeinde  |
| Initialisierung                        | Schritt 1: Beschluss des Kirchenvorstands        | Dez. 2013  | Beschluss  |  | Wird informiert über Beschluss und das Wie der Erarbeitung  |
|  | Schritt 2: Bildung der Projektgruppe             |  | Arbeitsauftrag   |  |   |
| Gemeindeanalyse                        | Schritt 3: Situationsklärung/<br>Gemeindeanalyse | 3-4 Monate   |  | Datensammlung  |   |
|  |  | Dez. –März 2014  | Gemeinsame Kommunikation der Ergebnisse der Datensammlung  |  | Wird über Ergebnisse informiert   |
| Leitbildentwicklung und Zielbestimmung | Schritt 4: Auftrag und Leitbild                  | 3-4 Monate<br><br>März - Juni 2014                             | Gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes mit Aussagen über Identität, Ziel und Auftrag – durch Methoden wie Zukunftskonferenz, Workshops wird eine breite Gemeindebeteiligung sicher gestellt |  |   |
|  |  |  | Verabschiedung des Leitbildes  | Formulierung des Leitbildes  | Wird informiert   |
|  | Schritt 5: Leitsätze                             |  | Enge Abstimmung mit Kirchenvorstand  | Entwicklung der Leitsätze und Ziele<br>(Grundlage: Datensammlung, entwickeltes Leitbild) | Gem. Entwicklung/<br>Diskussion der Leitsätze/Ziele<br>(Gemeindeguppen, interessierte Mitglieder) |
|  |  |  | Verabschiedung der Leitsätze/Ziele   | Formulierung der Leitsätze/Ziele   | Wird informiert   |
| Schritt 6: Ziele                       | Enge Abstimmung mit dem Kirchenvorstand          | Strategie-Entwicklung<br>Auf Grundlage der Leitsätze und Ziele | Wird informiert über entwickelte Strategien/ Projektpläne  |  |   |
| Umsetzung der Konzeption               | Schritt 7: Konzeption wird beschlossen           | 2-3 Monate<br>Juli - Sept. 2014                                |  | Erarbeitung der schriftlichen Fassung  |   |
|  | Schritt 8: Konzeption wird umgesetzt             |  | Diskussion und Verabschiedung  | Wird mit Dank verabschiedet  | Wird informiert   |
|  |  |  | Verantwortlich für die Umsetzung   | Ggf. Berufung einer neuen Projektgruppe „Umsetzung der Konzeption“                       |   |
| Überprüfung der Konzeption             | Schritt 9: Umsetzung wird überprüft              | Spätestens Sept. 2014; ggf. eher                               | Verantwortlich für die Überprüfung   |  |   |
|  | Schritt 10: Konzeption wird fortgeschrieben      | Bei Bedarf   |  |  |   |

## Schritt 2 - Bildung der Projektgruppe

|   | Meilenstein            | Zeit                    | Was zu tun ist   | Verantwortliche                              | Ausführende                    | Mittel/Materialien   | Bemerkungen  |
|---|------------------------|-------------------------|--|--|--------------------------------|--|--|
|   |                        |                         |  | Beteiligte                                   |                                |  |  |
| 1 | Initialisierung        | 12/2013                 | Beschlussfassung   | Kirchenvorstand                              | Kirchenvorstand                | Beschlussvorschlag   |  |
|   |                        |                         | Benennung der Projektgruppe  | Kirchenvorstand                              | Kirchenvorstand                | Auftrag der Projektgruppe  | <b>Information an Gemeinde über Auftrag und Ziel der Projektgruppe</b>   |
|   |                        |                         | Einladung der Projektgruppe  | Kirchenvorstand                              | Vorsitzende(r)<br>Gemeindebüro | Einladungsschreiben  |  |
| 2 | Projektgruppenbildung  | 12/2013                 | Auftrags- und Motivationsklärung   | Projektgruppe<br>Kirchenvorstand             |                                | Beschlüsse des Kirchenvorstands  |  |
| 3 | Gemeindeanalyse        | 12/2013<br>- 03/2014    | Datensammlung  | Projektgruppe<br>Sachkundige                 | Projektgruppe                  | Erhebungsbögen   |  |
|   |                        |                         | Diskussion und Wertung der Ergebnisse  | Projektgruppe<br>Kirchenvorstand             |                                | Gesammelte und aufbereitete Ergebnisse   | <b>Information der Gemeinde über die Ergebnisse</b>  |
| 4 | Auftrag und Leitbild   | 03/2014<br>-<br>04/2014 | Reflexion des kirchlichen Auftrags<br><br>Reflexion der Traditionen und Prägungen der Gemeinde<br><br>Entwicklung des Leitbildes | Projektgruppe<br>Gemeinde                    |                                | Bisherige Ergebnisse „Unsere Geschichte“<br><br>„Unser Selbstverständnis“<br><br>verschiedene Methoden | <b>Beteiligung der Gemeinde!</b>   |
| 5 | Leitsätze der Gemeinde | 05/2014<br>-<br>06/2014 | Entwicklung von Leitsätzen für die künftige Arbeit<br><br>Abstimmung mit kirchlichen Kernaufgaben der EKvW                       | Projektgruppe<br>Gemeinde<br>Kirchenvorstand |                                | Bisherige Ergebnisse „Unser Handeln“<br><br>Methode „Entwicklung der Leitsätze der Gemeinde“           | <b>Kommunikation mit Gemeindegruppen/<br/>Zielgruppen der Arbeit<br/>Kirchenvorstand beschließt Leitsätze!</b> |
| 6 | Ziele                  | 07/2014                 | Festlegung der Ziele und Schwerpunkte der Gemeinde der Gemeinde  | Projektgruppe<br>Kirchenvorstand             |                                | Methoden zur Entwicklung und Formulierung von Zielen, zur Planung der Umsetzung der Ziele              | <b>Information der Gemeinde über Ergebnisse</b>  |

## Schritt 2 - Bildung der Projektgruppe

|   | Meilenstein               | Zeit                    | Was zu tun ist  | Verantwortliche  | Ausführende   | Mittel/Materialien  | Bemerkungen  |
|---|---------------------------|-------------------------|---|--|---------------|---|--|
|   |                           |                         |   | Beteiligte   |               |   |  |
| 7 | Endfassung Konzeption     | 07/2014                 | Verabschiedung der schriftlichen Konzeption durch das Kirchenvorstand   | Projektgruppe<br><br>Kirchenvorstand                                 | Projektgruppe | Vorschlag zum Aufbau der Gemeindekonzeption   | <b>Projektgruppe wird verabschiedet</b><br><br><b>Gemeinde wird informiert</b> |
| 8 | Umsetzung der Konzeption  | 08/2014<br>-<br>07/2018 | Kirchenvorstand:<br><br>Anpassung der Dienstanweisungen/<br><br>Stellenbeschreibungen<br><br>Berücksichtigung in Mitarbeitendengesprächen, Verabredungen mit Ehrenamtlichen<br><br>Berücksichtigung bei Ausschreibungen und Stellenbesetzungen<br><br>Berücksichtigung bei allen Leitungsentscheidungen<br><br>Mitarbeitende:<br><br>Durchführung von Projekten zur Umsetzung der Ziele<br><br>Konkretisierung der Ziele für ihren Arbeitsbereich | Kirchenvorstand<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Mitarbeitende |               | Verschiedene Methoden zur Umsetzung der Konzeption<br><br><br>Hinweise zur Projektplanung (zur Umsetzung der Ziele) |  |
| 9 | Überprüfung der Umsetzung | 07/2018<br>-<br>09/2018 | Überprüfung der Umsetzung des Vierjahresplans<br><br>Überprüfung der Projektplanungen   | Arbeitsgruppe Überprüfung<br><br>Kirchenvorstand                     |               | Merkblatt zur Überprüfung der Gemeindekonzeption  |  |

## Schritt 2 - Bildung der Projektgruppe

|           |                                  |         |   |                                      |  |  |  |
|-----------|----------------------------------|---------|---|--------------------------------------|--|--|--|
|           |                                  |         | Überprüfung der Grundlagen der Gemeindekonzeption<br><br>Planungsgespräch mit Klassenvorstand und ggf. Landeskirchenamt | Klassenvorstand/<br>Landeskirchenamt |  | Leitfaden zur Durchführung des Planungsgesprächs |  |
| <b>10</b> | Fort-schrei-bung der Kon-zeption | 09/2018 | Beauftragung einer Arbeitsgruppe  | Kirchenvorstand                      |  |  |  |

### Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden<sup>2</sup>

#### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>2</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

rung in unserer Gemeinde“ oder „Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

**Die Auswertung der Befragung erfolgt unter der Fragestellung: Was können, müssen wir in der Arbeit unserer Gemeinde ändern? Was ist bestätigt worden? Welches zeitlich befristete Projekt könnten wir anbieten?**

Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption bietet das Projekt „Kirche fragt nach“ durch die Mitgliederbefragung einen wichtigen Baustein der Gemeindeanalyse (Schritt 3). Die im Rahmen des Projektes erfolgte Klärung der Ziele und Schwerpunkte der Gemeindegarbeit bieten gute Voraussetzungen für die Erarbeitung der künftigen Ziele der Gemeindegarbeit.

### Hilfreiche Adressen

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

## Schritt 2 - Bildung der Projektgruppe

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 3**

**Die gemeindliche Situation und deren Kontext  
wird erhoben**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.

## Schritt 3

### Die gemeindliche Situation und deren Kontext wird erhoben<sup>3</sup>

Die Voraussetzung für die Gemeindekonzeption ist eine Erhebung des gemeindlichen Kontextes. Für diesen Schritt sollte die Projektgruppe ca. 3-6 Monate Zeit einplanen, damit die zu sammelnden Daten und Informationen einen umfassenden Überblick über die Lebenssituation der Menschen am Ort, die Ressourcen und die Angebote der Gemeinde geben und ausgewertet werden können.

Die Zahlen, Daten und Fakten, die im Rahmen einer Gemeindekonzeption erhoben werden, sollten sich auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Gemeinde beziehen. Sie helfen, die Rahmenbedingungen der Gemeinde zu erkennen; sie zeigen die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner eines Ortes auf und an ihnen können Entwicklungen für die Zukunft abgelesen werden.

Im Methodenteil werden eine Reihe von Methoden für die Gemeindeanalyse angeboten. Welche methodischen Materialien die Projektgruppe verwendet, sollte sie von den Gegebenheiten der Gemeinde und von den Zielen abhängig machen, die der Kirchenvorstand für die Erarbeitung einer Gemeindekonzeption benannt hat.

Eine Gemeinde, die z.B. vor allem die Attraktivität ihrer Angebote verbessern möchte, muss auf andere Punkte genauer schauen als eine Gemeinde, die aufgrund des finanziellen Drucks Arbeitsbereiche, Personal oder Gebäude einsparen muss.

Sinnvoll ist es, sich in Bezug auf die demographische Entwicklung und die zukünftigen Entwicklung der personellen, finanziellen und räumlichen Situation von Fachleuten des Landeskirchenamtes beraten zu lassen. Falls in Gemeinden schon diesbezüglich Planungsgespräche mit dem Landeskirchenamt oder Haushaltssicherungsgespräche stattgefunden haben, sollten die Ergebnisse in die Gemeindeanalyse einfließen.

Gemeinden, die in den letzten Jahren bereits eine Mitgliederbefragung oder Mitarbeitenden-Befragung durchgeführt haben, können die Ergebnisse ebenfalls einfließen lassen.

Was auch immer die konkreten Ziele der Gemeinde sind und auf welche Vorarbeiten sie zurückgreifen kann, die Erhebung sollte auf jeden Fall Auskunft auf folgende Fragen geben können:

#### **3.A Wer sind die Menschen, für die wir in unserer Gemeinde arbeiten?**

Welche Menschen leben in unserer Gemeinde? (Daten und Prognose zur Bevölkerungs- und Mitgliederentwicklung mit Altersstruktur)

Welche Erwartungen haben unsere Gemeindeglieder und wie schätzen sie unsere Gemeinde ein?

---

<sup>3</sup> Die Reihenfolge der Schritte 3 und 4 kann umgedreht werden.

### **3.B Wer sind die Menschen, die in unserer Gemeinde arbeiten?**

Wer sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was erwarten sie und wie sehen sie unsere Gemeinde?

### **3.C Was sind die Rahmenbedingungen unserer Arbeit?**

Wie ist die Infrastruktur in unserer Gemeinde? Was gibt es für Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten? Wie sieht die finanzielle Situation unserer Gemeinde aus? Wie sehen die organisatorische Struktur, wie die Leitungs- und Kommunikationsstrukturen unserer Gemeinde aus?

### **3.D Wie sieht unsere bisherige Arbeit aus und wie wird sie von den Gemeindegliedern und Mitarbeitenden eingeschätzt?**

Welche gemeindlichen Angebote gibt es bei uns? Welche Ziele haben die Angebote? Wer nimmt daran teil? Von wem und mit welchem finanziellen und zeitlichen Aufwand werden sie durchgeführt?

Antworten auf diese Fragen können durch die in der Materialsammlung angebotenen Methoden erhalten werden:

#### **s. Methoden Schritt 3.A:**

- **Die Menschen in unserer Gemeinde (kommunale Daten) und unsere Gemeindeglieder (kirchliche Daten)**
- **Erwartungen und Einschätzungen der Gemeindeglieder: Wenn ich an unsere Gemeinde denke ...; Befragung der Gemeindeglieder**

#### **s. Methoden Schritt 3.B:**

- **Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Gemeinde: Bestandsaufnahme; Befragung der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gemeinde**

#### **s. Methoden Schritt 3.C:**

- **Die Infrastruktur vor Ort und in der Gemeinde: Stadt- bzw. Ortsplanarbeit; Nutzung der Gebäude; Gemeinde- bzw. Gebäudespaziergang**
- **Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten**
- **Finanzielle Situation der Gemeinde: Erhebung der finanziellen Situation; Möglichkeiten der Kostenersparnis und Erschließung zusätzlicher Geldquellen**
- **Die organisatorischen, Leitungs- und Kommunikationsstrukturen der Gemeinde: Organigramm der Gemeinde; Wie funktioniert die Leitung im Kirchenvorstand? Kommunikationsstrukturen der Gemeinde**

### **s. Methoden Schritt 3.D:**

- **Analyse der Angebote: Erfassung der gemeindlichen Angebote; Analyse der einzelnen Angebote; Befragung von Teilnehmerinnen/Teilnehmern eines gemeindlichen Angebots; Gesamt-Analyse der Gemeindeangebote**
- **Zeit- und Finanzbedarf der gemeindlichen Arbeitsfelder: Zeitbedarf; Finanzbedarf; Portfolio-Analyse**

An der Sammlung der Informationen und Daten kann die Projektgruppe andere Gemeindeglieder beteiligen. Sinnvoll ist es, bei der Erhebung der finanziellen Situation den Finanzverantwortlichen der Gemeinde und das Landeskirchenamt einzubeziehen. Alle Informationen sollten in der Projektgruppe zusammenlaufen.

Während der ersten Monate der Gemeindeanalyse sollte die Projektgruppe darauf achten, dass sie den Überblick über die eingehenden Informationen behält. Sinnvoll ist es, in der Projektgruppe in jeder Sitzung kurz den Stand der Erhebung der einzelnen Daten zur Kenntnis zu nehmen und den Schwerpunkt der Sitzungen auf die Besprechung von solchen Punkten zu legen, wo eine inhaltliche Abstimmung wichtig ist. Dies betrifft vor allem die Erstellung von Befragungen. Hierbei muss ausreichend Zeit eingeplant werden, um die Fragen zu erarbeiten, mit denen die Antworten erhalten werden können, die die Gemeinde braucht.

Nachdem alle Daten eingeholt wurden, braucht die Projektgruppe Zeit, die Informationen zu sichten, zu gewichten und deren Bedeutung für die Gemeindekonzeption herauszuarbeiten. Für eine erste Sichtung bietet sich ein Arbeitstreffen z.B. an einem ganzen Samstag an.

Gegebenenfalls werden nach einer ersten Diskussionsrunde weitere Datenerhebungen zu bestimmten Fragen notwendig sein.

Bei der Sichtung der gesammelten Daten und Informationen:

- sortiert die Projektgruppe die Informationen aus, die sie als unwichtig für die Gemeinde einstuft (Selektion);
- fasst die Projektgruppe die wichtigsten Fakten zusammen (Komprimierung);
- prüft die Projektgruppe, welche Probleme hinter den Fakten und Informationen stehen (Problematisierung);
- arbeitet sie die erkennbaren Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken heraus.

Die Auswertung der Datenerhebung sollte von den Mitgliedern der Projektgruppe graphisch gut aufbereitet und dem Kirchenvorstand präsentiert werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den komprimierten Ergebnissen und den herausgearbeiteten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, die nach Ansicht der Projektgruppe für die Weiterarbeit relevant sind.

Auf der gemeinsamen Sitzung mit dem Kirchenvorstand werden die Ergebnisse diskutiert und die Eckpunkte herausgearbeitet, die für die Erarbeitung der Gemeindekonzeption beachtet werden sollten. Zu achten ist hier darauf, dass sowohl kritische Aspekte festgehalten als auch die Stärken der bisherigen Gemeindeglieder klar benannt werden.

Mögliche Ergebnisse einer solchen Auswertung können sein:

- Die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den besuchten Angeboten ist hoch.
- Die Gemeinde macht bisher kaum von Möglichkeiten der Kooperation und Vernetzung Gebrauch.
- Einige Gemeindeangebote haben einen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand – als Merkpunkt wird festgehalten, dass im Verlauf des Prozesses geprüft werden soll, ob dieser Aufwand von der Relevanz, die diese Angebote in den Zielen der Gemeinde haben, gedeckt ist.
- Wichtige Altersgruppen der Gemeinde werden von den Gemeindeangeboten nicht abgedeckt; für andere Altersgruppen gibt es ein Überangebot.
- Die Mitarbeitenden sehen als Entwicklungs-/Veränderungsbedarf für die Gemeinde die Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Mitarbeitenden.

Auch die Gemeindeglieder und die Mitarbeitenden der Gemeinde, über die im Rahmen der Gemeindeanalyse Daten erhoben oder deren Ansichten befragt wurden, haben ein Recht darauf, die Ergebnisse der Gemeindeanalyse zu erfahren. Auf jeden Fall sollte die Projektgruppe die zusammengefassten Ergebnisse der Datenerhebung im Gemeindebrief veröffentlichen.

Wenn im Rahmen der Gemeindeanalyse eine Mitglieder- oder/und Mitarbeitenden-Befragung stattgefunden hat, sollten die Ergebnisse mit den Mitgliedern bzw. den Mitarbeitenden gemeinsam diskutiert und die Folgerungen für die Zukunft erörtert werden.

Wird die Gemeindeanalyse vor der Klärung des Auftrags der Gemeinde und der Entwicklung der Vision (Schritt 4) durchgeführt (die Reihenfolge beider Schritte könnte auch umgedreht werden), sollten die Ergebnisse der Analyse zu Beginn einer Veranstaltung Raum bekommen, auf der gemeinsam mit Kirchenvorstand, Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über den Auftrag und die Vision der Gemeinde nachgedacht wird.

## Methodenteil

### 3.A Wer sind die Menschen, für die wir in unserer Gemeinde arbeiten?

Die Menschen in unserer Gemeinde (kommunale Daten)  
und unsere Gemeindeglieder (kirchliche Daten)

Bitten Sie Menschen aus der Projektgruppe oder andere Gemeindeglieder, die Lust und eine Begabung auf diesem Gebiet haben, statistisches Material für Ihren Ort bzw. Ihren Gemeindebezirk aufzustellen.

#### Mögliche Quellen:

- kommunale Ämter
- das Landeskirchenamt
- die Stadtbücherei
- das Statistische Landesamt

Vielleicht können Sie auch Gemeindeglieder Ihrer Gemeinde, die im Rathaus, im Landeskirchenamt etc. arbeiten, mit einbeziehen.

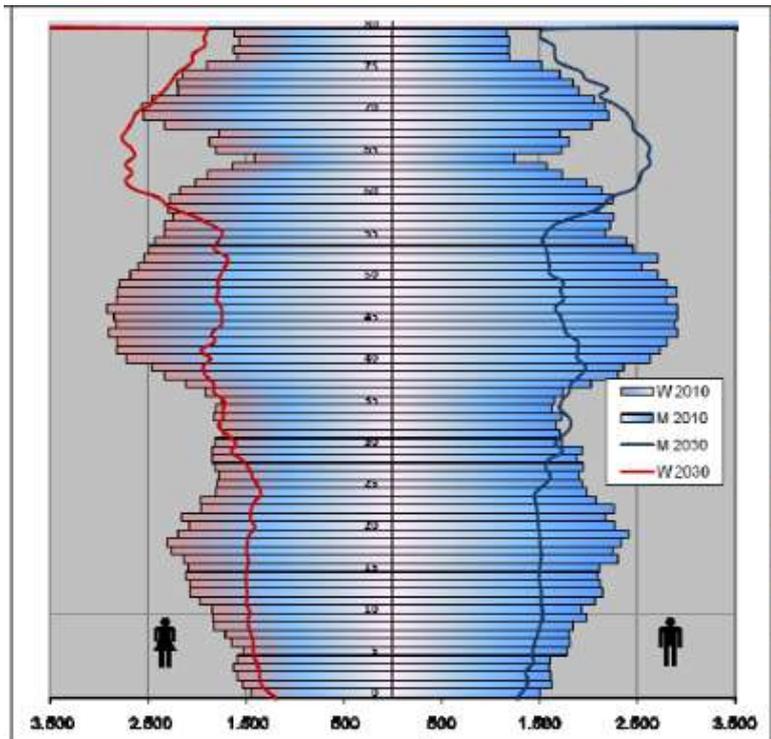
#### Bevölkerung im Ortsteil/in der Gemeinde – Hilfreiche Fragen:

- Wie viele Einwohner hat Ihr Ort, Ihr Ortsteil? Vergleichen Sie die Zahlen mit den Zahlen der letzten zehn Jahre.
- Sind die Zahlen steigend oder sinkend?
- Wie viele Gemeindeglieder hat Ihre Gemeinde, haben die einzelnen Gemeindebezirke?
- Sind die Zahlen steigend oder sinkend?
- Gibt es kommunale Pläne, die in den nächsten zehn Jahren Einfluss auf die Bevölkerungs- und Gemeindegliederzahlen haben werden?
- Wie stehen Einwohner zu Gemeindegliederzahlen in Beziehung?

#### Alters-/Geschlechterprofil der Einwohner und Gemeindeglieder

Gestalten Sie mit den Ihnen zugänglichen Zahlen zwei Alters-/Geschlechterbäume – für die Bewohner Ihres Ortes und für Ihre Gemeindeglieder.

## Profil Kreis Lippe



Quelle:

[http://www.kreislippe.de/media/custom/2001\\_2555\\_1.PDF?1358864814%29](http://www.kreislippe.de/media/custom/2001_2555_1.PDF?1358864814%29)

### Altersgruppen am 01.01.2010, am 01.01.2020 und am 01.01.2030

| Altersgruppen         | 01.01.2010 |       | 01.01.2020 |       | 01.01.2030 |       |
|-----------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
|                       | absolut    | in %  | absolut    | in %  | absolut    | in %  |
| unter 3 Jahre         | 9 334      | 2,6   | 8 870      | 2,6   | 7 854      | 2,5   |
| bis unter 6 Jahre     | 9 755      | 2,8   | 9 137      | 2,7   | 8 449      | 2,7   |
| 6 bis unter 10 Jahre  | 14 495     | 4,1   | 12 195     | 3,6   | 11 806     | 3,7   |
| 10 bis unter 18 Jahre | 33 601     | 9,5   | 26 169     | 7,8   | 24 105     | 7,6   |
| 18 bis unter 25 Jahre | 30 009     | 8,5   | 26 076     | 7,8   | 20 381     | 6,4   |
| 25 bis unter 35 Jahre | 36 100     | 10,2  | 38 543     | 11,5  | 33 007     | 10,4  |
| 35 bis unter 55 Jahre | 102 890    | 29,1  | 82 295     | 24,5  | 71 219     | 22,4  |
| 55 bis unter 65 Jahre | 40 318     | 11,4  | 51 944     | 15,4  | 46 196     | 14,5  |
| 65 bis unter 75 Jahre | 41 104     | 11,6  | 36 374     | 10,8  | 48 018     | 15,1  |
| 75 Jahre und mehr     | 35 401     | 10,0  | 44 738     | 13,3  | 47 546     | 14,9  |
| Insgesamt             | 353 007    | 100,0 | 336 341    | 100,0 | 318 581    | 100,0 |

- Was sagen Ihnen die beiden Alters-/Geschlechterbäume/Altersgruppen über die Bevölkerungsstrukturen hinsichtlich der Altersgruppen?
- Gibt es Unterschiede in verschiedenen Bereichen des Ortes?
- Gibt es auffallende Unterschiede (hoher Altersdurchschnitt in dem einen, viele Kinder in dem anderen Stadtteil/Gemeindebezirk)?
- Zeichnen Sie dieselben Bäume für die Struktur der Alters-/Geschlechtsverteilung im Ort/in der Gemeinde in zehn Jahren auf. Was wird sich voraussichtlich verändern?

### Arbeitswelt

- Welche Berufsgruppen können differenziert werden (z.B. Öffentlicher Dienst, Dienstleistungsgewerbe, Produktion, Transport etc.)?
- Machen Sie sich die Arbeitslosenquoten für Ihren Ort bewusst, wenn möglich, differenziert nach Wohngebieten und Gemeindebezirken.
- Gibt es Arbeitslosenprojekte und Beratungsstellen (kommunal, gemeindlich)?
- Welche Industrie/Dienstleistungsbetriebe prägen die Gemeinde?
- Gibt es bevorstehende Schließungen von Firmen oder Neuansiedlungen?

### Wohnen

- Wie ist die Wohnqualität in den verschiedenen Bereichen des Ortes?
- Wie hoch ist die Fluktuation (fragen Sie das Wohnungsamt und/oder einen Makler)?  
Wo ist sie hoch, wo niedrig?
- Wo und wie wohnen die Alteingesessenen, wo und wie die Neuzugezogenen?  
Was sagt das über ihr Verhältnis aus?
- Sind Neubaugebiete in Planung?  
Was verändert sich dadurch in der Gemeinde?
- Gibt es soziale Brennpunkte?  
Wohngebiete für ausländische Mitbewohner/innen etc.

### Ethnische Gruppen

- Aus welchen Ländern kommen die ausländischen Mitbürger/innen in Ihrem Bereich?  
Wie lange sind sie da?
- Gab es Einwanderungswellen?
- Wie groß ist die Akzeptanz?

### Soziales Umfeld

- Welche Schulformen gibt es am Ort?
- Wie viele Kindergärten gibt es?
- Wie ist das Vereinsleben am Ort?
- Welche Arten der Freizeitgestaltung gibt es?

### Kirchliches und religiöses Leben

- Welche weiteren kirchlichen Gruppen/Gemeinden gibt es?
- Welche sonstigen religiösen Gruppen gibt es?
- Gibt es Gruppen in der Gemeinde, die ein „Eigenleben“ führen?

### Geographische Daten

- Welche natürlichen Grenzen gehen durch die Gemeinde (Autobahn/Flüsse/Bundesbahn etc.)?
- Gibt es Naturflächen, die Ortsteile voneinander abgrenzen (Wälder/Felder etc.)?
- Gibt es geographische Besonderheiten, die das Bild prägen (Kanal mit Campingplätzen/Ausflugsziele etc.)?

### Auswertung

- Was fällt Ihnen bei den erhobenen Zahlen auf?
- Was überrascht/bestätigt Sie?
- Was ärgert Sie? Was beruhigt?
- Welche Ideen entstehen spontan?
- Welche Aufgaben stellen sich der Gemeinde?

## Erwartungen und Einschätzungen der Gemeindeglieder

Wenn ich an unsere Gemeinde denke...

Diese Methode eignet sich für eine Gemeindeversammlung bzw. –veranstaltung mit haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden und interessierten Gemeindegliedern.

Ziel ist es, in einem knappen und kreativen Verfahren zu gemeinsamen Aussagen darüber zu kommen, wie die Mitarbeitenden und Gemeindeglieder die Gemeinde und deren Stärken und Schwächen sehen.

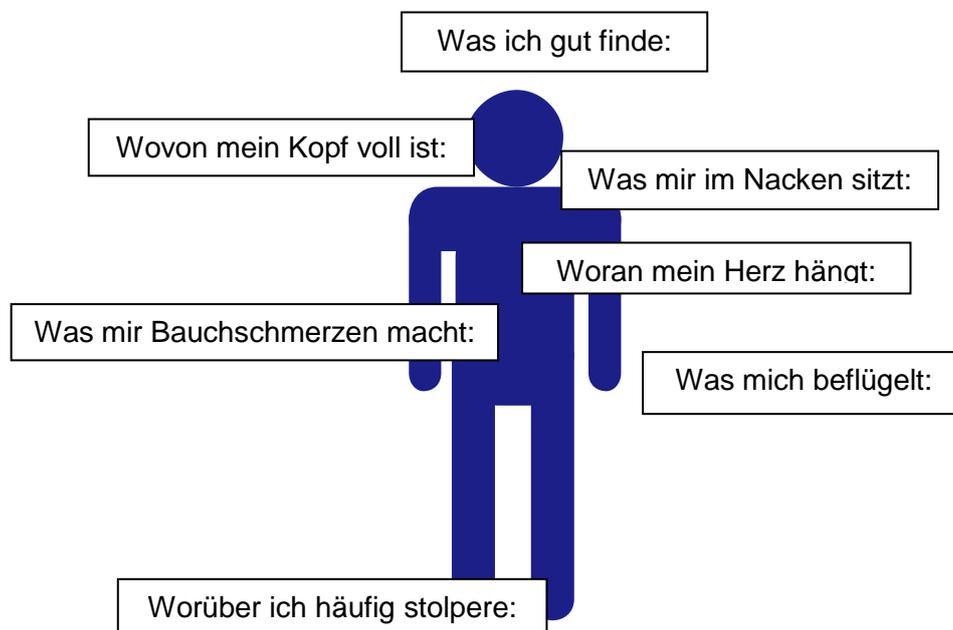
Jeder Teilnehmende erhält als Arbeitsgrundlage ein Papier mit einer Figur, der leere Schilder mit den unten beschriebenen Überschriften zugeordnet sind, und füllt die Schilder aus.

Die Teilnehmenden tun sich in Gruppen von bis zu fünf Personen zusammen und diskutieren ihre Eintragungen: Wo gibt es Gemeinsamkeiten in den Einschätzungen, wo Abweichungen, wo sogar Gegensätze?

Wie sind diese zu erklären?

Die Teilnehmenden einigen sich in den Kleingruppen auf jeweils 1-2 gemeinsame Eintragungen je Schild: Was ist der Gruppe gemeinsam am wichtigsten?

Die Eintragungen der Gruppen werden von einem Moderationsteam auf eine große Figur, die an der Wand angebracht ist, übertragen und im Plenum zur Kenntnis genommen und diskutiert.



(Übernommene Vorlage aus GO [Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche im Rheinland], Gesamtkonzeption)

### Befragung der Gemeindeglieder

Eine Gemeindekonzeption, die Aussagen darüber trifft, auf welche Weise eine Gemeinde ihren Auftrag für die Menschen vor Ort leben will, sollte unter möglichst großer Beteiligung der Kirchenmitglieder erstellt werden. Ein gutes Mittel dafür ist eine Mitgliederbefragung einer repräsentativen Gruppe.

Die Projektgruppe sollte allerdings beachten, dass diese Methode sowohl in der Vorbereitung wie auch in der Durchführung sehr zeitaufwändig ist. Die Projektgruppe sollte entscheiden,

- welche Form der Fragebögen genutzt werden soll;  
(Fragebögen mit Antwortmöglichkeiten sind für die spätere Auswertung einfacher zu handhaben als solche mit vielen offenen Fragen)
- ob nur Gemeindeglieder oder auch Nichtkirchenmitglieder angesprochen werden sollen;
- wie der Umfang, Inhalt und die Form des Fragebogens aussehen sollte;
- wie viele Fragebögen verteilt werden;
- nach welchen Prinzipien die Auswahl der zu Befragenden geschehen soll
- und wie die Auswertung erfolgen soll.

Bei der Vorbereitung der Mitgliederbefragung ist darauf zu achten, dass den Kirchenmitgliedern nur solche Fragen gestellt werden, deren Beantwortung für die Gemeinde vor Ort stimmig ist. Von daher sollten Vorlagen für Gemeindebefragungen von der Projektgruppe kritisch daraufhin überprüft werden, ob die Fragen auch wirklich die Fragen der Gemeinde sind oder ob der Fragebogen durch Überarbeitung auf die Gemeindesituation hin spezifiziert werden sollte.

Wichtig wäre, dass die Mitglieder der Projektgruppe in der Vorbereitungsphase der Befragung Kirchenmitglieder dazu hören, was sie eigentlich gerne in Bezug auf die Gemeinde gefragt werden würden und darüber hinaus sich selbst und der Kirchenvorstand dazu befragen, welche Aspekte von den Gemeindegliedern in Erfahrung gebracht werden sollten.

Das unten angebotene Beispiel eines Fragebogens kann in der vorliegenden Form als Grundlage einer Mitgliederbefragung verwandt werden oder als Ideenpool für einen eigenen Fragebogen genutzt werden.

Egal, welche Form des Fragebogens Ihre Gemeinde wählt, er sollte immer einen allgemeinen Teil enthalten, in dem Angaben zur Person abgefragt werden. Diese ermöglichen bei der späteren Auswertung die Spezifizierung der Antworten auf bestimmten Fragestellungen hin:

- Was sagen die älteren Gemeindeglieder, was die jüngeren?
- Was ist Menschen mit Kindern besonders wichtig?
- Wie beurteilen wenig verbundene Kirchenmitglieder die Gemeinde; wie unterscheiden sich ihre Einschätzungen von denen kirchennaher Gemeindeglieder?

Fügen Sie Ihrer Befragung ein motivierendes Anschreiben bei, das den Gemeindegliedern den Zusammenhang der Befragung mit dem Prozess der Gemeindekonzeption verdeutlicht.

Wichtig ist auch, dass Sie die Ergebnisse der Befragung den Gemeindegliedern bekannt machen: z.B. durch einen Kurzbericht im Gemeindebrief und durch eine Gemeindeveranstaltung, auf der gemeinsam die Konsequenzen der Ergebnisse für die weitere Gemeindearbeit bedacht werden.

## Befragung der Mitglieder der .....-Gemeinde

### A. Angaben zur Person

1. Sind Sie

eine Frau      ein Mann

2. Wie alt sind Sie?

16-25 Jahre      26-40 Jahre      41-55 Jahre      56-65 Jahre      älter als 65 Jahre

3. In welchem Familienstand leben Sie?

Ledig                      Verheiratet                      Lebenspartnerschaftlich  
verbunden                      Geschieden                      Verwitwet

4. Haben Sie Kinder?

ja                      nein

### B. Angaben zur Verbundenheit mit der Kirchengemeinde ...

5. Wie stark verbunden fühlen Sie sich mit unserer Gemeinde?

sehr stark                      stark                      ziemlich                      wenig                      gar nicht  
verbunden                      verbunden                      verbunden                      verbunden                      verbunden

6. Nehmen Sie am Leben unserer Gemeinde teil?

sehr häufig      häufig                      hin und  
wieder                      selten                      nie

Durch Teilnahme an Gottesdiensten                                                                                                             

Durch Teilnahme an Gemeindeveranstaltungen

7. Nehmen Sie Angebote anderer Gemeinden/kirchlicher Gruppen wahr?

|                          |                            |                           |                              |                          |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Nachbargemeinde          | Freikirchliche<br>Gemeinde | Katholische Ge-<br>meinde | Andere kirchliche<br>Gruppen | Wechselnde<br>Gemeinden  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> |

8. Arbeiten Sie ehren- oder hauptamtlich in unserer Gemeinde mit?

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| ja                       | nein                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**C. Informationen über die Kirchengemeinde ...**

9. Wissen Sie an wen Sie sich wenden können, um mit einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter unserer Kirchengemeinde zu sprechen?

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| ja                       | nein                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Kennen Sie die/den/eine/einen Pfarrerin/Pfarrer der Kirchengemeinde?

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| ja                       | nein                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Wie erhalten Sie Informationen über die Kirchengemeinde?

|                                      | Häufig                   | Selten                   | Nie                      |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gemeindebrief                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schaukasten an Gemeindegebäu-<br>den | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tageszeitung                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kirchenzeitung                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Radio/Fernsehen                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plakate/Handzettel                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bekannte, Freunde und Verwandte      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges                            |                          |                          |                          |

12. Worüber möchten Sie gerne von der Kirchengemeinde informiert werden?

|  | Ja                       | Nein                     |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Termine und Veranstaltungshinweise                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Programme der einzelnen Gemeindegruppen                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Namen und Telefonnummern der Ansprechpartner                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über christliche Themen, theologische Streitthemen               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über Inhalte und Bedeutung der christlichen Feste                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Position der Kirche zu Alltagsfragen                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Position der Kirche zu politischen Fragen                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über die Mitarbeiter/innen der Gemeinde                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Taufen, Konfirmationen, Hochzeiten, Beerdigungen                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Predigten und Gottesdienstinhalte                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über kirchliche Ereignisse im Kirchenbezirk, in der Landeskirche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über die ökumenische Zusammenarbeit                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über die aktuellen Beschlüsse des Kirchenvorstands               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über die Ziele der kirchlichen Arbeit der Gemeinde               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**D. Kontakte mit der Kirchengemeinde ...**

Nachfolgend haben Sie die Möglichkeit, Ihre positiven und negativen Erfahrungen mit der Kirchengemeinde im letzten Jahr zu beschreiben.

13. Wir bitten Sie, uns zu sagen, an welchen Punkten Sie innerhalb des letzten Jahres mit der Kirchengemeinde in Berührung gekommen sind und wie Sie diesen Kontakt empfunden haben.

| Berührungspunkt   | Im letzten Jahr |        |       | Mein Eindruck war |        |     |
|---|-----------------|--------|-------|-------------------|--------|-----|
|   | Nie             | Einmal | Öfter | Schlecht          | Mittel | Gut |
| Lesen des Gemeindebriefs  |                 |        |       |                   |        |     |
| Sonntagsgottesdienst  |                 |        |       |                   |        |     |
| Teilnahme an einer Gruppe   |                 |        |       |                   |        |     |
| Teilnahme an einem anderen Angebot  |                 |        |       |                   |        |     |
| Kirchliches Fest (Taufe, Trauung, Konfirmation)   |                 |        |       |                   |        |     |
| Beerdigung  |                 |        |       |                   |        |     |
| Weihnachtsgottesdienst  |                 |        |       |                   |        |     |
| Anderer besonderer Gottesdienst   |                 |        |       |                   |        |     |
| Gespräch mit Pfarrer/in   |                 |        |       |                   |        |     |
| Gespräch mit Mitarbeiter/in   |                 |        |       |                   |        |     |
| Gemeindefest  |                 |        |       |                   |        |     |
| Bericht über Gemeinde in der Zeitung/im Fernsehen                                       |                 |        |       |                   |        |     |
| Kirchenmusikalische Veranstaltung   |                 |        |       |                   |        |     |
| Teilnahme an einem Chor   |                 |        |       |                   |        |     |
| Aktive Mitgestaltung (als Gruppenleiter/in, Mitarbeiter/in, in Gremien, Arbeitskreisen) |                 |        |       |                   |        |     |

14. Jetzt möchten wir gerne zwei Ihrer Berührungspunkte mit der Gemeinde näher betrachten.  
Bitte wählen Sie dazu aus:

- einen Berührungspunkt mit der Gemeinde, bei dem Sie einen guten Eindruck hatten;

---

---

---

---

---

- einen Berührungspunkt mit der Gemeinde, bei dem Sie einen schlechten Eindruck hatten.

---

---

---

---

---

14.1 Meine positive Erfahrung mit der Gemeinde war.....

| Was war daran positiv?                                  | Ja | Nein |
|---|----|------|
| Die Vertreter/innen der Gemeinde waren mir sympathisch. |    |      |
| Die Vertreter/innen der Gemeinde waren freundlich.      |    |      |
| Ich habe mich als Person wahrgenommen gefühlt.          |    |      |
| Ich wurde in meinem Glauben bestärkt.                   |    |      |
| Ich bin in meinen Fragen ernstgenommen worden.          |    |      |
| Ich konnte über meinen Glauben reden.                   |    |      |
| Es hat mich neugierig gemacht.                          |    |      |
| Ich wurde zum Nachdenken angeregt.                      |    |      |
| Ich habe mich wohlgefühlt.                              |    |      |
| Es war ein schöner feierlicher Rahmen.                  |    |      |
| Ich habe Kontakt zu anderen Menschen gefunden.          |    |      |
| Anderes   |    |      |

14.2 Meine negative Erfahrung mit der Gemeinde war.....

| Was war daran negativ?  | Ja | Nein |
|---|----|------|
| Es war förmlich und steif.                                      |    |      |
| Es war unglaubwürdig.   |    |      |
| Es war unpersönlich und anonym.                                 |    |      |
| Ich habe mich als Außenseiter/in gefühlt.                       |    |      |
| Ich war enttäuscht von einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter. |    |      |
| Ich war enttäuscht von der Pfarrerin / dem Pfarrer.             |    |      |
| Ich habe mich nicht angesprochen gefühlt.                       |    |      |
| Ich hatte das Gefühl des erhobenen Zeigefingers.                |    |      |
| Es war langweilig.  |    |      |
| Man hat nicht genug Zeit für mich gehabt.                       |    |      |
| Es war nicht meine Art von Frömmigkeit.                         |    |      |
| Anderes   |    |      |

**E. Wünsche und Erwartungen der Kirchenmitglieder an die Gemeinde**

15.1 Wenn Sie auf unsere Gemeinde schauen: Welche Veranstaltungen sollten wir Ihrer Ansicht nach regelmäßig anbieten und zu welchen Angeboten würden Sie sich einladen lassen und daran teilnehmen? (Mehrfachantworten möglich)

| <b>Folgende Veranstaltungen</b>  | <b>sollte die Gemeinde regelmäßig anbieten</b> | <b>würden mich persönlich interessieren</b> |
|--|--|---|
| Gesprächsabende zu Fragen rund um das Thema Leiden, Sterben und Tod  |  |   |
| Seminare zu Lebens- und Existenzfragen   |  |   |
| Veranstaltungen zu den Grundlagen des christlichen Glaubens (Glaubenskurse)                                  |  |   |
| Seminare und Freizeiten zur Besinnung, Meditation und spiritueller Erfahrung                                 |  |   |
| Angebote zur Taufvorbereitung und Fragen der christlichen Kindererziehung                                    |  |   |
| Veranstaltungen zu ethischen Fragen (z.B. zum Thema Organspende, Sterbehilfe)                                |  |   |
| Projekte und Initiativen zum Themen der weltweiten Gerechtigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung    |  |   |
| Bibelwochen und Kinderbibelwochen  |  |   |
| Diskussionsabende und Veranstaltungen mit der katholischen Kirche und/oder anderen religiösen Gemeinschaften |  |   |

15.2 Gibt es Angebote und Veranstaltungen, die wir in der Liste nicht genannt haben, die Sie aber für wichtig halten? Wenn ja, dann nennen Sie uns diese bitte.

| Folgende Veranstaltungen | sollte die Gemeinde darüber hinaus noch regelmäßig anbieten | würden mich persönlich interessieren |
|--------------------------|---|--------------------------------------|
|                          |   |                                      |
|                          |   |                                      |
|                          |   |                                      |
|                          |   |                                      |

**F. Ziele für das Handeln der Gemeinde Wege und Horizonte?**

16. Die Landessynode der Lippische Landeskirche hat 2003 hat in „*Wege und Horizonte - Verständigung über Wesen, Weg und Auftrag in der Lippischen Landeskirche*“ - ein Dokument verabschiedet, das die Ziele bestimmt, die der kirchlichen Arbeit in unserer Landeskirche die gemeinsame Ausrichtung geben sollen. Wir möchten Sie nach Ihrer Meinung danach befragen.

Wie wichtig finden Sie die Ziele, die sich die Lippische Landeskirche für ihr Handeln gesetzt hat? Antworten Sie bitte auf einer Skala von sehr wichtig bis unwichtig.

| Ich finde das Ziel  | sehr wichtig | wichtig | nicht so wichtig | gar nicht wichtig |
|---|--------------|---------|------------------|-------------------|
| Wir vertrauen der Liebe Gottes, wie sie uns in der Bibel versprochen wird.                                      |              |         |                  |                   |
| Wir bekennen unseren Glauben.   |              |         |                  |                   |
| Wir feiern Gottesdienste.   |              |         |                  |                   |
| Wir erfahren die Liebe Gottes, die uns über unsere Grenzen hinausführt.   |              |         |                  |                   |
| Wir bieten Wir kommen aus einer Geschichte, die das Leben der Menschen in unserer Region prägt.                 |              |         |                  |                   |
| Wir bieten Menschen in Lippe eine Heimat.   |              |         |                  |                   |
| Wir sind eine Kirche, die sich von den Gemeinden her aufbaut, Wir gehören zur Evangelischen Kirche Deutschland. |              |         |                  |                   |
| Wir gestalten unseren Gottesdienst vielseitig.  |              |         |                  |                   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Wir stellen uns der Vielfalt von Glaubens- und Lebensform.                       |  |  |  |  |
| Wir bieten Menschen Orientierung   |  |  |  |  |
| Wir geben Menschen Hilfe, und Halt, Trost und Beistand.                          |  |  |  |  |
| Wir verknüpfen unterschiedliche Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten miteinander. |  |  |  |  |
| Wir setzen uns ein für Frieden, Gerechtigkeit und die Bewahrung der Schöpfung.   |  |  |  |  |

17.1 Wenn Sie auf unsere Gemeinde schauen: Wie gut werden die einzelnen Ziele dort Ihrer Meinung nach umgesetzt? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1-4 (1 = sehr gut; 4 = gar nicht). Sollten Sie zu wenig Einblick in die Arbeit der Gemeinde haben, können Sie die letzte Spalte „Kann ich nicht beurteilen“ ankreuzen.

| <b>Das Ziel wird in der Gemeinde umgesetzt</b>  | <b>sehr gut</b> | <b>gut</b> | <b>kaum</b> | <b>gar nicht</b> | <b>Kann ich nicht beurteilen</b> |
|---|-----------------|------------|-------------|------------------|----------------------------------|
| Wir vertrauen der Liebe Gottes, wie sie uns in der Bibel versprochen wird.  |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir bekennen unseren Glauben.   |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir feiern Gottesdienste.   |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir erfahren die Liebe Gottes, die uns über unsere Grenzen hinausführt.   |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir bieten Menschen einen Ort, an dem sie aus einer Geschichte, die das Leben der Menschen in unserer Region prägt. |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir bieten Menschen in Lippe eine Heimat.   |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir sind eine Kirche, die sich von den Gemeinden her aufbaut, Wir gehören zur Evangelischen Kirche Deutschland.     |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir gestalten unseren Gottesdienst vielseitig.  |                 |            |             |                  |                                  |
| Wir stellen uns der Vielfalt von Glaubens- und Lebensform.  |                 |            |             |                  |                                  |

### Schritt 3 - Gemeindeanalyse

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Wir bieten Menschen Orientierung   |  |  |  |  |  |
| Wir geben Menschen Hilfe, und Halt, Trost und Beistand.                          |  |  |  |  |  |
| Wir verknüpfen unterschiedliche Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten miteinander. |  |  |  |  |  |
| Wir setzen uns ein für Frieden, Gerechtigkeit und die Bewahrung der Schöpfung.   |  |  |  |  |  |

17.2 Haben Sie Vorschläge oder Ideen, wie eins oder mehrere dieser Ziele noch besser in unserer Gemeinde umgesetzt werden könnte?

---

---

---

---

---

---

---

---

**G. Zum Schluss noch einige offene Fragen**

18. Gibt es etwas, was Sie an unserer Gemeinde besonders schätzen?

Dann nennen Sie uns das bitte...

19. Gibt es etwas, das Sie an unserer Gemeinde stört oder ärgert?

Dann nennen Sie uns bitte auch das ...

20. Wenn Sie etwas verändern oder neu einführen könnten in unserer Gemeinde, was wäre das?

...

21. Wären Sie bereit, sich in unserer Gemeinde zu engagieren?

Ja, in folgenden Bereichen ....

Ja, für einen überschaubaren Zeitraum

Ja, regelmäßig

Nein, eher nicht

**Haben Sie herzlichen Dank!**

### 3.B Wer sind die Menschen, die in unserer Gemeinde arbeiten?

#### Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Gemeinde

##### Bestandsaufnahme

Die Projektgruppe stellt mit Hilfe des Gemeindebüros, der Pfarrerinnen und Pfarrer der Gemeinde bzw. des Kirchenvorstands folgendes Material zusammen:

- eine Aufstellung der Personen, die hauptamtlich in der Gemeinde arbeiten, mit Angaben über ihren Dienstumfang und einer kurzen Beschreibung ihrer Aufgaben;
- eine Aufstellung der Personen, die sich ehrenamtlich in der Gemeinde engagieren, mit Angaben über den Zeitaufwand der ehrenamtlichen Tätigkeit und einer kurzen Beschreibung ihrer ehrenamtlichen Aufgaben;
- eine Aufstellung der Gruppen und Kreise und sonstigen Aktivitäten der Kirchengemeinde mit den Namen der dafür Verantwortlichen und Angabe darüber, ob diese/r haupt- oder ehrenamtlich und ob sie/er im Team mit anderen Personen tätig ist;

(Diese Aufstellung dient als Grundlage für die Angebotsanalyse, für die unter 3.A methodische Materialien genannt werden – sowie für die Erhebung des tatsächlichen Zeitaufwands und des Finanzaufwands der einzelnen Angebote)

- eine Aufstellung über das Verhältnis von Tätigkeiten und deren Kosten (Portfolioanalyse o.ä.) (s. Schritt 3 Gemeindeanalyse 3.D).

## **Befragung der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gemeinde**

Eine Gemeindekonzeption, die Aussagen darüber trifft, auf welche Weise eine Gemeinde ihren Auftrag für die Menschen vor Ort leben will, sollte die Menschen dazu hören, die durch ihre Mitarbeit aktiv daran mittun, den Auftrag umzusetzen. Von daher sollten an unterschiedlichen Stellen des Prozesses die Mitarbeitenden der Gemeinde beteiligt werden. Ein gutes Mittel dafür ist eine Mitarbeitenden-Befragung.

Wichtig wäre auch hier, dass die Mitglieder der Projektgruppe in der Vorbereitungsphase der Befragung einzelne Mitarbeitende dazu hören, was Sie eigentlich gerne in Bezug auf die Gemeinde gefragt werden würden und darüber hinaus sich selbst und den Kirchenvorstand dazu zu befragen, welche Aspekte von den Mitarbeitenden in Erfahrung gebracht werden sollten.

Das unten angebotene Beispiel eines Fragebogens kann in der vorliegenden Form als Grundlage einer Mitarbeitenden-Befragung verwandt werden. Er sollte von der Projektgruppe kritisch auf die Situation der Mitarbeitenden hin überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden.

Fügen Sie der Befragung ein motivierendes Anschreiben bei, das den Mitarbeitenden den Zusammenhang der Befragung mit dem Prozess der Gemeindekonzeption verdeutlicht.

Die Auswertung der Befragung sollte mit Hilfe eines Computerprogramms erfolgen, das es erlaubt, die Antworten nach bestimmten Aspekten zu kategorisieren:

- Was sagen die ehrenamtlich Mitarbeitenden?
- Was sagen die hauptamtlich Mitarbeitenden?
- Welche Unterschiede in den Meinungen gibt es zwischen den verschiedenen Altersgruppen?

Die Ergebnisse der Befragung sollte die Projektgruppe bei einem Mitarbeitenden-Treffen vorstellen, auf dem gemeinsam mit möglichst vielen Mitarbeitenden die Konsequenzen der Ergebnisse für die weitere Gemeindearbeit bedacht wird.

**Befragung der ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden  
der ..... - Gemeinde**

**Alter:** (bitte ankreuzen)

- 14 - 24 Jahre       25 - 45 Jahre       46 - 59 Jahre       60 Jahre und älter

**Geschlecht:** (bitte ankreuzen)

- weiblich       männlich

**Mitarbeit in unserer Gemeinde seit:** (bitte ankreuzen)

- bis zu einem Jahr     1 - 4 Jahre       5 - 10 Jahre       mehr als 10 Jahre

**Ich bin verantwortliche(r) ehrenamtliche(r) Leiter/in einer Gruppe, eines Kreises etc.**

- ja       nein

**Ich arbeite ehrenamtlich bzw. hauptamtlich in unserer Gemeinde mit:**

- ehrenamtlich       hauptamtlich

***Es gibt zwei verschiedene Typen von Fragen:***

1. Fragen zum Ankreuzen, die uns helfen, ein Stimmungsbild zu erstellen.
2. Offene Fragen, bei denen uns Ihre konkreten Wünsche und Vorstellungen interessieren.

## Wie erleben Sie Ihr Engagement in unserer Gemeinde?

|  | <i>Trifft voll zu</i> | <i>Trifft zu</i> | <i>Trifft teilweise zu</i> | <i>Trifft kaum zu</i> | <i>Trifft gar nicht zu</i> |
|--|-----------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>1. Ich kann meine Fähigkeiten einbringen</b>  |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>2. Die Tätigkeit in unserer Gemeinde macht mir Spaß</b>   |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>3. Ich komme mit sympathischen Menschen zusammen</b>  |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>4. Ich habe eigene Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten</b>   |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>5. Ich kann eigene Interessen vertreten</b>   |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>6. Meine Kenntnisse und Erfahrungen erweitern sich durch mein Engagement</b>  |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>7. Ich kann für meinen persönlichen Glauben profitieren</b>   |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>8. Wie finden Ihre Familie und Freunde Ihre Tätigkeit in unserer Gemeinde?</b>  |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>9. Wie klar beschrieben und abgesprochen sind Ihre Aufgaben und Verantwortungen?</b>  |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>10. Wie können Sie in Ihrer Aufgabe mit Ihren Kräften/Möglichkeiten haushalten?</b>   |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>11. <i>Nur für ehrenamtlich Mitarbeitende:</i> Wie lässt sich Ihr Ehrenamt mit Ihren beruflichen und anderen Interessen und Aufgaben vereinbaren?</b> |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>12. Was ist Ihr persönlicher Gewinn aus der Mitarbeit in unserer Gemeinde ...</b>   |                       |                  |                            |                       |                            |

### Wie gestaltet sich für Sie die Zusammenarbeit und Begleitung?

|   | <i>Sehr gut</i> | <i>Gut</i> | <i>Teils/<br/>Teils</i> | <i>Schlecht</i> | <i>Sehr schlecht</i> |
|---|-----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| <b>13. Wie gestaltet sich in Ihrer Aufgabe die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen?</b>                         |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>14. Wie gestaltet sich in Ihrer Aufgabe die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen?</b>                         |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>15. Wie fühlen Sie sich über die aktuellen Entwicklungen und Veränderungen in unserer Gemeinde informiert?</b> |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>16. Wie empfinden Sie Ihre Interessen von unserem Kirchenvorstand vertreten?</b>                               |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>17. Ich bekomme angemessene Anerkennung von anderen Gemeindegliedern</b>                                       |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>18. ... vom Kirchenvorstand</b>  |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>19. ... von den Pfarrerinnen und Pfarrern</b>  |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>20. Ich erhalte angemessene Begleitung/Beratung</b>  |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>21. Ich erhalte die Fortbildung, die ich brauche, um meine Arbeit in guter Qualität machen zu können</b>       |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>22. Ich bin in Entscheidungen einbezogen, die mich betreffen</b>   |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>23. Ich finde in unserer Gemeinde die geistlichen Impulse, die ich brauche</b>                                 |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>24. Kritik geschieht auf konstruktive Weise</b>  |                 |            |                         |                 |                      |
| <b>25. Konflikte werden offen und in guter Weise ausgetragen</b>  |                 |            |                         |                 |                      |

**Wie erleben Sie unsere Gemeinde ...**

|   | <i>Sehr gut</i> | <i>Gut</i> | <i>Teils/ Teils</i> | <i>Schlecht</i> | <i>Sehr schlecht</i> |
|---|-----------------|------------|---------------------|-----------------|----------------------|
| <b>26. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamtlichen in unserer Gemeinde?</b>   |                 |            |                     |                 |                      |
| <b>27. Wie ist die Atmosphäre in unserer Gemeinde?</b>  |                 |            |                     |                 |                      |
| <b>28. Können Sie sich mit unserer Gemeinde identifizieren?</b>   |                 |            |                     |                 |                      |
| <p><b>29. Für den Fall einer 1-3 Jahre zurück liegenden Fusion:</b><br/> <b>Welche positiven oder negativen Auswirkungen der Fusion zwischen der ...Gemeinde und der ...Gemeinde nehmen Sie wahr?</b></p> <p><b>29.1 Positive Auswirkungen</b></p> <p><b>29.2 Negative Auswirkungen</b></p> |                 |            |                     |                 |                      |
| <b>30. Was finden Sie an unserer Gemeinde gut ...</b>   |                 |            |                     |                 |                      |
| <b>31. Was stört Sie im Moment an bzw. in unserer Gemeinde ...</b>  |                 |            |                     |                 |                      |

**Was wünschen Sie sich für die Zukunft?**

|   | <i>Trifft voll zu</i> | <i>Trifft zu</i> | <i>Trifft teilweise zu</i> | <i>Trifft kaum zu</i> | <i>Trifft gar nicht zu</i> |
|---|-----------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>32. Ich möchte die Entwicklung unserer Gemeinde stärker mitgestalten</b>             |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>33. Ich wünsche mir mehr Kontakt zwischen den Mitarbeitenden unserer Gemeinde</b>    |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>34. Diese Veränderungen für meine Mitarbeit in unserer Gemeinde wünsche ich mir:</b> |                       |                  |                            |                       |                            |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>  |                       |                  |                            |                       |                            |
| <b>35. Diese Veränderungen wünsche ich mir für unsere Gemeinde:</b>                     |                       |                  |                            |                       |                            |
| <br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>  |                       |                  |                            |                       |                            |

**Was ich sonst noch sagen möchte ...**

|  |
|--|
| <p><b>36. Hier ist Platz für: Eine Meinung, eine Idee, eine Frage, die auf diesem Fragebogen keinen Platz gefunden hat ...</b></p><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br> |
|--|

**Wichtig:**

Bitte geben Sie den Fragebogen bis

**XX. XXX 20XX**

im Gemeindebüro

unserer Gemeinde ab.

**Herzlichen Dank für das Ausfüllen und Abgeben des Fragebogens!**

### 3.C Was sind die Rahmenbedingungen unserer Arbeit?

#### Die Infrastruktur vor Ort und in der Gemeinde

##### Stadt- bzw. Ortsplanarbeit

Eine Karte, ein Stadtplan hilft, wichtige Erscheinungsbilder eines Ortes wahrzunehmen. Karten sind wichtige Instrumente, die Gemeinde in ihrer tatsächlichen Umgebung eingebettet vor Augen zu haben. Bei Stadtgemeinden reicht ein Stadtplan, Landgemeinden werden darüber hinaus einen Plan brauchen, in dem alle Dörfer und die Verbindungen zu den nächsten größeren Städten sichtbar sind. Falls ausführlich mit der Karte gearbeitet werden soll, lohnt es sich, sie aufzuziehen und mit Klarsichtfolie zu bekleben. Außerdem brauchen Sie ggf. Klebepunkte, Folienschreiber (abwaschbar und permanent), Nadeln, Fäden etc.

Sie können auch Mitglieder der Projektgruppe oder andere Gemeindeglieder (z.B. die Jugendgruppe) bitten, Fotos von der Gemeinde, Ihrem Stadtteil und Einzugsgebiet zu machen. Damit kann der Stadtplan veranschaulicht werden. Als „Auftragsliste“ für die Fotografen kann die Liste der Markierungen dienen.

##### 1. Markieren Sie die Gemeindegrenzen

Markieren Sie außerdem die Grenzen des Bereiches, den Sie bei der Gemeindeanalyse in den Blick nehmen wollen (Einzugsbereich der Gemeinde!). Falls Ihre Gemeinde aus mehreren Bezirken besteht, kennzeichnen Sie auch die Bezirksgrenzen.

##### 2. Markieren Sie alle wichtigen Gegebenheiten

- Natürliche Grenzen, große Straßen, Eisenbahntrassen, Flüsse, Wälder, Grenzen, die dadurch entstehen, dass öffentliche Verkehrsmittel nicht verkehren, etc.
- Wichtige „Treffpunkte“: Post, Schulen, Einkaufszentren, Fußgängerzone, Bibliotheken, Sportplätze, wichtige Kneipen, andere Treffpunkte (z. B. Jugendclubs), Vereine etc.
- Soziale Einrichtungen: Krankenhäuser, Altersheime, Kindertagesstätten, Beratungsstellen etc.
- Arbeitsplätze: Wichtige Fabriken, Bürogebäude, Kommunalverwaltung etc.
- Wohngebiete (einheitliche): Sozialer Wohnungsbau, Eigenheime, Mietwohnungen, Siedlungen, Alteingesessene, Neubaugebiete, Wohngebiete mit besonderen Altersstrukturen etc.

##### 3. Markieren Sie die kirchlichen Einrichtungen

Tragen Sie Gebäude und Einrichtungen Ihrer Gemeinde und in anderen Farben die anderer Gemeinden und Kirchen ein. Markieren Sie außerdem die Wohnungen der Kirchenältesten, Hauptamtlichen und wichtigen ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch farbige Klebepunkte.



Beratung von außerhalb beansprucht, kann der Gemeindespaziergang durch die Gemeindeberater/innen durchgeführt werden.

Als vorbereitendes Material erstellt die Projektgruppe

- a) einen Ortsplan mit Kennzeichnung der Gebäude und der Gemeindebezirke (sh. methodisches Material „Stadt- und Ortsteilarbeit“);
- b) eine Aufstellung aller Gebäude, die von der Gemeinde für Angebote genutzt werden;
- c) eine Aufstellung der Gemeindeveranstaltungen, die in den einzelnen Räumen der Gebäude stattfinden (vgl. methodisches Material „Nutzung der Gebäude“).

Die Projektgruppe legt auch die Route des Gemeindespaziergangs fest:

- Was muss jemand sehen und erfahren, damit er uns besser kennt?
- Was wollen wir den Beraterinnen/Beratern bzw. den Menschen, die den Spaziergang durchführen, zeigen, damit sie uns darauf Rückmeldung geben?

Die Menschen, die den Spaziergang durchführen, erhalten Zugang zu allen gemeindlichen Gebäuden und Räumen und – über das Gemeindebüro oder Pfarramt – zu allen Informationen, die sie für einen Eindruck über die Belegung der Gebäude und die aktuellen Probleme und Diskussionen, die es gegenwärtig bezüglich der Gebäude gibt, brauchen. Wenn es in der Gemeinde Hobbyfotografen gibt, die dabei mitmachen, wäre es für die Präsentation sicherlich ein Gewinn.

Am Ende der Begehung erstellen die „Spaziergänger/innen“ ein Protokoll, das zusammen mit der Projektgruppe ausgewertet wird. Festgestellter Veränderungs- und Entwicklungsbedarf wird festgehalten und zusammen mit den nötigen Maßnahmen dem Kirchenvorstand mitgeteilt. Die Projektgruppe entscheidet in Absprache mit dem Kirchenvorstand, wo es zur Absicherung der Ergebnisse weitere Analysen durchführen möchte.

## Protokoll des Gemeindespaziergangs

Gebäude .....

- Besonderheiten und Auffälligkeiten zur Lage im Ort/Stadtteil/im Gemeindebezirk – Sichtbarkeit und Kenntlichkeit.

Wie wird auf das Gebäude hingewiesen (im Gemeindebrief, auf der Homepage der Gemeinde, in der Zeitung, im Stadtbild)?

---

---

---

---

- Wie “zeigen” sich das Gebäude..... und die einzelnen Räume des Gebäudes den möglichen Besucherinnen und Besuchern? Welchen Eindruck hat man beim Betreten des Gebäudes? Sinnliche Wahrnehmungen: Geruch, Licht, Wärme-Kälte, einladend, ... ?

Wie findet man sich zurecht? (Gibt es ein Leitsystem?)

---

---

---

---

- Welche Informationen werden gegeben?

(Was liegt aus oder herum? Bilder, Poster, Infowände, auf welchem Stand?)

---

---

---

---

- Welche Botschaft(en) vermitteln die Räume?

---

---

---

---

- Für welche Angebote eignen sich die einzelnen Räume der Gebäude; wie passt das mit der tatsächlichen Raumbelugung zusammen?

---

---

---

---

- Welche Räume eignen sich für welche Arten der Fremdvermietung? Was müsste verändert werden, damit einige Räume für Fremdvermietungen genutzt werden könnten?

---

---

---

---

- Welche Probleme gibt es im Moment mit den Räumen und ihrer Belegung? Welche Maßnahmen sind überlegt?

---

---

---

---

## Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten

Wenn eine Gemeinde ihren Mitgliedern besondere Schwerpunkte und ein besonderes Profil anbieten will, sind Kooperationen und Vernetzungen mit gemeinsamen Diensten, Nachbargemeinden, anderen christlichen Gemeinden und den kommunalen und gesellschaftlichen Gruppen im Gemeindeumfeld sinnvoll und ressourcenschonend.

Um die bestehenden Kooperationen zu erheben und weitergehende Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten zu erwägen, sollte die Projektgruppe folgende Fragen beantworten:

### „Gemeinsame Dienste“ in der Klasse

Welche Gemeinsamen Dienste gibt es in der Klasse?

---

---

---

---

Welche Dienste und Angebote der Klasse haben einzelne Gemeindegruppen, Mitarbeitende der Gemeinde in den letzten 2 Jahren genutzt?

---

---

---

---

### Angebote der landeskirchlichen Einrichtungen, Ämter und Werke

Welche landeskirchlichen Dienste und Angebote haben einzelne Gemeindegruppen, Mitarbeitende der Gemeinde in den letzten 2 Jahren genutzt?

---

---

---

---

### Kooperation und Vernetzung mit den Nachbargemeinden

Welche inhaltlichen Schwerpunkte haben die Nachbargemeinden?

Welche Kooperationen und Vernetzungen gab es in den letzten 2 Jahren?

---

---

---

---

**Kooperation und Vernetzung mit anderen Konfessionen**

Welche inhaltlichen Schwerpunkte haben andere christliche Gemeinden vor Ort?

Welche Kooperationen und Vernetzungen gab es in den letzten 2 Jahren?

---

---

---

---

**Kooperation und Vernetzung mit kommunalen und gesellschaftlichen Gruppen und Einrichtungen**

Welche Vereine, kommunale und gesellschaftliche Gruppen gibt es im Gemeindeumfeld?

Welche Kooperationen und Vernetzungen gab es in den letzten 2 Jahren?

---

---

---

---

## Finanzielle Situation der Gemeinde

### Erhebung der finanziellen Situation

Bitten Sie die Kirchmeisterin/den Kirchmeister Ihrer Gemeinde, der Projektgruppe eine Übersicht über die Haushaltssituation Ihrer Gemeinde zu erstellen, die Ihnen folgende Fragen beantwortet:

#### a) Aktuelle Situation

- Wie ist der Haushaltsansatz für das laufende Jahr?
- Gibt es Entnahmen aus Rücklagen, um den Haushalt auszugleichen?
- Wie viel Geld steht den einzelnen Arbeitsbereichen bzw. den einzelnen Angeboten zur Verfügung?
- Wie viel Geld steht für Personalkosten zur Verfügung?
- Gibt es Sanierungsbedarf, für den Rücklagen gebildet werden müssen?
- Muss die Gemeinde nach Art.67a und b VwO eine Aufgabenkritik durchführen?
- Welche jährlichen Kosten fallen für die Gebäude der Gemeinde an?
- Stehen z.Z. aufgrund der finanziellen Situation Gebäude zur Disposition?

Als Grundlage für die Analyse des finanziellen Aufwands der gemeindlichen Angebote (sh. Schritt 3.D) sollte die Haushaltszuweisung für die einzelnen Arbeitsbereiche bzw. für die einzelnen Angebote ausdifferenziert in Form einer Tabelle dargestellt werden.

Das gleiche gilt für die Kosten der Gebäude, wo die Kosten für Gebäudeunterhaltung und Bewirtschaftung (Heizung, Strom, Wasser, Versicherungen etc., Reinigungskosten) auf die jeweiligen Gebäude umgelegt werden sollten.

#### b) Vergangenheit

- Wie hat sich die Haushaltssituation in den letzten 10 Jahren entwickelt?
- Wie haben sich die Etats für die einzelnen Arbeitsbereiche verändert?
- Wie hat sich die personelle (hauptamtliche) Situation verändert?

#### c) zukünftige Entwicklung

- Wie wird sich die Haushaltssituation voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren entwickeln?
- Wie viel Personal mit welchem Stellenumfang wird Ihrer Gemeinde in 5 Jahren voraussichtlich zur Verfügung stehen?
- Gibt es für die nähere Zukunft Überlegungen zur Vereinigung mit einer anderen Gemeinde/anderen Gemeinden, um Kosten zu sparen?

## Möglichkeiten der Kostenersparnis und Erschließung zusätzlicher Geldquellen

Prüfen Sie in der Projektgruppe: Welche Möglichkeiten der Kostenersparnis und Erschließung zusätzlicher Geldquellen wurden in Ihrer Gemeinde in den letzten 3 Jahren unternommen und welche sollten Ihrer Ansicht nach im Rahmen der Erstellung der Gemeindekonzeption überprüft werden?

Ergänzen Sie gegebenenfalls die Liste:

| Möglichkeiten  | Wurde überprüft | Sollte überprüft werden |
|--|-----------------|-------------------------|
| ➤ Bessere Auslastung von Räumen  |                 |                         |
| ➤ Verkauf von Gebäuden   |                 |                         |
| ➤ Vereinigung mit (einer) anderen Gemeinde(n)  |                 |                         |
| ➤ Gemeindeübergreifende Gebäudenutzung (Kooperation mit Nachbargemeinden, Schulen, öffentlichen Einrichtungen) |                 |                         |
| ➤ Überprüfung/Veränderung der Heizgewohnheiten   |                 |                         |
| ➤ Energiesparende Heizanlagen  |                 |                         |
| ➤ Gründung eines Trägervereins für den Kindergarten  |                 |                         |
| ➤ Nutzung einer gemeindeübergreifenden Verwaltung  |                 |                         |
| ➤ Kooperationen von Arbeitsfeldern mit anderen Gemeinden   |                 |                         |
| ➤ Vergabe von Arbeiten an Firmen (z.B. Putzarbeiten)   |                 |                         |

| Möglichkeiten  | Wurde überprüft | Sollte überprüft werden |
|--|-----------------|-------------------------|
| ➤ Überprüfung von Mitarbeiterstellen (Stellenumfang, Arbeitsplatzbeschreibung, Auslastung) |                 |                         |
| ➤ Lösung von Aufgaben über ehrenamtliche Arbeit  |                 |                         |
| ➤ Gründung von Fördervereinen  |                 |                         |
| ➤ Erhebung eines besonderen Kirchgeldes  |                 |                         |
| ➤ Spendenaktionen für einzelne Projekte  |                 |                         |
| ➤ Sponsoring-/Fundraising-Aktionen   |                 |                         |
| ➤ Verstärkte Vermietung von Räumen   |                 |                         |
| ➤ Prüfung von Möglichkeiten öffentlicher Mittel  |                 |                         |
| ➤ Erhebung von Gebühren für kirchliche oder soziale Dienste                                |                 |                         |
| ➤  |                 |                         |
| ➤  |                 |                         |

## Die organisatorischen, Leitungs- und Kommunikationsstrukturen der Gemeinde

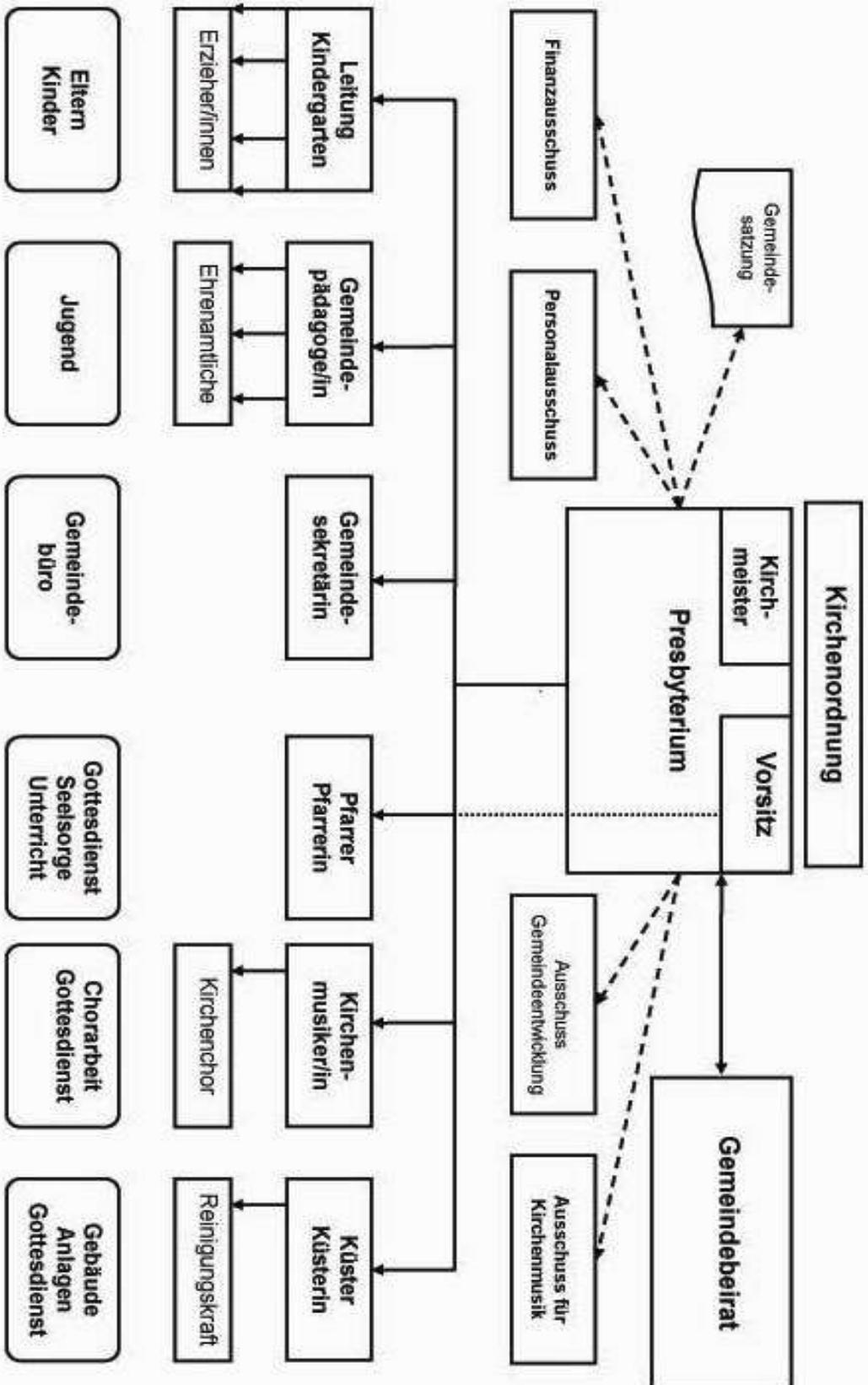
### Organigramm der Gemeinde

Um einen guten Einblick in die Gemeinde zu bekommen, sollte die Projektgruppe sich einen Überblick über das strukturelle Gefüge verschaffen, in das die Gemeinde eingebunden ist. Von daher gehört ein Blick auf die organisatorischen Strukturen einer Gemeinde zu einer Gemeindeanalyse.

Einen guten Überblick über die Organisations- und Kommunikationsstrukturen der Gemeinde gibt ein Organigramm. Die Projektgruppe kann die Vorsitzende/den Vorsitzenden des Kirchenvorstands darum bitten, auf der Grundlage des unten angebotenen Beispiels einen Entwurf dazu zu erstellen.

Anhand des Organigramms sollten von der Projektgruppe – möglichst in Kooperation mit dem Kirchenvorstand - die Fragen beantwortet werden:

- Welche Gremien gibt es in unserer Gemeinde?
- Wie sind sie zusammengesetzt? Wie arbeiten sie? Wie funktioniert die Vernetzung?
- Welche Vorteile bietet diese Organisation unserer Gemeinde?
- Wo gibt es Reibungspunkte/Schwierigkeiten?
- Wo funktioniert die Kommunikation gut?
- Wo gibt es Probleme?



### Wie funktioniert die Leitung im Kirchenvorstand?

Der Kirchenvorstand hat gemäß der Verfassung die Gemeinde zu leiten. Der folgende Fragebogen ist ein Hilfsmittel, um die Leitungsfunktion im Kirchenvorstand zu untersuchen. Er macht deutlich, an welchen Punkten Zufriedenheit und an welchen der Wunsch nach Veränderung besteht.

Der Fragebogen kann von den Mitgliedern des Kirchenvorstands allein ausgefüllt und ausgewertet werden. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption bietet es sich an, dass Mitglieder der Projektgruppe die Befragung begleiten und moderieren.

Die Befragung kann gut mit der Beschäftigung mit dem Organigramm (s.o.) verbunden werden.

Für die Auswertung der Befragung gemeinsam mit der Projektgruppe gibt es zwei Möglichkeiten, abhängig von der Größe des Kirchenvorstands, aber auch vom Arbeitsklima im Kirchenvorstand.

Entweder nennen die Kirchenältesten öffentlich zu den einzelnen Fragen ihre Bewertung, die dann von Mitgliedern der Projektgruppe in auf DIN A3 kopierte und auf Moderationswänden befestigte Fragebögen eingetragen wird. Oder die ausgefüllten Fragebögen werden anonym von den Mitgliedern der Projektgruppe in die Fragebögen eingetragen.

Im Rahmen einer ersten Auswertung werden die Ergebnisse dann gemeinsam im Kirchenvorstand zur Kenntnis genommen, diskutiert und Konsequenzen erwogen.

Den größten Nutzen kann ein Kirchenvorstand aus dem Fragebogen ziehen, wenn es sich einmal im Jahr die Zeit nimmt, um mit Hilfe des Fragebogens die Arbeit im Kirchenvorstand zu besprechen und dabei zu schauen, ob sich im Vergleich zum Vorjahr bzw. zu den Vorjahren etwas verändert, vielleicht verbessert hat. Die Erfahrung zeigt, dass allein die regelmäßige Beschäftigung mit dem Fragebogen eine Verbesserung des Miteinanders im Kirchenvorstand zur Folge hat.

## Fragebogen zur Arbeit im Kirchenvorstand

### Hinweise zum Ausfüllen:

Neben jeder Frage finden sich sieben verschiedene Antwortmöglichkeiten in Zahlen von 1 bis 7, also von einem deutlichen NEIN („ganz und gar nicht – dafür die 1 ankreuzen) bis zu einem klaren JA (sehr zutreffend – dafür die 7 ankreuzen).

Wenn Ihre Meinung irgendwo dazwischen liegt, kreuzen Sie bitten einen Zahlenwert von 2-6 an, je nachdem, ob Ihre Antwort eher in Richtung „Nein“ oder in Richtung „Ja“ tendiert.

Wir bitten Sie, jede Frage zweimal zu beantworten:

1. Wie die Situation Ihrer Meinung nach zur Zeit tatsächlich ist („Ist“)
2. Wie die Situation sein sollte („Soll“)

### A. Ablauf der Kirchenvorstandssitzungen

|   |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 1 | Empfinden Sie den Ablauf der Kirchenvorstandssitzung als befriedigend? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 2 | Empfinden Sie die Dauer der Kirchenvorstandssitzung als angemessen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 3 | Halten Sie die Zeit, die Sie im Kirchenvorstand für die Besprechung von theologischen Fragen bzw. Fragen der inhaltlichen Gemeindegarbeit nutzen, für angemessen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 4 | Ist die Tagesordnung eine Hilfe für die Strukturierung der Sitzung? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 5 | Erhalten Sie in der Regel alle wichtigen Informationen, um konstruktiv an den Sitzungen des Kirchenvorstand teilnehmen zu können? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 6 | Können die Mitglieder des Kirchenvorstands eigene Tagesordnungspunkte in die Beratungen einbringen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 7 | Empfinden Sie die Art und Weise der Entscheidungsfindung im Kirchenvorstand als befriedigend? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 8 | Kommt es in Ihren Kirchenvorstandssitzungen zu klaren Beschlüssen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|   |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 9 | Werden die getroffenen Entscheidungen entsprechend der Beschlussfassung umgesetzt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|   |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 10 | Werden die getroffenen Entscheidungen von den Mitgliedern des Kirchenvorstands nach außen als gemeinsame Entscheidungen vertreten? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

**B. Das Miteinander der Mitglieder im Kirchenvorstand**

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 11 | Nehmen sich die Mitglieder des Kirchenvorstands gegenseitig ernst? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 12 | Sind die Gespräche während der Sitzungen überwiegend offen und frei? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 13 | Beteiligen sich alle Kirchenältesten an den Beratungen im Kirchenvorstand? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 14 | Hören die Mitglieder des Kirchenvorstands aufeinander, auch wenn sie verschiedener Meinung sind? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 15 | Können die Mitglieder des Kirchenvorstands ihre speziellen Kompetenzen in die Arbeit des Kirchenvorstands einbringen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

### Schritt 3 - Gemeindeanalyse

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 16 | Werden alle gleich behandelt ungeachtet ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Personengruppe (Mann/Frau; jung/alt; links/rechts; liberal/traditionell ...)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 17 | Sind sich die Mitglieder des Kirchenvorstands einig über die Schwerpunkte, die in der Gemeindegarbeit gesetzt werden sollen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 18 | Sind diese Arbeitsschwerpunkte deutlich benannt und der Gemeinde bekannt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

#### C. Die Beziehung zwischen Leitung und Mitgliedern

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 19 | Ist der Einfluss der Leitung auf die Beratungen im Kirchenvorstand groß? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 20 | Legt die Leitung Wert auf gemeinsame Beratungen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 21 | Nimmt die Leitung die Dinge angemessen auf, die Sie oder andere Mitglieder des Kirchenvorstands einbringen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 22 | Fördert die Leitung die Zusammenarbeit des Kirchenvorstands? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |                                   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 23 | Ist die Leitung offen für Kritik? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 24 | Hilft die Leitung den Mitgliedern des Kirchenvorstands dabei, zu klaren Beschlüssen zu kommen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 25 | Gibt es eine „unsichtbare“ Leitung neben der eigentlichen Leitung – also eine oder mehrere Mitglieder, die Leitung und Macht ausüben, ohne dazu ausdrücklich beauftragt zu sein? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

**D. Auswirkungen der Kirchenvorstandsarbeit für die Mitglieder der Kirchenvorstands**

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 26 | Gehen Sie in der Regel gern in die Sitzungen des Kirchenvorstands? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 27 | Bedeutet für Sie Ihre Tätigkeit im Kirchenvorstand eine Bereicherung? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 28 | Wird durch Ihre Mitarbeit im Kirchenvorstand Ihre Verbundenheit mit Ihrer Gemeinde verstärkt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 29 | Fühlen Sie sich für Ihre Arbeit zufriedenstellend zugerüstet? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 30 | Wird die Arbeit, die Sie als Kirchenältester tun, für Ihr Empfinden von der Gemeinde geschätzt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |      |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 31 | Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Arbeit als Mitglied des Kirchenvorstands praktische Auswirkungen auf die Gemeindegemeinschaft hat? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ist  |
|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Soll |

(In Abwandlung des „Visitationsformulars für den Gemeindekirchenrat“, aus: Jan Hendriks, Gemeinde von morgen gestalten. Modell und Methode des Gemeindeaufbaus, Gütersloh 1996).

## Kommunikationsstrukturen der Gemeinde

### Wie funktioniert die Kommunikation nach außen?

Beantworten Sie in der Projektgruppe folgende Fragen. Ziehen Sie ggf. Mitglieder des Kirchenvorstands oder die Mitarbeitenden des Gemeindebüros zur Klärung offener Fragen heran.

#### Gemeindebrief

- Wie oft wird der Gemeindebrief veröffentlicht?
- Wer gestaltet ihn?
- Wer bekommt ihn?
- Wie wird der Gemeindebrief finanziert?
- Welche Kosten entstehen pro Jahr?
- Wie ist das Verteilungsnetz?
- Wie wirkt die Gestaltung des Gemeindebriefs auf Sie?
- Wie wird der Gemeindebrief in der Gemeinde aufgenommen?
- Welche Themen werden im Gemeindebrief behandelt?
- Welche Themen fehlen?

#### Schaukasten

- Welche Schaukästen gibt es in der Gemeinde?
- Wie wirkt der Standort auf Sie?
- Wer ist verantwortlich für die Gestaltung?
- Wie wirkt die Gestaltung auf Sie?
- Worüber wird informiert?
- Welche Informationen fehlen?

#### Erreichbarkeit der Gemeinde durch die Pfarrer/innen, das Gemeindebüro?

- Wie sind die Pfarrer/innen erreichbar?
- Gibt es Sprechzeiten?
- Welche Öffnungszeiten hat das Gemeindebüro?
- Wie mitgliederfreundlich sind die Öffnungszeiten?
- Gibt es E-Mail, Anrufbeantworter?
- Wie schnell wird auf Nachrichten durch E-Mail, Anrufbeantworter reagiert?
- Wie wirkt die Einrichtung des Gemeindebüros auf Sie?
- Wie wirken die Einrichtungen der Büros der Pfarrer/innen auf Sie?

### **Kontakte zur örtlichen Presse/zum örtlichen Radio/Fernsehen**

- Welche Kontakte zur Presse/zu Radio/Fernsehen gibt es?
- Wer ist für die Pressekontakte verantwortlich?
- Wie beurteilen Sie die Berichterstattung über die Gemeinde in der örtlichen Presse, im Radio/im Fernsehen?
- Was läuft gut, was könnte verbessert werden?

### **Homepage der Gemeinde**

- Gibt es eine Homepage der Gemeinde?
- Wer ist für die Gestaltung verantwortlich?
- Welche Informationen, Dienstleistungen werden auf der Homepage geboten, welche nicht?
- Wie regelmäßig wird die Homepage aktualisiert?

### **Wie funktioniert die Kommunikation nach innen?**

- Wer informiert wen worüber?
- Gibt es regelmäßige Dienstbesprechungen? Wer ist daran beteiligt?
- Haben einzelne Personen einen Informationsvorsprung? Wenn ja, wie wirkt sich das aus?
- Gibt es einen Mitarbeitendenbrief?
- Gibt es regelmäßige Mitarbeitendentreffen?
- Wie werden die Mitarbeitenden über wichtige Entscheidungen des Kirchenvorstandinformiert?
- Werden Mitarbeitende an wichtigen Entscheidungen beteiligt?
- Wie sieht diese Beteiligung aus?
- Werden die von der Kirchenordnung vorgeschlagenen Instrumente der Gemeindebeteiligung (Gemeindebeirat/Gemeindeversammlung) genutzt?

### **Auswertung**

- Was fällt Ihnen bei den erhobenen Zahlen auf?
- Was überrascht/bestätigt Sie?
- Was ärgert Sie? Was beruhigt?
- Welche Ideen entstehen spontan?
- Welche Aufgaben stellen sich der Gemeinde?

### **3.D Wie sieht unsere bisherige Arbeit aus und wie wird sie von den Gemeindegliedern und Mitarbeitenden eingeschätzt?**

#### Analyse der Angebote

##### **Erfassung der gemeindlichen Angebote**

Im Folgenden sollen die Angebote und Veranstaltungen der Gemeinde in den Blick genommen werden. Das geschieht, indem zunächst die bestehenden Angebote von der Projektgruppe in ihrem Erscheinungs- und Wirkungsbild in der Gemeinde wahrgenommen werden.

Als ersten Schritt dazu schreibt jedes Projektgruppen-Mitglied auf dem Hintergrund eigener Wahrnehmung die Veranstaltungen und Angebote der Gemeinde auf, von denen sie/er weiß.

Das Ergebnis wird gemeinsam ausgewertet:

- Welche Angebote sind allen Mitgliedern präsent, bekannt?
- Welche sind kaum bekannt?
- Was fällt an dieser Verteilung auf?

Die entstandene Liste wird nach Rücksprache mit Kirchenvorstands-Mitgliedern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (u.a. der Gemeindegemeindeführerin) um die Veranstaltungen ergänzt, die nicht im Blickfeld der Mitglieder der Projektgruppe waren.

Als Merkpunkte hält die Projektgruppe fest:

- Warum waren bestimmte Angebote nicht in unserem Blick?
- Geht es anderen Gemeindegliedern mit diesem und jenem Angebot auch so und woran könnte das liegen?

### **Analyse der einzelnen Angebote**

Als nächster Schritt erfolgt die Analyse der einzelnen Gemeindeangebote. Dabei sollten neben den Gruppen und Kreisen auch die Gottesdienste berücksichtigt werden, genauso wie Veranstaltungen, die nur selten oder unregelmäßig durchgeführt werden (Bibelwochen, Gemeindefeste, Sondergottesdienste, Mitarbeitenden-Treffen etc.).

Grundlage für die Analyse der Gemeindeangebote ist eine Beschreibung der einzelnen Gemeindeangebote durch jeweils die Leiterin/den Leiter des Angebotes.

Um die Auswertung der Beschreibungen zu erleichtern, empfiehlt es sich, den Leiterinnen und Leitern der Gruppen dafür ein einheitliches Raster – wie das unten angebotene – zur Verfügung zu stellen.

Auf der Grundlage der einzelnen Beschreibungen kann die Projektgruppe dann die Ergebnisse nach bestimmten Fragestellungen kategorisieren, Problempunkte herausarbeiten und für die Weiterarbeit vormerken.

**Angebot .....**

**1. Angebot**

Verantwortlich für das Angebot:

Name:

Haupt-, Ehrenamt:

Pfarrer/in:

Angebotsbeschreibung:

Zielgruppe des Angebots:

Ziele der Verantwortlichen für dieses Angebot:

**2. Angaben zur Quantität des Angebots**

2.1 Zahl der erreichten Teilnehmerinnen/Teilnehmer:

Gesamt:

davon Gemeindeglieder:

andere:

2.2 Geschlechts- und Altersverteilung der Teilnehmer/innen:

| Anzahl: | weiblich | männlich | Gesamt: |
|---------|----------|----------|---------|
|---------|----------|----------|---------|

0-8 Jahre

9-18 Jahre

19-30 Jahre

31-40 Jahre

41-50 Jahre

51-60 Jahre

über 60 Jahre

2.3 Zahl der Veranstaltungen pro Jahr:

2.4 Zahl der Mitarbeitenden:

Gesamt:

Davon ehrenamtlich:

Davon hauptamtlich:

Davon Pfarrer/innen:

2.5 Stundenaufwand der Mitarbeitenden pro Jahr:

(Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung)

### **3. Angaben zur Durchführung und Zielerreichung des Angebots**

3.1 Wo finden die Veranstaltungen statt?

3.2 Welche Räumlichkeiten stehen zur Verfügung?

3.3 Welche Sachmittel stehen für die Durchführung des Angebots zur Verfügung?

3.4 Welche Erfahrungen, Fähigkeiten und Qualifikationen bringen die Mitarbeitenden ein?

3.5 Durch welche Maßnahmen werden die Mitarbeitenden angeleitet, begleitet und unterstützt?

3.6 Sind die Teilnehmer/innen an Programm und Gestaltung beteiligt?

3.7 Werden die Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer/innen regelmäßig erfragt und berücksichtigt?

3.8 Wird die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit dem Angebot erfragt?

3.9 Ist das Angebot auf die Ziele der Gemeinde ausgerichtet?

3.10 Mit welchen anderen Angeboten und Gruppen besteht eine Zusammenarbeit?

Innergemeindlich:

Außergemeindlich:

Ökumenische Beziehungen:

Sonstige:

3.11 Welche Angebote mit ähnlicher inhaltlicher Ausrichtung gibt es im Gebiet der Gemeinde oder in der räumlichen Nähe?

## Befragung von Teilnehmerinnen/Teilnehmern eines gemeindlichen Angebots

Bei der Befragung von Teilnehmerinnen/Teilnehmern kann die Projektgruppe Mitarbeitende der Gemeinde oder Konfirmandengruppen um Unterstützung bitten.

**Veranstaltung:** \_\_\_\_\_

**Ort:** \_\_\_\_\_

**Datum/Uhrzeit:** \_\_\_\_\_

Sie haben eben an einem/r Gottesdienst/Gesprächskreis/Konzert/Veranstaltung Ihrer Kirchengemeinde teilgenommen. Wir möchten gerne wissen, wie Ihnen diese Veranstaltung gefallen hat.

- Haben Sie sich wohlgefühlt?  
Können Sie sagen, warum (nicht)?

---

---

---

---

- Fanden Sie die Veranstaltung lohnend?  
Hatten Sie Erwartungen? Wurden sie erfüllt?

---

---

---

---

- Haben Sie in dieser Veranstaltung eine für Sie angenehme Form von Gemeinschaft vorgefunden? Inwiefern (nicht)?

---

---

---

---

- Haben Sie den Eindruck, für Ihren Glauben in dieser Veranstaltung Anregungen oder Stärkung erfahren zu haben? Inwiefern (nicht)?

---

---

---

---

- Können Sie sich vorstellen, beim nächsten Mal Menschen aus Ihrem Freundeskreis zu dieser Veranstaltung mitzubringen? Was würde sie einladen oder abschrecken?

---

---

---

---

**Befragte(r):**

---

(geschätztes) Alter:

---

Geschlecht:

---

In der Gemeinde beteiligt:

Gelegentliche(r) Besucher(in):

**Veranstaltung:**

Anzahl der Besucher(innen): 

---

Davon Anzahl Frauen: 

---

Anzahl Männer: 

---

Die Veranstaltung wurde insgesamt von der befragten Person

- sehr positiv
- positiv
- unentschieden
- negativ
- sehr negativ

bewertet.

Die wesentlichen positiven Aussagen bezogen sich auf:

---

---

---

Die wesentlichen negativen Aussagen bezogen sich auf:

---

---

---

### Zeit- und Finanzbedarf der gemeindlichen Arbeitsfelder

#### Zeitbedarf

Die Projektgruppe erstellt auf der Grundlage der Aufstellung der Angebote und Dienste der Gemeinde eine Übersicht über den Zeitaufwand der einzelnen Angebote bzw. der gemeindlichen Arbeitsfelder. Wichtig ist, dass hierbei die Vorbereitungszeit mit einberechnet wird und dass der Zeitaufwand aller an der Durchführung beteiligten Personen (z.B. beim Gottesdienst nicht nur der Zeitaufwand für die Pfarrerinnen bzw. Pfarrer, sondern auch der Zeitaufwand für die Kirchenältesten, die Küsterinnen bzw. Küster, die Organistinnen bzw. Organisten) berücksichtigt wird.

Es empfiehlt sich, die einzelnen Angebote so zusammenzustellen, dass die Angebote, die zu einem Arbeitsfeld gehören (z.B. Jugendarbeit, Arbeit mit Kindern, Gottesdienst etc.), in einem weiteren Schritt zusammengefasst werden können, so dass sich relativ einfach der zeitliche Aufwand für den gesamten Arbeitsbereich erfassen lässt.

## Erfassung des zeitlichen Aufwands eines Angebots

EA = Ehrenamtliche Person

HA = Hauptamtliche Person

Pfr.= PfarrerIn/Pfarrer

| Angebote                      | An Durchföhrung beteiligt | Mit wie vielen Stunden im Jahr?<br>(inkl. Vor- und Nachbereitung) | Teilnehmende im Jahr? | Zeitlicher Aufwand je Teilnehmer |
|-------------------------------|---------------------------|---|-----------------------|----------------------------------|
| Seelsorge                     |                           |   |                       |                                  |
| Krabbelgruppe Di.             | 2 EA                      | 320 Std.  | 320                   | 1 Std.                           |
| Kinderkirche                  |                           |   |                       |                                  |
| Kinderturnen                  |                           |   |                       |                                  |
| Kinderbibelwoche              |                           |   |                       |                                  |
| ...                           |                           |   |                       |                                  |
| Frauenkreis<br>1 mal im Monat | 1 Pfr.<br>1 EA            | 33 Std.<br>48 Std.  | 264                   | 0,3 Std.                         |
|                               |                           |   |                       |                                  |
| 10 Uhr GD                     | 1 Pfr.<br>2 HA<br>2 EA    |   |                       |                                  |
| Abendgottesdienst             |                           |   |                       |                                  |
| Familien-GD                   |                           |   |                       |                                  |
| Weihnachts-GD                 |                           |   |                       |                                  |
| ...                           |                           |   |                       |                                  |
| ...                           |                           |   |                       |                                  |
| ...                           |                           |   |                       |                                  |
| Trauungen                     |                           |   |                       |                                  |
| Taufen                        |                           |   |                       |                                  |
| Konfirmationen                |                           |   |                       |                                  |
| Beerdigungen                  |                           |   |                       |                                  |
| ...                           |                           |   |                       |                                  |

### Finanzbedarf

Die normale Systematik eines kirchlichen Haushaltsplans lässt nicht unmittelbar erkennen, wie viel Geld für welchen Arbeitsbereich der Gemeinde ausgegeben wird. Um dies zu erheben, ist es notwendig, die Daten in einer andersartigen Zusammenstellung auszuwerten.

Die Erhebung der finanziellen und zeitlichen Aufwendungen für einen Arbeitsbereich oder ein Gemeindeangebot ist eine durchaus zeitaufwändige Methode. Sie ist dennoch sehr zu empfehlen, vor allem wenn in naher Zukunft in der Gemeinde Entscheidungen darüber anstehen, welche Arbeitsbereiche ausgeweitet, welche gekürzt werden müssen bzw. welche Räume aufgegeben werden müssen und welche erhalten werden sollen.

Mit der Erhebung der Zahlen sollte die Projektgruppe jemanden beauftragen, der an Zahlen interessiert ist. Vielleicht kann ein Mitglied des Finanzausschusses der Gemeinde um Unterstützung gebeten werden.

Als Grundlage für die Erhebung des finanziellen Aufwands der einzelnen Gemeindeangebote dienen:

- die im Rahmen der Angebotsanalyse erstellte Aufstellung der Angebote und Dienste der Gemeinde;
- die Erhebung des zeitlichen Aufwands an haupt- und ehrenamtlichen Stunden für ein Gemeindeangebot (s.o.);
- die aus dem Haushaltsplan errechneten Kosten für jedes einzelne Gebäude der Gemeinde (Gebäudeunterhaltung, Bewirtschaftungskosten: Heizung, Strom, Wasser, Versicherungen etc., Reinigungskosten);
- die für ein Angebot eingesetzten Sachmittel;
- die durch ein Angebot gewonnenen Einnahmen (Spenden, Kollekten, Zuwendungen, Eintrittsgelder/Beiträge).

Aus diesen Grundlagen kann die Projektgruppe bzw. eine von ihr damit beauftragte Person nun 2 Tabellen erstellen:

- a) Eine Übersicht über die Kosten einer Nutzungsstunde für ein Gebäude
- b) Eine Übersicht über den finanziellen Aufwand eines Angebots.

Es empfiehlt sich dabei, die einzelnen Angebote so zusammenstellen, dass die einzelnen Angebote, die zu einem Arbeitsfeld gehören (z.B. Jugendarbeit, Arbeit mit Kindern, Gottesdienst etc.), in einem weiteren Schritt zusammengefasst werden können, so dass sich relativ einfach der finanzielle Aufwand für die einzelnen Arbeitsbereiche erfassen lässt.

**Kosten einer Nutzungsstunde eines Gebäudes**

Beispiel: Die Unterhaltung des Gemeindehauses A kostet 30.000 € im Jahr.

Das Gemeindehaus mit seinen unterschiedlichen Räumen wird 1.200 Stunden im Jahr für Gemeindeveranstaltungen aller Art genutzt. 1 Nutzungsstunde kostet demnach 25 €.

| Räume            | Kosten des Raumes p.a. | Nutzung des Gebäudes in Std. p.a. | Kosten einer Nutzungsstunde |
|------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Gemeindehaus A   | 30.000 €               | 1.200 Std.                        | 25 €                        |
| Gemeindehaus B   |                        |                                   |                             |
| Kirche A         |                        |                                   |                             |
| Kirche B         |                        |                                   |                             |
| Büro Pfarrhaus A |                        |                                   |                             |
| Büro Pfarrhaus B |                        |                                   |                             |
| Gemeindebüro     |                        |                                   |                             |
| ...              |                        |                                   |                             |

**Erfassung des finanziellen Aufwandes eines Angebots**

Beispiel: Die Kinderkirche (inklusive Zeit für Vorbereitungstreffen, Vorbereitung und Aufräumen) nutzt Räume des Gemeindehauses A durchschnittlich an 80 Stunden im Jahr. Da eine Nutzungsstunde des Gemeindehauses A 25 € kostet, müssen der Kinderkirche demnach 2.000 € der Kosten des Gemeindehauses A zugerechnet werden. Dazu kommen die 500 € Etat der Kinderkirche im Haushalt der Gemeinde – macht also 2.500 €, die die Kinderkirche die Gemeinde jährlich kostet.

Wenn hauptamtlich Mitarbeitende an diesem Angebot beteiligt sind, könnten zusätzlich die Kosten ihrer dafür verwendeten Arbeitsstunden dem Angebot zugerechnet werden; außerdem die Auslagererstattung für ehrenamtlich Mitarbeitende dieses Angebots.

| Gemeindeangebote | Anteil an Haushalt p.a. | Kosten der Gebäudenutzung p.a.      | Kostenanteil Mitarbeitende | Gesamtkosten |
|------------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Seelsorge        |                         |                                     |                            |              |
| Kinderkirche     | 500 €                   | 80 Std. Gemeindehaus A<br>= 2.000 € |                            |              |
| Bibelkreis       |                         |                                     |                            |              |
| 10 Uhr GD        |                         |                                     |                            |              |
| Weihnachts-GD    |                         |                                     |                            |              |
| Kasualien        |                         |                                     |                            |              |
|                  |                         |                                     |                            |              |

Diese Erhebungen verschaffen der Projektgruppe und dem Kirchenvorstand einen Überblick über den tatsächlichen zeitlichen und finanziellen Aufwand der einzelnen Arbeitsfelder bzw. Angebote.

Anschaulich für die Projektgruppe (und für die Gemeindeöffentlichkeit) werden diese Auswertungen erst durch eine geeignete graphische Darstellung, um deren Erstellung ein computererfahrenes Projektgruppen-Mitglied gebeten werden sollte.

Die graphisch dargestellten Ergebnisse dienen als Grundlage für weitere Überlegungen:

- Wie kann ein an sich teures Gemeindehaus durch eine verbesserte Nutzung rentabler werden?
- Können einzelne Kostenfaktoren für teure Räumlichkeiten reduziert werden?
- Steht der zeitliche Aufwand bei den verschiedenen Angeboten in einem guten Verhältnis zum Teilnahmeverhalten?
- Steht der finanzielle Aufwand bei den verschiedenen Angeboten in gutem Verhältnis zu dem Teilnahmeverhalten?

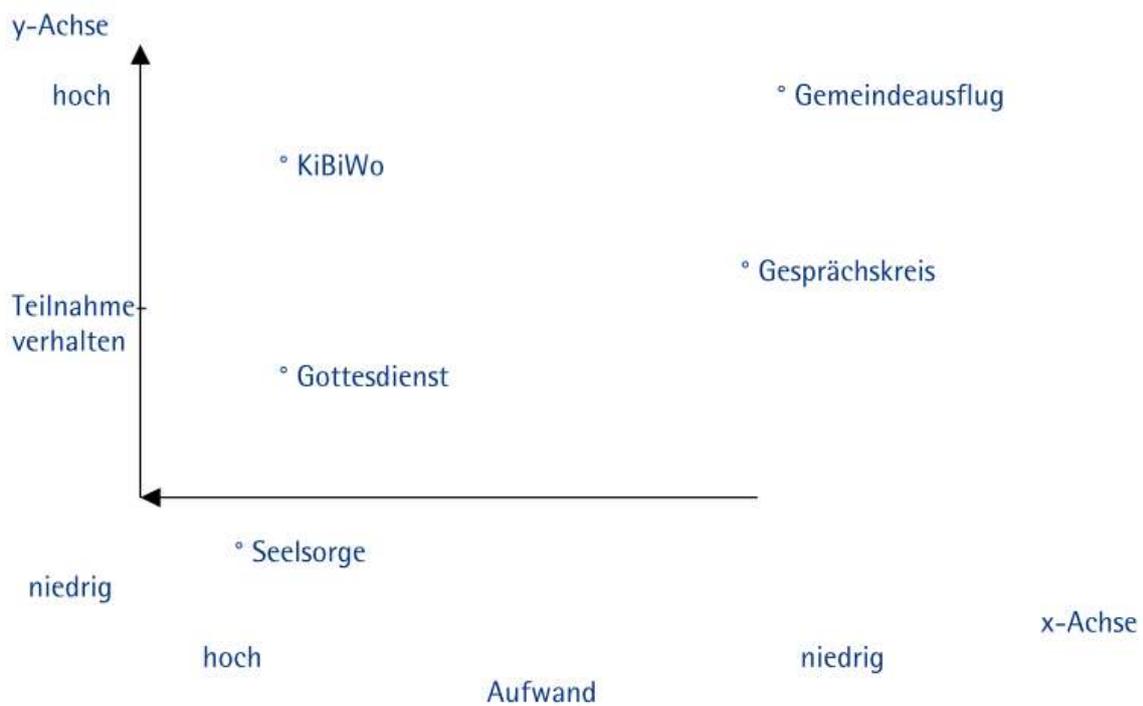
Die beiden letzten Fragen implizieren nicht, dass kosten- oder zeitintensive Angebote mit geringer Teilnehmendenzahl eingestellt werden sollen. Allerdings sollte die Gemeindekonzeption im weiteren Verlauf der Erarbeitung eine Antwort darauf geben können, warum sich die Gemeinde gerade diese Angebote weiter leisten möchte – vielleicht entsprechen sie in besonderem Maß dem Profil der Gemeinde; vielleicht gelten sie einer sonst eher vernachlässigten Zielgruppe etc.

Als Hilfsmittel für die Weiterarbeit mit den Ergebnissen eignet sich die im Folgenden beschriebene Portfolio-Analyse.

#### Portfolio-Analyse

Mit dieser Methode kann ein Angebot bzw. in Hinblick auf das Teilnahmeverhalten (Partizipation) und den zeitlichen Aufwand der Mitarbeitenden überprüft werden. Anstelle des zeitlichen Aufwands kann auch der finanzielle Aufwand dem Teilnahmeverhalten gegenübergestellt werden.

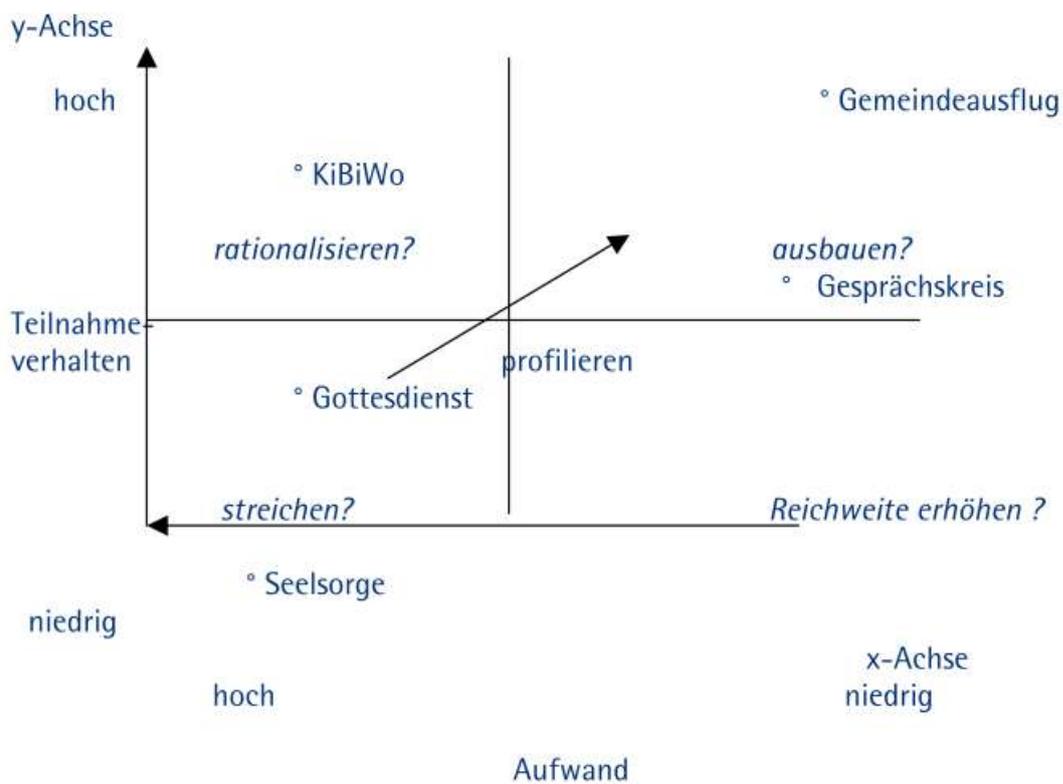
In einem Koordinatensystem zeigt die x-Achse den (zeitlichen bzw. finanziellen) Aufwand für eine bestimmte Veranstaltung an. Die y-Achse erfasst die Anzahl der Teilnehmenden. Die Angebote werden je nach dem Verhältnis von Aufwand und Teilnahmezahlen eingetragen.



Anschließend wird der Koordinatenbereich in vier Sektoren geteilt. So entstehen vier Gruppen von Aufwand-Nutzungs-Verhältnissen. In jedem Bereich steht eine Frage, mit der die betreffenden Angebote analysiert werden können.



So entsteht diese Grafik:



Die Ergebnisse dieser Analyse sind Gesprächsanregungen für die Weiterarbeit, aber noch keine Handlungsanweisungen.

Das Beispiel Seelsorge macht deutlich, dass es nicht immer sinnvoll ist, Teilnahmeverhalten und Aufwand als einzige Analyse Kriterien einzusetzen. Das Beispiel Gottesdienst zeigt, dass es sinnvoll ist, die einzelnen Angebote in der Graphik zu differenzieren: z.B. Sonntagsgottesdienst (vielleicht noch differenziert in Familiengottesdienst, Frühgottesdienst, Abendgottesdienst etc.), verschiedene Kasualgottesdienste, Weihnachtsgottesdienst etc.

Die Portfolio-Analyse kann bereits in der Phase der Gemeindeanalyse erstellt werden. Ergebnisse und Folgerungen daraus sollten bei Schritt 6 „Konkretisierung der Leitsätze und Ziele“ genauer bedacht werden.

### Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden.<sup>4</sup>

#### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>4</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindefarbeit zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

rung in unserer Gemeinde“ oder „Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

### **Hilfreiche Adressen**

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Auf landeskirchlicher Ebene können Gemeinden für die Erstellung ihrer Gemeindekonzeption oder für die Unterstützung bei einzelnen Schritten das Beratungsangebot nutzen. Das Landeskirchenamt bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption von der Gemeindeanalyse über die Entwicklung des Leitbildes der Gemeinde (z.B. durch die Methoden der Zukunftswerkstatt, des Open Space) bis zur Umsetzung der Konzeption im Gemeindealltag. Bei Bedarf bietet die Gemeindeberatung auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung.

### Schritt 3 - Gemeindeanalyse

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |  | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                         | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                            | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung<br>Katrín Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                            | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                               | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                     | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                       | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                             | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 4**

**Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein  
Leitbild (eine Vision) entwickelt**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

**Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.**

## Schritt 4

### **Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein Leitbild (eine Vision) entwickelt<sup>5</sup>**

Schon immer haben Christinnen und Christen von ihrem Glauben gesprochen, ihn diskutiert und in Bekenntnissen zusammengefasst. So gesehen können wir in der Kirche auf eine lange Tradition der Entwicklung von „Leitbildern“ zurückblicken.

Diese Leitbildarbeit hatte immer schon zum Ziel, den Gemeinden, der Kirche für ihre konkrete Situation eine Richtlinie und Arbeitsgrundlage an die Hand zu geben. Von daher entlasten uns die Fülle der biblischen Bilder und der Reichtum unserer Tradition nicht von der Aufgabe, für unsere Gemeindesituation unseren Glauben zu kommunizieren und unseren Auftrag und unser Leitbild zu klären. Sie sind uns dafür vielmehr Vorbild und Anregung.

Zur **Klärung des Auftrags** gehört es, dass sich die Projektgruppe, wenn möglich unter Beteiligung der Gemeindeglieder und Mitarbeitenden, mit den biblischen Bildern von Gemeinde und Kirche auseinandersetzt und die Traditionen der Kirche, die Geschichte und die Prägungen der Gemeinde durch die geschichtlichen Entwicklungen in den Blick nimmt.

Eine Auswahl von Materialien, finden Sie im Methodenteil. Die Projektgruppe sollte die Materialien auswählen, die am besten zu der Situation der Gemeinde und in den Zeitplan zur Erstellung der Gemeindekonzeption passt.

**s. Methode Schritt 4:**        **Arbeit mit biblischen Bildern von Gemeinde**

**s. Methode Schritt 4:**        **Die Eigenschaften der Kirche Jesu Christi (Einheit, Heiligkeit, Katholizität = Allumfassenheit und Apostolizität) als Orientierung und Leitlinie für die Gemeinden**

**s. Methode Schritt 4:**        **Unsere Geschichte und unsere Prägung(en)**

**s. Methode Schritt 4:**        **Metapheranalyse – Unsere Gemeinde ist wie ...**

**s. Methode Schritt 4:**        **Biblische Texte und Leitbilder – Gottes Hoffnung für die Gemeinde**

**s. Methode Schritt 4:**        **Das Leitbild unserer Gemeinde**

---

<sup>5</sup> Die Reihenfolge der Schritte 3 und 4 kann umgedreht werden.

### Entwicklung des Leitbildes und der Vision der Gemeinde

Bei der Beschreibung von Leitbildern und Leitbildprozessen verschwimmen in der Literatur häufig die Begrifflichkeiten, v.a. die Begriffe Vision, Leitbilder, Leitsätze und Ziele werden oft schillernd verwendet.

Dieser Handreichung liegt folgende inhaltliche Füllung der Begriffe zugrunde:

Eine *Vision* ist ein Zukunftsbild, bereits so nahe, dass man die Realisierbarkeit noch sieht, aber schon entfernt genug, um die Begeisterung der Beteiligten für eine neue Wirklichkeit zu wecken. Damit eine Vision kommunizierbar ist, sollte sie aus einem kurzen, leicht merkbaren Wortspiel oder einigen wenigen, leitenden Bildern bestehen wie wir sie in der biblischen Tradition vielfältig haben. Die gemeinsam erarbeitete Vision ist die Grundlage für die Erstellung des Leitbildes und der Leitziele der Gemeinde.

Ein *Leitbild* ist ein von einer Organisation erarbeiteter und verbindlich beschlossener Text, der zwischen der Vision und der Gegenwart der Organisation vermitteln will. Ein Leitbild beantwortet die Frage: „Wer sind wir und was wollen wir?“ Es ist schriftlicher Ausdruck der Corporate Identity der Gemeinde. Das Leitbild kann dazu beitragen, dass sich die Gemeinde vom gegenwärtigen Zustand auf das formulierte Soll „Wer wollen wir sein?“ hin entwickelt.

Die erarbeitete Vision und das Leitbild sind die Grundlagen für die Entwicklung von konkreten Leitsätzen und Zielen für die künftige Gemeindegemeinschaft und die Planung von strategischen und operativen Überlegungen (s. Schritt 5).

Damit das Leitbild und die Vision von der Gemeinde mitgetragen werden kann, sollte es unter möglichst großer Beteiligung von Gemeindegliedern und den Mitarbeitenden der Gemeinde entwickelt werden.

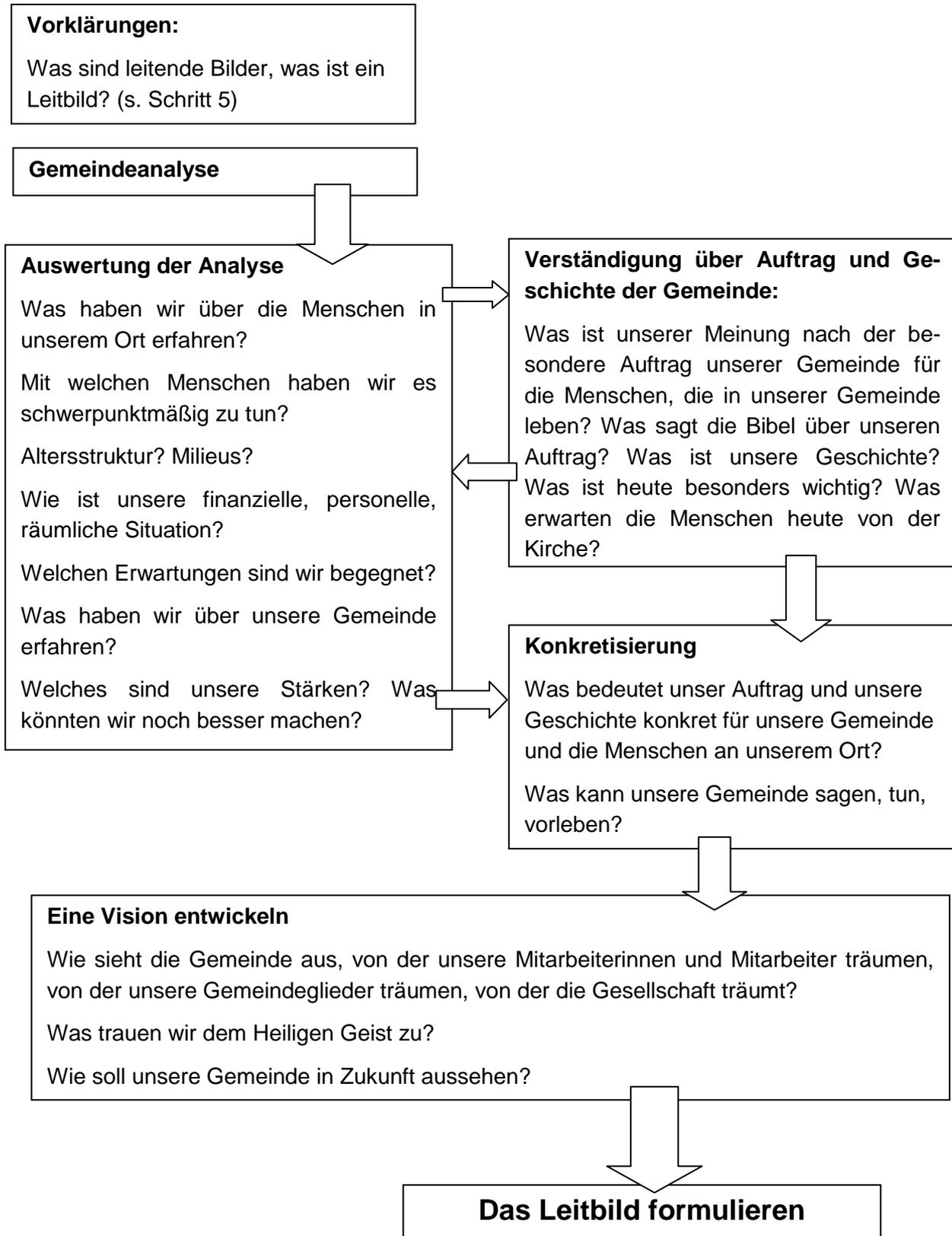
Im Methodenteil werden hierzu Methoden aus der Perspektiventwicklung und der Gemeindeberatung angeboten, die von der Gemeinde selbst oder von ausgebildeten Moderatorinnen/Moderatoren durchgeführt werden können. Die Inanspruchnahme von auswärtigen Beraterinnen/Beratern empfiehlt sich insgesamt für diesen Schritt der Entwicklung des Leitbildes, da so die Mitglieder der Projektgruppe von den Aufgaben der Moderation und Methodengestaltung frei gestellt sind und sie sich auf die inhaltliche Mitarbeit konzentrieren können.

Für die Formulierung des Leitbildes gibt es mehrere Möglichkeiten:

- a) ein ausformuliertes Leitbild;
- b) ein durch Leitworte erläutertes Bild (z.B. das Bild vom Haus mit offenen Türen und vielen Räumen und den beigegebenen Leitworten: Offenheit, Vielfalt, Lebendigkeit).

## Methodenteil

### Übersicht



## Arbeit mit biblischen Bildern von Gemeinde

Es gibt eine Vielzahl von biblischen Bildern von Gemeinde. Für die Arbeit mit biblischen Gemeindebildern auf einer Gemeindeveranstaltung ist es sinnvoll, eine Vorauswahl von höchstens acht leitenden Bildern zu treffen.

### Mögliche biblische Bilder sind:

- Das Haus aus lebendigen Steinen
- Braut Christi
- Ein Schiff, das sich Gemeinde nennt – Unterwegs sein
- Der vierfache Acker
- Der Weinberg – Frucht tragen
- Die Stadt Gottes – Geborgenheit und Zuflucht
- Das Fest Gottes – Festfreude, Lebensfreude und Gottesdienst
- Senfkorn – Hoffnung und Unverfügbarkeit
- Gesandte Gottes – Diakonisches Handeln
- Der Baum – Wurzeln und Kraft
- Kreuz Christi – Schuld und Versöhnung
- Die Herde Christi – Gemeinschaft und Führung
- Die Kundschafter – Visionen und Ziele
- Licht der Welt – Salz der Erde – Prophetisches Amt und Ökumene
- Das wandernde Gottesvolk – Befreiung und Unterwegssein
- Die Familie Gottes – Zusammenhalt und Geborgenheit
- Der Leib Christi – Einheit und Gleichwertigkeit
- Gemeinschaft der aus der Rechtfertigung Lebenden – Vergebung und Kraft
- ...

Mögliche Arbeitsschritte für eine biblisch fundierte Verständigung auf gemeinsame leitende Bilder für Ihre Gemeinde sind:

### **Gemeinsam wahrnehmen: Es gibt viele unterschiedliche biblische Bilder für Gemeinde.**

Die Bilder werden kurz vorgestellt und rundherum im Raum ausgelegt oder aufgehängt. Es gibt genügend Zeit zum Lesen, sich orientieren.

### **Persönlich klären: Welches Bild liegt mir aufgrund meiner Geschichte und meines Glaubens am nächsten?**

Die Teilnehmenden stellen sich zu dem Bild, das zu ihnen am besten passt und mit dessen Hilfe sie für ihre persönlichen Überzeugungen und Vorstellungen von einer christlichen Gemeinde besonders geeignete Worte finden. Vom Bild her kommen die Teilnehmenden zu für sie wesentlichen Aussagen über die Gemeinde, ihre Aufgaben und ihre Bedeutung. Hierfür ist ein Anleitungsbogen mit Leitfragen hilfreich.

### **Gemeinsam im Plenum erörtern: Welches Bild enthält für unsere Gemeindesituation besonders starke Impulse?**

Persönliche Sichtweisen auf die Gemeindesituation mit den biblischen Bildern verknüpfen. Ähnlichkeiten und Unterschiede bei den anderen entdecken. Schauen, ob diese Fragestellung mich zum Wechsel zu einem anderen Bild führt.

### **In Gruppen ausmalen: Welche Impulse gibt das biblische Bild für unseren Auftrag in der ganz konkreten Gemeindesituation?**

Aushandeln, welche Bilder sich am besten für die momentane Gemeindesituation eignen, so dass arbeitsfähige Kleingruppen (höchstens vier Personen) entstehen. In der Gruppe die wesentlichen Impulse des biblischen Bildes für die eigene Gemeinde herausarbeiten und kreativ darstellen (Bild, Sketch, ....).

### **Sich gegenseitig Bilder und andere Beiträge zeigen, weitere Schritte entscheiden.**

Nach der Präsentation aller Ergebnisse sollte mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden, indem:

- die Ergebnisse als Grundlage für die Weiterarbeit an der Vision und an den Leitzielen dienen;
- eventuell bei der Arbeit an den biblischen Bildern entstandene konkrete Ideen für Projekte von der Projektgruppe notiert und bei Schritt 6 bedacht werden.

## Die Eigenschaften der Kirche Jesu Christi

(Einheit, Heiligkeit, Katholizität [= Allumfassenheit] und Apostolizität)

### als Orientierung und Leitlinie für die Gemeinden

Wir glauben, dass die Kirche Jesu Christi **eine** ist.

Die Kirche Jesu Christi ist eine, weil sie von dem einen Gott durch den einen Geist und die eine Taufe begründet ist.

Einheit der Kirche schreibt keine Gleichförmigkeit, keine bestimmte Form der Organisation und keinen bestimmten Frömmigkeitsstil vor. Einheit und Vielfalt des kirchlichen Lebens gehören vielmehr zusammen.

Einheit der Kirche ist ein Merkmal der geglaubten Kirche. Sichtbar wird in den Kirchen der Widerspruch zwischen der Einheit der Kirche und der Teilung in Konfessionen. Schmerzlich offenkundig wird die Teilung darin, dass viele Konfessionen noch keine Abendmahlsgemeinschaft miteinander haben. Unser Bekenntnis zur Einheit der Kirche ist Bekenntnis des Glaubens, dass die Kirche Jesu Christi eine weltumfassende Gemeinschaft ist.

*Wie versucht unsere Gemeinde die Einheit der Kirche Jesu Christi zu leben?*

Wie kann die Aufgabe „Apostolizität“ in unserer Gemeinde gelebt werden?

Was gelingt uns bereits jetzt gut?

Wo stoßen wir auf Grenzen?

Wie können wir die Grenzen abbauen?

Wir glauben, dass die Kirche Jesu Christi **heilig** ist.

Die Kirche Jesu Christi ist heilig, weil Gott heilig ist. Indem Gott Menschen in seine Gemeinschaft aufnimmt, schenkt Gott Anteil an seiner Heiligkeit und wirkt in den Menschen als Kraft zum Aufbruch und zur Erneuerung.

Heiligkeit verweist auf Gottes Gegenwart in der sichtbaren Kirche. Die Heiligkeit der Kirche und der Christinnen und Christen ist Wirkung von Gottes erneuernder Macht, die sich endgültig am Ende der Zeiten durchsetzen wird.

Heiligkeit der Kirche ist ein Merkmal der geglaubten Kirche. Sichtbar wird im Leben der Kirchen und ihrer Mitglieder vieles, was diesem Anspruch entgegensteht. Unser Bekenntnis zur Heiligkeit der Kirche ist keine triumphale Selbstbezeichnung, sondern Bekenntnis des Glaubens, dass Gottes Geist einst überwinden wird, was ihm in der Kirche noch widerspricht.

*Die Lippische Landeskirche sucht die Heiligkeit zu leben, indem sie die Menschen dazu einlädt und anhält, ein Leben nach Gottes Willen und in der Kraft seines Geistes zu führen.*

*Wie versucht unsere Gemeinde die Heiligkeit der Kirche Jesu Christi zu leben?*

Wie kann die Aufgabe „Heiligkeit“ in unserer Gemeinde gelebt werden?

Was gelingt uns bereits jetzt gut?

Wo stoßen wir auf Grenzen?

Wie können wir die Grenzen abbauen?

Wir glauben, dass die Kirche Jesu Christi **katholisch**, das bedeutet **allumfassend** ist.

Die Kirche Jesu Christi ist katholisch, weil Gottes Heilswillen alles umfasst und er Menschen über alle Grenzen hinweg in Christus zu einer Gemeinschaft verbindet.

Katholizität der Kirche bedeutet, dass die sichtbare Kirche nach Gottes Auftrag die Grenzen überschreitet, die Menschen voneinander trennen.

Katholizität ist ein Merkmal der geglaubten Kirche. Spürbar wird in der Geschichte und Gegenwart der sichtbaren Kirche vieles, was zu diesem grenzüberschreitenden Anspruch im Widerspruch steht. Unser Bekenntnis zur Katholizität der Kirche ist Bekenntnis des Glaubens, dass Gottes Botschaft die ganze Welt umfasst und verbindet.

*Die Lippische Landeskirche sucht die Katholizität zu leben, indem in ihren Strukturen und für ihr Handeln Nationalität und Kultur, Geschlecht und Herkunft keine Hindernisse für eine geschwisterliche Gemeinschaft sind.*

*Wie versucht unsere Gemeinde die Katholizität der Kirche Jesu Christi zu leben?*

Wie kann die Aufgabe „Katholizität“ in unserer Gemeinde gelebt werden?

Was gelingt uns bereits jetzt gut?

Wo stoßen wir auf Grenzen?

Wie können wir die Grenzen abbauen?

Wir glauben, dass die Kirche Jesu Christi **apostolisch** ist.

Die Kirche Jesu Christi ist apostolisch, weil sie vom Wort Gottes lebt, das uns in dem von den Aposteln bezeugten Evangelium überliefert ist.

Apostolizität der Kirche verweist auf den Auftrag der Kirche, die biblische Botschaft zu verkünden und zu bewahren. Die Apostolizität der Kirche ist ein Merkmal der geglaubten Kirche. Zu diesem Anspruch steht im Widerspruch, dass zwischen den Kirchen das Verständnis der apostolischen Überlieferung umstritten ist. Unser Bekenntnis zur Apostolizität der Kirche ist Bekenntnis des Glaubens, dass die Kirche von der ständigen Rückbesinnung auf Gottes Handeln in Jesus Christus und die Anfänge des Glaubens lebt.

*Die Lippische Landeskirche sucht die Apostolizität zu leben, indem sie das biblische Zeugnis mit Wort und Tat stets neu für unsere Zeit aussagt. Die bei uns geltenden Bekenntnisgrundlagen – die Glaubensbekenntnisse der alten Kirche, die Bekenntnisschriften der Reformationszeit und die Erklärung der Bekenntnissynode von Barmen – sind uns dabei Anleitung und Wegweisung.*

*Wie versucht unsere Gemeinde die Apostolizität der Kirche Jesu Christi zu leben?*

Wie kann die Aufgabe „Apostolizität“ in unserer Gemeinde gelebt werden?

Was gelingt uns bereits jetzt gut?

Wo stoßen wir auf Grenzen?

Wie können wir die Grenzen abbauen?

## Unsere Geschichte und unsere Prägung(en)

Bitte Sie einen Menschen aus der Gemeinde oder dem Gemeindeumfeld, der viel über die Geschichte des Ortes weiß, die Geschichte Ihrer Gemeinde nachzuzeichnen. Wenn eine Gemeinde ein Jubiläum gefeiert hat, gibt es oft ein Jubiläumsheft, in dem die Geschichte der Gemeinde beschrieben wird. Manchmal ist auch ein Blick ins Lagerbuch hilfreich, da es die jährliche Fortentwicklung der Gemeinde festhält.

Die Ergebnisse können auf einer Gemeindeveranstaltung vorgestellt und mit interessierten Gemeindegliedern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert werden.

### Unsere Gemeinde vor der Reformation

Welches kulturelle Erbe ist in unserer Region aus der Zeit vor der Reformation vorhanden?

Welche Bedeutung haben Gebäude und Einrichtungen aus der Zeit vor der Reformation für unsere Gemeinde/unsere Region?

### Die Reformation in unserer Gemeinde/unsere Region

Wie wirkte sich die Reformationszeit auf unsere Gemeinde/unsere Region aus?

Gibt es aus dieser Zeit in unserer Gemeinde Prägungen, die bis in die Gegenwart wirksam und wichtig sind?

### **Religionsfrieden – unsere Gemeinde zwischen 1555-1648**

Wie sah es mit dem Miteinander der Konfessionen bis 1648 in unserer Gemeinde/\*Region aus?

Wie hat sich das Miteinander der Konfessionen in unserer Gemeinde/Region weiterentwickelt?

Wie sieht das Miteinander der Konfessionen in unserer Gemeinde/Region heute aus?

### **Die diakonische Verantwortung der Kirche**

Wie hat sich das soziale Engagement des 19. Jahrhunderts in Ihrer Region/Ihrer Gemeinde ausgewirkt?

Gibt es aus dieser Zeit in Ihrer Region/Ihrer Gemeinde Prägungen oder Einrichtungen?

### **Das gesellschaftspolitische Engagement der Kirche**

Wie hat sich die soziale Frage des 19. Jahrhunderts in Ihrer Region/Ihrer Gemeinde ausgewirkt?

Wie nimmt Ihre Gemeinde ihr gesellschaftspolitisches Engagement seitdem wahr?

### **Die Lippische Landeskirche im Dritten Reich**

Welche Haltung zum Nationalsozialismus haben Pfarrer/Gemeindeglieder Ihrer Region während des Dritten Reiches eingenommen?

Welche Bedeutung hat die Barmer Theologische Erklärung im Leben Ihrer Gemeinde?

### **Frauen in der Kirche**

Wie sieht es in Ihrer Gemeinde mit der gleichberechtigten Mitarbeit von Frauen und Männern in der Gemeindeleitung (im Pfarramt oder Kirchenvorstand) aus?

Welche (ehren- oder hauptamtlich arbeitenden) Frauen habe Ihre Gemeinde besonders geprägt?

### **Aktuelle gesellschaftliche und kirchliche Herausforderungen**

Auf welche Weise nimmt Ihre Gemeinde die aktuellen gesellschaftlichen und kirchlichen Herausforderungen im Gemeindeleben auf?

Welche Bedeutung spielen in Ihrer Gemeinde die landessynodalen Erklärungen zu gesellschaftspolitischen Fragen?

### **Fassen Sie gemeinsam zusammen:**

- Gab es Aspekte bei den verschiedenen geschichtlichen Fragestellungen, die Ihnen neu waren?
- Gab es Entdeckungen, die Sie besonders überrascht haben?
- Welche Ereignisse und Personen der Gemeindegeschichte prägen die Gemeinde bis heute? Warum ist das wohl so?
- Welche wichtigen Ereignisse und Personen haben keine aktuelle Bedeutung mehr? Warum ist das wohl so?

### **Halten Sie gemeinsam fest:**

**Was nehmen Sie aus der Geschichte der Gemeinde für die Gemeindekonzeption mit?**

## Metapheranalyse – Unsere Gemeinde ist wie ...<sup>6</sup>

Diese Methode eignet sich als Einstieg in die Entwicklung einer Vision für eine Gruppe bis zu 20 Personen. An Zeit sollte ca. 30-40 Minuten eingeplant werden.

### **Sammeln Sie die Assoziationen der Beteiligten:**

Dafür gibt es zwei Möglichkeiten:

Entweder, Sie sammeln im Plenum freie Assoziationen oder Sie geben mögliche (und möglichst vielfältige) Assoziationen vor, die Sie auf große Blätter (jeweils in mehrerer Ausführung) geschrieben haben und legen zusätzlich leere Blätter daneben. Die Teilnehmenden können dann frei wählen, ob sie eine angebotene Assoziation anspricht oder sie lassen sich von den Vorschlägen zu eigenen Assoziationen anregen.

### **Mögliche Beispiele für Assoziationen „Unsere Gemeinde ist für mich wie ...“**

#### **Assoziation:**

Eine bunte Wiese

Die vier Jahreszeiten

Ein Chamäleon

Eine Pizza

Eine Quelle

Nomadenstämme in einer Wüste

Ein Tante-Emma-Laden

Ein Picasso-Gemälde

Ein Boot

Ein Traumschiff

Eine Oase

Ein Fußballfeld

Ein Haus mit vielen Räumen

Ein Haus mit offenen Türen

Ein Weihnachtsmarkt

Verwandtschaft

---

<sup>6</sup> Anregung aus: Dusza, Schritte nach vorn, 107f.

## **Schritt 4 - Leitbild und Vision**

Die Assoziationen der Teilnehmenden (seien sie selbst ausgedacht oder aus den Vorschlägen ausgewählt) werden im Plenum gesammelt und kurz erläutert – alle Assoziationen haben ihr Recht, es gibt keine Diskussion.

Im nächsten Schritt benennen die Teilnehmenden Gemeinsamkeiten bei den Assoziationen und fassen die auffälligsten inhaltlichen Übereinstimmungen unter dem Stichwort „Unsere Gemeinde ist ...“ zusammen.

## **Biblische Texte und Leitbilder**

### **– Gottes Hoffnung für die Gemeinde<sup>7</sup>**

Diese Methode eignet sich als Einstieg in die Visionsarbeit. Sie ist geeignet für Gruppen bis zu 20 Personen. An Zeit sollte ca. 40 Minuten eingeplant werden.

#### **Arbeitsauftrag:**

Die Teilnehmenden suchen sich einen biblischen Text, der ihnen bei der Analyse der Gegenwart hilft und/oder sie zugleich für die Zukunft hoffen lässt. Da wahrscheinlich nicht alle Anwesenden gleich „bibelfest“ sind, kann es hilfreich sein, dass die Projektgruppen eine Vorauswahl von biblischen Texten (ca. 20 Stück) zur Verfügung stellt, aus denen die Teilnehmenden auswählen können, aber nicht müssen. Als Hilfsmittel zur Textauswahl sollten auch Konkordanzen bereit liegen.

- 1) In Einzelarbeit suchen die Teilnehmenden ihren Bibeltext (10 Minuten).
- 2) Die Teilnehmenden lesen ihren Text vor und begründen ihre Auswahl; Textstelle und Kernaussagen werden festgehalten.
- 3) Die Kernaussagen werden im Plenum nach Zusammengehörigkeiten geordnet.
- 4) Die Teilnehmenden bewerten die Texte nach ihrer Relevanz für die Gemeinde; dazu verteilt jeder 6 Punkte auf höchstens drei Texte, die ihr/ihm am besten gefallen.
- 5) Wenn bei der Bepunktung eindeutig eine Kernaussage als „Sieger“ hervorgeht, sollte dieser Text bei der weiteren Erarbeitung des Leitbildes eine besondere Rolle spielen.
- 6) Die Teilnehmenden erarbeiten zusammen einen Plan, wie der Text und seine Kernaussagen in die Gemeinde transportiert werden kann.

Erhalten bei der Bepunktung zwei Texte mit unterschiedlichen Kernaussagen die gleiche oder eine ähnlich hohe Stimmenanzahl, sollten beide Texte in ihren unterschiedlichen Bedeutungen wahrgenommen und gleichberechtigt in die Gemeinde transportiert und dort weiterdiskutiert werden.

Ein solches Ergebnis kann ein Hinweis darauf sein, dass es in der Gemeinde unterschiedliche Meinungen über Gemeinde und Glauben gibt. Um so wichtiger ist es, dass im Rahmen der Leitbildentwicklung ein intensiver Verständigungsprozess auch und gerade über unterschiedliche Positionen ermöglicht wird.

---

<sup>7</sup> Die Anregung zu dieser Methode stammt aus Dusza, Schritte nach vorn 108f.

### Das Leitbild unserer Gemeinde

(Die hier beschriebene Methode ist der 1. Teil einer Methode, die im 1. Schritt das Leitbild formuliert und daraus in einem 2. Schritt die Leitsätze, also die strategischen Ziele der Gemeinde ableitet, zu dem 2. Schritt s. Schritt 5 der Materialsammlung „Leitsätze für die Gemeindegliederarbeit“ werden entwickelt“)

#### **Aufgabe:**

In einer Veranstaltung, zu der alle Mitarbeitenden der Gemeinde und alle interessierten Gemeindeglieder eingeladen werden, wird das Leitbild der Gemeinde entwickelt.

Die Teilnehmenden erarbeiten dazu gemeinsam ein Leitbild, das Grundlage und Orientierung für die künftigen Schritte der Gemeinde ist.

#### **Als Hilfsmittel dazu wird eine Art Rollenspiel beschrieben:**

Danach hat die Landeskirche einen Wettbewerb ausgeschrieben, bei dem die Gemeinde prämiert wird, die sich selbst und ihre Angebote durch einen Flyer am besten darstellt.

Die Bewertung geschieht durch Öffentlichkeitspezialisten der Landeskirche und ausgewählte Neuzugezogene der Gemeinde.

Damit der erarbeitete Gemeinde-Flyer im Wettbewerb eine Chance hat, sollte er also öffentlichkeitswirksam gestaltet sein und auch Menschen, denen die Gemeinde fremd ist, ein ansprechendes Bild über die Gemeinde vermitteln.

Zur Formulierung des Leitbildes wird zunächst die Vorderseite des Flyers gestaltet. Diese soll mit kurzen Leitworten oder Bildern die Gemeinde beschreiben und die Leserinnen und Leser neugierig auf den Inhalt machen. Die Leitworte oder Bilder sollen kurz und prägnant sein und natürlich auf die Gemeinde passen.

Die Teilnehmenden werden für diesen Schritt in Gruppen von bis zu sechs Personen aufgeteilt. Den Gruppen stehen unterschiedliche Materialien zur Verfügung (Flipchartpapier, Wachsmaler, Buntstifte).

Nach ca. 45 Minuten stellen die Gruppen die von ihnen gestalteten Titelblätter des Flyers dem Plenum vor.

Im Plenum werden die verschiedenen Vorschläge gesichtet und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin gebündelt.

Häufig übereinstimmende Punkte werden festgehalten und mittels einer Bepunktung durch die Teilnehmenden auf ihre Bedeutung für die Gemeinde hin bewertet.

Ergebnis sind bis zu fünf Bilder und Schlagworte, die von der Mehrheit der Teilnehmenden als Leitbilder für die Gemeinde anerkannt sind.

Danach sollten die fünf Bilder oder Schlagworte in einem Satz (höchstens zwei Sätzen) zusammengefasst werden:

z.B. Unsere Gemeinde ist eine bunte und vielfältige Gemeinde, die im Gottesdienst ihre gemeinsame Mitte hat.

Diese Aufgabe sollte eine Kleingruppe übernehmen.

### Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden.<sup>8</sup>

#### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. **Metapheranalyse.** Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. **Biblische Texte.** Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. **Wünsche für die Zukunft.** Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. **Leitbild/Leitsatz.** Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. **Konkrete Schritte.** Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>8</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

„Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

Die Auswertung der Befragung erfolgt unter der Fragestellung: Was können, müssen wir in der Arbeit unserer Gemeinde ändern? Was ist bestätigt worden? Welches zeitlich befristete Projekt könnten wir anbieten?

Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption bietet das Projekt „Kirche fragt nach“ durch die Mitgliederbefragung einen wichtigen Baustein der Gemeindeanalyse (Schritt 3). Die im Rahmen des Projektes erfolgte Klärung der Ziele und Schwerpunkte der Gemeindegearbeit bieten gute Voraussetzungen für die Erarbeitung der künftigen Ziele der Gemeindegearbeit.

### Hilfreiche Adressen

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 5**

**Leitsätze für die Gemeindegarbeit  
werden entwickelt**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

**Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.**

## Schritt 5

### Leitsätze für die Gemeindearbeit werden entwickelt

In diesem Schritt entwickelt die Projektgruppe unter Beteiligung von interessierten Gemeindegliedern und Gemeindegruppen die Ziele der Gemeinde für die nächsten Jahre. Voraussetzung und Basis für diesen Arbeitsschritt sind das entwickelte Leitbild der Gemeinde, die Traditionen und Prägungen der Gemeinde und die relevanten Ergebnisse der Gemeindeanalyse. Für eine nachhaltige Entwicklung der Gemeinde durch eine Gemeindekonzeption müssen alle Faktoren im Auge behalten werden.

Zu beachten ist bei dieser Schwerpunktbildung vor allem das inhaltliche Leitbild der Gemeinde, aber auch die Alters- und Sozialstruktur der Gemeindeglieder, die Erwartungen der Gemeindeglieder und die bereits im Umfeld der Gemeinde vorhandenen Angebote. Eine Gemeinde, in der die bürgerliche Gemeinde bereits ein Jugendzentrum betreibt, sollte ihre Kraft nicht in den Aufbau einer „Konkurrenz-Jugendarbeit“ stecken, sondern eher Vernetzungen zur bürgerlichen Gemeinde suchen und Jugendangebote konzipieren, die eine Ergänzung zum bestehenden Angebot bedeuten (z.B. besondere Jugendfreizeiten).

Die Bestimmung der Leitsätze der Gemeinde auf der Grundlage der zehn Kernaufgaben sollte unter Beteiligung von Gemeindegliedern und den Mitarbeitenden der Gemeinde geschehen.

Die Beteiligung der Gemeindeglieder und Mitarbeitenden kann auf verschiedene Weise sichergestellt werden. Möglich ist die Durchführung einer Großgruppen-Methode wie Open Space, Zukunftskonferenz oder Zukunftswerkstatt (s. III.), diese sollten von dazu ausgebildeten Moderatorinnen bzw. Moderatoren gestaltet werden.

Genauso sinnvoll kann es sein, eine erste Bestimmung der Leitsätze in der Projektgruppe vorzunehmen und den ersten Entwurf der Leitsatzformulierungen dann mit interessierten Mitarbeitenden und Gemeindegliedern zu diskutieren. Die Mitglieder der Projektgruppe können für diese Diskussion auch das Gespräch mit einzelnen Gemeindegruppen und bestimmten Zielgruppen suchen. Bei der Diskussion der formulierten Leitsätze sollten das formulierte Leitbild der Gemeinde und die Ergebnisse der Gemeindeanalyse berücksichtigt werden.

Welche Zielgruppen für die Kommunikation der Leitsätze genau ausgewählt werden, ist von der Situation jeder Gemeinde abhängig. Es hat sich bewährt, das Gespräch mit Vertreterinnen/Vertretern der bürgerlichen Gemeinde, der katholischen Gemeinde (oder anderen kirchlichen Gruppen im Umfeld der Gemeinde), der Medien und mit Vertreterinnen/Vertretern von Zielgruppen zu suchen, die in den Zielen und bisherigen Angeboten der Gemeinde besondere Berücksichtigung finden (z.B. Senioren und junge Familien) oder aber die in den bisherigen Angeboten der Gemeinde bisher eher vernachlässigt wurden (z.B. Singles oder der Gemeinde eher fern stehende Gemeindeglieder).

Der Kommunikationsprozess der Leitsätze der Gemeinde mit den ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden und mit Vertreterinnen/Vertretern bestimmter Zielgruppen ist wichtig, da sich in diesem Schritt entscheidet, ob die von der Projektgruppe formulierten Leitsätze die Leitsätze der gesamten Gemeinde sein können. Für diesen Prozess ist daher von der Projektgruppe ausreichend Zeit und Arbeitskapazität einzuplanen.

Nach dieser Kommunikationsphase werden die in den Gesprächen gesammelten positiven wie kritischen Rückmeldungen und Ergänzungsvorschläge zu den formulierten Leitsätzen in der Projektgruppe diskutiert und reflektiert. Die Projektgruppe erstellt auf der Grundlage dieser Rückmeldungen eine überarbeitete Fassung der Leitsätze der Gemeindearbeit, die sie dem Kirchenvorstand zur Diskussion und Verabschiedung vorlegt.

Es ist wichtig an dieser Stelle des Prozesses die Zustimmung des Kirchenvorstands einzuholen, da das Kirchenvorstand damit die bisherige Arbeit der Projektgruppe bestätigt und sich zu Eigen macht. Der Kirchenvorstand beauftragt mit dem Beschluss zugleich die Projektgruppe damit, auf der Grundlage der verabschiedeten Ziele eine Strategie zur Umsetzung der Leitsätze und eine Konkretisierung in Zielbestimmungen zu erarbeiten.

**s. Methode Schritt 5:      *Entwicklung der Leitsätze der Gemeinde***

## Methodenteil

Ausgangspunkt für diesen Schritt ist das in Schritt 4 erarbeitete Leitbild für die Gemeinde, anhand dessen nun die Leitsätze der Gemeindegliederung erarbeitet werden.

### Entwicklung der Leitsätze der Gemeinde

(Die hier beschriebene Methode ist der 2. Teil einer Methode, die im 1. Schritt das Leitbild formuliert und daraus in einem 2. Schritt die Leitsätze, also die strategischen Ziele der Gemeinde ableitet, zu dem 1. Schritt s. Schritt 4 der Materialsammlung „Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein Leitbild (eine Vision) entwickelt“)

#### Aufgabe:

In einer Veranstaltung, zu der die Mitarbeitenden der Gemeinde und interessierte Gemeindeglieder eingeladen werden, werden auf der Grundlage des in einem 1. Schritt gemeinsam bestimmten Leitbildes die Leitsätze der Gemeinde entwickelt.

#### Als Hilfsmittel dazu wird eine Art Rollenspiel beschrieben:

Danach hat die Klasse einen Wettbewerb ausgeschrieben, bei dem die Gemeinde prämiert wird, die sich selbst und ihre Angebote durch einen Flyer am besten darstellt.

Die Bewertung geschieht durch Öffentlichkeitspezialisten der Klasse und ausgewählte Neuzugezogene der Gemeinde.

Damit der erarbeitete Gemeinde-Flyer im Wettbewerb eine Chance hat, sollte er also öffentlichkeitswirksam gestaltet sein und auch Menschen, denen die Gemeinde fremd ist, ein ansprechendes Bild über die Gemeinde vermitteln. Er muss natürlich auch der Gemeindewirklichkeit entsprechen und nichts versprechen, was nicht eingehalten werden kann. Damit der Flyer nicht nur die Ist-Situation wiedergibt, sondern auch die Möglichkeit zur Weiterentwicklung beinhaltet, sollte der Flyer die Situation der Gemeinde im Jahr 2015 wiedergeben. Die Leitfrage bei der Formulierung der Leitsätze Ihrer Gemeinde lautet demnach:

**Wir haben das Jahr 20XX. Was möchten Sie, dass in einem Flyer über Ihre Gemeinde zu lesen ist?**

#### Zeitraumen für diese Methode

Diese Methode kann an 2-3 einzelnen Abenden, die relativ rasch aufeinander folgen sollten, durchgeführt werden oder – was für die Dynamik des Prozesses sinnvoller ist, an einem Samstag von 10-18 Uhr.

#### Moderation

Sinnvoll ist es für diese Methode eine auswärtige Moderation einzuholen oder eine Person der Projektgruppe mit dieser Moderationsaufgabe zu beauftragen. Diese Person sollte sich dann allerdings auf die Moderationsaufgabe beschränken und sich nicht an der inhaltlichen Diskussion beteiligen.

## I. Vorklärungen und Vergewisserungen

Leitbild und Vision:

Ergebnisse Gemeindeanalyse  
wichtige theologische und  
geschichtliche Prägungen

Leitsätze für die Gemeindegemeinschaft  
(strategische Ziele)  
(Beachtung der Kernaufgaben)

### 1. Vergegenwärtigung des formulierten Leitbildes der Gemeinde

In einem ersten Schritt zur Erarbeitung dieses Flyers der Gemeinde wurde bereits in Schritt 4 das Leitbild der Gemeinde bzw. das Titelblatt des Flyers erstellt, das mit kurzen Leitworten oder Bildern die Gemeinde beschreibt.

Ein Beispiel für ein solches Leitbild, das jetzt die Grundlage für die Formulierung der Leitsätze bildet, ist der Leitsatz:

*Unsere Gemeinde ist eine bunte und vielfältige Gemeinde, die im Gottesdienst ihre gemeinsame Mitte hat.*

Der für Ihre Gemeinde formulierte Leitsatz wird auf große Plakate geschrieben und als Überschrift auf eine Moderationswand bzw. an die Wand gehängt.

### 2. Vergegenwärtigung der Ergebnisse der Gemeindeanalyse

Am Ende der Gemeindeanalyse hat die Projektgruppe die gesammelten Daten und Informationen gesichtet und dabei die wichtigsten Fakten zusammengestellt, die hinter den Fakten und Informationen stehenden Probleme benannt und die erkennbaren Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken herausgearbeitet.

Auf einer gemeinsamen Sitzung mit dem Kirchenvorstand hat sie diese Ergebnisse diskutiert und die Eckpunkte herausgearbeitet, die bei der weiteren Erarbeitung der Gemeindekonzeption beachtet werden sollten.

Diese Eckpunkte sollten nun als Grundlage für die Leitsatzentwicklung für die Gemeinde noch einmal ins Bewusstsein gerufen werden.

### 3. Vergegenwärtigung der geschichtlichen und theologischen Prägungen

Eine weitere Voraussetzung für die sachgemäße Formulierung der Leitsätze sind die geschichtlichen und theologischen Prägungen der Gemeinde, die die Projektgruppe in Schritt 4 herausgearbeitet hat.

Dabei wurde bei der Beschäftigung mit den Eigenschaften der Kirche herausgearbeitet, was die Gemeinde bereits gut umsetzt, wo sie noch Grenzen hat und schon Ideen gesammelt, wie diese Grenzen abzubauen sind.

Bei der Beschäftigung mit der Geschichte der Gemeinde wurde herausgearbeitet, welche Ereignisse und Personen die Gemeindegeschichte bis in die Gegenwart prägen und welche Aspekte aus der Geschichte der Gemeinde für die Weiterarbeit der Gemeindekonzeption wichtig sein könnten.

Diese Ergebnisse sollten ebenso wie die Ergebnisse der Gemeindekonzeption in Form knapper Thesen als Grundlage für die Leitsatzentwicklung noch einmal ins Bewusstsein gerufen werden.

## II. Erste Formulierung der Leitsätze der Gemeinde

In einem zweiten Schritt werden nun die Innenseiten des Flyers gestaltet. Diese sollten in ansprechender Weise die Gemeinde und die Dimensionen ihres Handelns beschreiben.

Die Leitfrage für die Erstellung des Flyers wird ebenfalls gut sichtbar an der Wand befestigt:

*Wir haben das Jahr 20XX. Was möchten Sie, dass in einem Flyer über Ihre Gemeinde zu lesen ist?*

Die Zielsetzung 20XX stellt sicher, dass bei der Formulierung der Leitsätze die Teilnehmenden nicht nur den Ist-Zustand Ihrer Gemeinde bedenken, sondern auch ihre Wünsche für eine Weiterentwicklung einbringen.

Darunter werden zwei Hilfssätze notiert, die als Gerüst für die Leitsatzformulierung dienen:

*Wir sind eine Gemeinde, die...*

*Wir sind eine Gemeinde, in der...*

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, diese Satzanfänge zu ergänzen.

Bei kleinen Gruppen von nur 10 Personen kann die Formulierung der Leitsätze im Plenum geschehen. Da aber nach Möglichkeit bei diesem Schritt die Beteiligung von Mitarbeitenden und interessierten Gemeindegliedern erreicht werden sollte und daher mit einer größeren Gruppe zu rechnen ist, formulieren die Teilnehmenden ihre Vorschläge zunächst in Kleingruppen von 4-5 Personen.

Die Vorschläge der Kleingruppen werden dann im Plenum gesammelt und von der Moderatorin/dem Moderator an Moderationswänden festgehalten. Inhaltlich verwandte Vorschläge werden einander zugeordnet.

Beispiele für mögliche Leitsatzformulierungen:

### ***Wir sind eine Gemeinde, die ...***

- ... lebendige und vielfältige Gottesdienste feiert.
- ... in den Stadtteil hineinwirkt.
- ... die Angebote für ganz verschiedene Alters- und Zielgruppen macht.
- ... die Zugang zum Glauben bietet.
- ... Hilfe bietet in Glaubensfragen und schwierigen Lebenssituationen.
- ... sich ökumenischen Fragen stellt und ökumenische Beziehungen pflegt.
- ... Menschen auf ihrem Lebensweg begleitet.
- ... Familien anspricht.
- ...

### ***Wir sind eine Gemeinde, in der ...***

- ... die Kirchenmusik eine besondere Rolle spielt.
- ... die Mitarbeitenden sich wohl fühlen.
- ... sich viele wieder finden können.
- ... Begegnungen der Generationen gefördert werden.
- ... es Spaß macht, sich einzubringen.
- ...

Bei der Leitsatzformulierung der Gemeinde wird sich ein buntes Bild von Leitsätzen ergeben, aus dem bereits ersichtlich sein wird, wo die Teilnehmenden die Schwerpunkte der Gemeinde sehen bzw. sich die künftigen Schwerpunkte der Gemeinde wünschen.

Wichtig ist, dass die Moderatorin/der Moderator sich zum Schluss dieser Phase vergewissert, dass die an der Wand notierten Leitsätze die Zustimmung der Mehrheit der Teilnehmenden haben und nicht nur Einzelmeinungen darstellen.

### III. Auswahl der Leitsätze der Gemeinde

#### **Bewertung der Leitsätze**

Nach dieser Diskussion und einer eventuellen Ergänzung der Leitsätze der Gemeinde erfolgt die Bewertung der Leitsätze durch die Teilnehmenden.

Jede und jeder Teilnehmende bekommt dafür 10 Klebepunkte und den Auftrag, die Leitsätze nach ihrer Wichtigkeit für die Gemeinde zu bewerten.

Jeder vergebene Punkt bedeutet also: Dieser Leitsatz ist meiner Ansicht nach für unsere Gemeinde wichtig!

Pro Leitsatz darf jeder Teilnehmer 1-3 Punkte vergeben; d.h. die Teilnehmer dürfen z.B. 10 Leitsätzen je einen roten Punkt geben oder aber 2 Leitsätzen, die ihnen besonders wichtig sind je 3 Punkte und zwei weiteren je 2 Punkte etc.

Durch diese Bewertung ergibt sich ein aussagekräftiges Bild darüber, welche Leitsätze die Schwerpunkte der künftigen Gemeindearbeit bilden sollen.

Die Weiterarbeit erfolgt nur noch mit den Leitsätzen, die die höchste Bewertung erhalten haben. Zu beachten ist, dass dies nicht mehr als 10 Leitsätze sein sollten.

Alle Leitsätze und ihre Bewertung werden von der Projektgruppe für die schriftliche Fassung der Gemeindekonzeption festgehalten.

#### **Wie gut werden die zehn ausgewählten Leitsätze bereits in der Gemeindearbeit umgesetzt und wo zeigt sich Entwicklungsbedarf?**

Als nächster Schritt erfolgt die Überprüfung, wie gut die einzelnen ausgewählten Leitsätze bereits in der Gemeindearbeit umgesetzt werden. Dazu werden die bestehenden Gemeindeangebote den ausgewählten Leitsätzen zugeordnet. Es ergibt sich dadurch ein Bild davon, welche Leitsätze, die als wichtig erachtet werden, bereits jetzt, also in der Ist-Situation gut umgesetzt werden, und welche als wichtig erachteten Leitsätze noch Entwicklungsbedarf aufweisen.

Für diesen Schritt kann die Projektgruppe auf die Aufstellung der Gemeindeangebote im Rahmen der Gemeindeanalyse zurückgreifen. Von daher kann dieser Zwischenschritt gut von Mitgliedern der Projektgruppe Gemeindekonzeption vorgenommen werden, während die anderen Teilnehmenden eine Pause von ca. 20 Minuten haben.

Es sollte allerdings von den Teilnehmenden nach der Pause das Einverständnis zu der vorgenommen Zuordnung eingeholt werden.

Auch hier gilt: Vermutlich können einige Gemeindeangebote mehreren Leitsätzen zugeordnet werden, weil sie inhaltlich mehrere Dimensionen umfassen.

Die Zuordnung wird im Plenum gemeinsam wahrgenommen und dann unter der Leitfrage bewertet:

### **Welcher Leitsatz wird bereits gut umgesetzt in unserer Gemeinde und bei welchem Leitsatz sehe ich noch Entwicklungsbedarf?**

Ausschlaggebend für diese Bewertung ist einerseits die Anzahl der schon bestehenden Gemeindeangebote, die einem Leitsatz zugeordnet wurden, und andererseits – und dies wichtiger – die Einschätzung der Qualität der bereits bestehenden Gemeindeangebote, also die Frage: wie gut wird mit den Angeboten der von uns benannte Leitsatz bereits umgesetzt?

Die Teilnehmenden vergeben dabei für jeden Leitsatz Bewertungen von Doppelplus (++) bis Doppelminus (--).

- ++ = dieser Leitsatz wird bei uns schon sehr gut umgesetzt
- + = dieser Leitsatz wird bei uns gut umgesetzt
- 0 = die Umsetzung klappt weder besonders gut, noch besonders schlecht
- = dieser Leitsatz wird m. A. nach bisher kaum umgesetzt
- = dieser Leitsatz wird m. A. nach bisher gar nicht umgesetzt

Erfahrungsgemäß fällt den Teilnehmenden die negative Einschätzung der eigenen Angebote leichter als eine positive oder sogar sehr positive Bewertung. Deshalb sollte die Moderatorin/der Moderator die Gruppe ausdrücklich dazu auffordern, eine gute oder sehr gute Einschätzung auch wirklich als gut oder sehr gut zu benennen.

Die Moderatorin/der Moderator fragt die Bewertung der Leitsätze durch die Teilnehmenden der Reihe nach ab und ermittelt daraus den Querschnitt der Bewertungen (Zusammengezählte Punkte [für jedes Plus wird 1 gezählt; für jedes Minus wird 1 abgezogen] geteilt durch die Anzahl der Bewertungen). Am Ende ist jedem Leitsatz eine Bewertung zwischen Doppelplus und Doppelminus zugeordnet.

### Füllung der als wichtig erachteten Leitsätze der Beispielgemeinde XY:

- 1) Wir sind eine Gemeinde, die in den Stadtteil hineinwirkt. (Bewertung: +)
- 2) Wir sind eine Gemeinde, die die Menschen besucht. (Bewertung: 0)
- 3) Wir sind eine Gemeinde, die eine Kultur der Mitgliederorientierung lebt. (Bewertung: -)

Wir haben bereits an Angeboten, die diesen Leitsatz umsetzen:

- Zu 1: Lebendiger Adventskalender

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Zu 2: Geburtstagsbesuche von Seniorinnen und Senioren</li><li>• Zu 2: Besuche Neuzugezogener</li><li>• Zu 1 bzw. 3: Einen monatlichen Gemeindebrief</li></ul>   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Wir sind eine Gemeinde, die Angebote für ganz verschiedene Alters- und Zielgruppen macht. (Bewertung: ++)</li><li>2) Wir sind eine Gemeinde, in der sich viele wieder finden können. (Bewertung: +)</li><li>3) Wir sind eine Gemeinde, in der alle sich wohl fühlen. (Bewertung: 0)</li><li>4) Wir sind eine Gemeinde, in der Begegnungen der Generationen gefördert werden. (Bewertung: +)</li></ol> <p>Wir haben bereits an Angeboten, die diesen Leitsatz umsetzen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zu 2/3/4: Ein regelmäßiges Kirchcafe</li><li>• Zu 1/2/3: Viele verschiedene Gruppen und Angebote für unterschiedliche Alters- und Interessengruppen</li><li>• Zu 1/2/3: Viele, verschiedene Gottesdienste</li><li>• Zu 4: Einen gemeinsamen Mittagstisch einmal im Monat</li><li>• Zu 2/3: Mitarbeiter-Danke-Schön (Ausflüge, Besuche, Geburtstags-, Weihnachtsgeschenke)</li><li>• Zu 1-4: Gemeindeausflüge</li><li>• Zu 1-4: Studienfahrten</li></ul> |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Wir sind eine Gemeinde, in der die Mitarbeitenden sich wohl fühlen. (Bewertung: -)</li><li>2) Wir sind eine Gemeinde, in der es Spaß macht, sich einzubringen. (Bewertung: 0)</li><li>3) Wir sind eine Gemeinde, in der Gemeindeführung und Gemeinde in einem intensiven Austausch stehen. (Bewertung: +)</li></ol> <p>Wir haben bereits an Angeboten, die diesen Leitsatz umsetzen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zu 1/2: Mitarbeiter-Danke-Schön (Ausflüge, Besuche, Geburtstags-, Weihnachtsgeschenke)</li><li>• Zu 3: Kirchenvorstandsmitglieder sind Mitglieder verschiedener Gemeindegruppen</li><li>• Zu 1/3: Es gibt Planungstreffen mit Vertreterinnen / Vertretern der Gruppen/Kreise</li></ul>  |

#### **IV. Kommunikation der ausgewählten und bewerteten Leitsätze mit der Gemeinde**

Die formulierten Leitsätze der Gemeinde werden schriftlich niedergelegt und von den Mitgliedern der Projektgruppe mit den Gruppen und Kreisen der Gemeinde und Vertreterinnen/Vertretern einzelner Zielgruppen der Gemeindeführung kommuniziert und diskutiert.

Welche Zielgruppen die Projektgruppe auswählt, ist von der Situation der Gemeinde und deren Zielgruppen und Bezügen abhängig.

Es hat sich bewährt, das Gespräch mit Vertreterinnen/Vertretern der bürgerlichen Gemeinde, der katholischen Gemeinde (oder anderen kirchlichen Gruppen im Umfeld der Gemeinde), der Medien und mit Vertreterinnen/Vertretern von Zielgruppen zu suchen, die in den Zielen und bisherigen Angeboten der Gemeinde besondere Berücksichtigung finden (z.B. Senioren und junge Familien) oder aber die in den bisherigen Angeboten der Gemeinde bisher eher vernachlässigt wurden (z.B. Singles oder der Gemeinde eher fern stehende Gemeindeglieder).

Wichtig ist, dass den Kommunikationspartnern auch die Voraussetzungen für die gewählten Leitsätze, also der Leitsatz der Gemeinde, die wichtigsten Ergebnisse der Gemeindeanalyse und die die Gegenwart bestimmenden geschichtlichen und theologischen Prägungen übermittelt werden.

Die Mitglieder der Projektgruppe halten die Stellungnahmen und Anregungen der Gemeindeguppen und Vertreter(innen) der Zielgruppe schriftlich fest.

### **V. Bestimmung der Leitsätze der Gemeinde, auf denen in den nächsten Jahren der Schwerpunkt der Gemeindegarbeit liegen soll.**

Die Projektgruppe verständigt sich über die Ergebnisse des Kommunikationsprozesses mit den Gemeindeguppen und einzelnen Zielgruppen der Gemeindegarbeit. Diese Verständigung kann eine Veränderung bzw. Ergänzung der ausgewählten Leitsätze nach sich ziehen oder eine Bestätigung der bisherigen Ergebnisse.

Als letzter Baustein in dieser Phase bestimmt die Projektgruppe dann die Leitsätze, auf denen in den nächsten Jahren der Schwerpunkt der Gemeindegarbeit liegen soll.

Diese Verständigung kann in offener Diskussion oder wiederum durch eine Bepunktung geschehen.

Ausschlaggebend für die Auswahl sollte die Leitfrage sein:

**Welche Leitsätze sind aufgrund unseres ausgewählten Leitbildes und den Ergebnissen der Gemeindeanalyse diejenigen, auf denen in den nächsten Jahren der Schwerpunkt unserer Gemeindegarbeit liegen sollte?**

Ausgewählt werden können hier einerseits Leitsätze, bei deren Umsetzung noch ein deutlicher Entwicklungsbedarf besteht, gleichermaßen aber auch Leitsätze, die in der jetzigen Gemeindegarbeit schon sehr gut umgesetzt werden und die also eine besondere Stärke der Gemeinde bezeichnen, die in den nächsten Jahren noch ausgebaut werden soll.

So wichtig das Leitbild der Gemeinde für die Auswahl der Leitsätze auch ist, ein entscheidendes Auswahlkriterium sind auch die Ergebnisse der Gemeindeanalyse, insbesondere die

finanziellen und personellen Möglichkeiten. Deshalb ist gerade in dieser Phase die Rückkopplung an die bisherigen Ergebnisse entscheidend für das spätere Gelingen der Konzeption.

### **VI. Bestätigung der ausgewählten Leitsätze durch einen Kirchenvorstandsbeschluss**

Die Projektgruppe legt die ausgewählten Leitsätze dem Kirchenvorstand zur Diskussion und Verabschiedung vor.

Der Kirchenvorstand beauftragt mit diesem Beschluss die Projektgruppe zugleich damit, auf der Grundlage der verabschiedeten Leitsätze eine Strategie zur Umsetzung der Leitsätze und eine Konkretisierung in Zielbestimmungen zu erarbeiten (s. Schritt 6).

## Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden.<sup>9</sup>

### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>9</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

„Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

### **Hilfreiche Adressen**

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Auf landeskirchlicher Ebene können Gemeinden für die Erstellung ihrer Gemeindekonzeption oder für die Unterstützung bei einzelnen Schritten das Beratungsangebot nutzen. Das Landeskirchenamt bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption von der Gemeindeanalyse über die Entwicklung des Leitbildes der Gemeinde (z.B. durch die Methoden der Zukunftswerkstatt, des Open Space) bis zur Umsetzung der Konzeption im Gemeindealltag. Bei Bedarf bietet die Gemeindeberatung auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung.

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 6**

**Die Leitsätze werden im Blick auf die Gemeindegemeinschaftssituation hin konkretisiert – Schwerpunkte und Ziele für die nächsten Jahre werden erarbeitet**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

**Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.**

## Schritt 6

### **Die Leitsätze werden im Blick auf die Gemeindesituation hin konkretisiert –**

### **Schwerpunkte und Ziele für die nächsten Jahre werden erarbeitet**

Auf der Grundlage der vom Kirchenvorstand verabschiedeten Leitsätze beschreibt die Projektgruppe im nächsten Schritt die Ziele und Schwerpunkte der Gemeindegarbeit der nächsten Jahre. Die Projektgruppe sollte für die Ziele und Schwerpunkte einen überschaubaren Zeitrahmen (ca. 2-4 Jahre) zugrunde legen.

Die Projektgruppe ordnet dabei den formulierten Leitsätzen die bereits bestehenden Angebote der Gemeinde zu und überlegt, ob für die Umsetzung der Leitsätze die vorhandenen Angebote spezifiziert, verbessert oder eingestellt werden sollen und ob für einzelne Ziele neue Angebote entwickelt werden sollen. Bei diesen Überlegungen sollten die Ideen für neue Projekte geprüft werden, die im Verlauf der Erarbeitung der Gemeindegkonzeption entstanden sind.

Die Projektgruppe legt für die einzelnen Angebote auch die Zielgruppen fest, die mit den Angeboten erreicht werden sollen. Grundlage dieser Überlegungen ist die Überprüfung der bestehenden Angebote, die im Rahmen der Gemeindeganalyse erstellt wurde. In diesem Zusammenhang überprüft die Projektgruppe auch, ob für die Umsetzung einzelner Ziele bzw. für die Gestaltung einzelner Angebote verstärkt Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten im Umfeld der Gemeinde genutzt werden können.

Bei den ausgewählten Leitsätzen und Zielen der Gemeinde sollte die Projektgruppe überprüfen, ob die Leitsätze auch angemessene Maßnahmen zur Verbesserung der Leitungs- und Kommunikationsstrukturen in der Gemeinde, zur Verbesserung der Begleitung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur Verbesserung der Kooperations- und Vernetzungspraxis in der Gemeinde berücksichtigen, oder ob diese noch zusätzlich formuliert werden sollten.

Im Anschluss an die Zuordnung der bestehenden und von neuen Angeboten zu den ausgewählten Leitsätzen und Zielen entwickelt die Projektgruppe eine Strategie, in welchem Zeitraster die Ziele umgesetzt werden sollen und wie der Stand der Umsetzung der Ziele regelmäßig überprüft werden kann.

- s. Methode Schritt 6: Von den Leitsätzen zu den Zielen der nächsten vier Jahre*
- s. Methode Schritt 6: Das Disney-Modell – kreative Planung der Umsetzung der Gemeindeziele*
- s. Methode Schritt 6: Formulierung der Ziele*
- s. Methode Schritt 6: Vierjahresplanung zur Umsetzung der Ziele  
(bis zur Überprüfung)*

### Methodenteil

Auf der Grundlage der vom Kirchenvorstand verabschiedeten Leitsätze beschreibt die Projektgruppe in diesem Schritt die Ziele der Gemeindearbeit der nächsten Jahre.

Sie leitet dazu aus den vom Kirchenvorstand beschlossenen Leitsätzen der Gemeinde, die in den nächsten Jahren im Vordergrund der Gemeindearbeit stehen sollen, wichtige Ziele zu deren Umsetzung ab.

Sie überprüft, ob die bisherigen Angebote der Gemeinde angemessen der Erreichung der Ziele dienen oder ob zu deren Erreichung eine Veränderung, Neuentwicklung von Angeboten erfolgen soll.

Sie legt für die Angebote die Zielgruppen fest.

Sie bestimmt die für die Umsetzung der Ziele und die Weiterentwicklung der Angebotspalette der Gemeinde notwendigen Aufgabenpakete.

## Leitbild und Vision

-> Ergebnisse Gemeindeanalyse      **Leitsätze für die Gemeindegarbeit**  
 -> wichtige theologische und      (strategische Ziele)  
     geschichtliche Prägungen      (Beachtung der Leitsätze der LLK)

### Ausgewählter Leitsatz 1

|          |               |          |               |          |               |          |          |
|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|----------|
|          | Ziele         |          | Ziele         |          | Ziele         |          |          |
| Angebote | Angebote      | Angebote | Angebote      | Angebote | Angebote      | Angebote | Angebote |
|          | Zielgruppe/n: |          | Zielgruppe/n: |          | Zielgruppe/n: |          |          |
| Aufgabe  | Aufgabe       | Aufgabe  | Aufgabe       | Aufgabe  | Aufgabe       | Aufgabe  | Aufgabe  |

## Von den Leitsätzen zu den Zielen der nächsten vier Jahre

Der Kirchenvorstand hat auf Vorschlag der Projektgruppe der Beispielgemeinde XY (sh. Schritt 5) folgende drei Leitsätze ausgewählt, die in den nächsten vier Jahren den Schwerpunkt der Gemeindegarbeit bilden sollen.

- Gemeindeleitsatz:**      **Wir sind eine Gemeinde, die eine Kultur der Mitgliederorientierung lebt.**
- Gemeindeleitsatz:**      **Wir sind eine Gemeinde, in der alle sich wohl fühlen.**
- Gemeindeleitsatz:**      **Wir sind eine Gemeinde, in der die Mitarbeitenden sich wohl fühlen.**

Um zur Umsetzung dieser Leitsätze zu Zielformulierungen zu kommen, sammelt die Projektgruppe zunächst die Anregungen und Ideen, die im Verlauf der Entwicklung der Leitsätze, vielleicht schon beim Erstellen der Gemeindekonzeption gesammelt wurden und ordnet sie den Leitsätzen zu.

Mit Hilfe der Methode „Disney-Modell“ sucht die Projektgruppe in drei Kleingruppen zu den ausgewählten 3 Leitsätzen weitere Ideen und prüft die Realisierbarkeit der Ideen und Anregungen (s. Methodenblatt: Das Disney-Modell – kreative Planung der Umsetzung der Gemeindeziele).

**Ergebnis beider Arbeitsschritte ist eine Auflistung ähnlich wie die der Beispielgemeinde XY (s. Tabelle: Füllung der Leitsätze der Beispielgemeinde XY).**

## **Das Disney-Modell – kreative Planung der Umsetzung der Gemeindeziele<sup>10</sup>**

Das Disney-Modell eignet sich gut, um in relativ kurzer Zeit kreative Ideen zur Umsetzung von Zielen zu erarbeiten und dabei gleichzeitig verschiedene Stimmungen in einer Gemeinde/Arbeitsgruppe (visionäre, realistische, kritische) zu berücksichtigen.

Die Methode macht deutlich, dass es gut ist, bei der Entwicklung neuer Ziele alle drei Ebenen (die visionäre, die realistische und die kritische) zu berücksichtigen.

Die Methode kann von einer unabhängigen Moderatorin / einem unabhängigen Moderator eingebracht und geleitet werden. Sie kann aber auch von der Projektgruppe in Eigenverantwortung durchgeführt werden. Dann ist es aber sinnvoll, dass eine Person die Methode einführt und die Bürowechsel ansagt.

### **Vorbereitung**

Für diese Methode müssen drei Räume zur Verfügung stehen bzw. in einem Raum drei Sitzecken. Für jeden der Räume bzw. jede der Sitzecken liegen drei Schilder bereit:

- Büro des Visionärs
- Büro des Realisten
- Büro des Kritikers;

außerdem ausreichend Schreibmaterial.

### **1. Das Disney-Modell als Metapher**

Vielen von ihnen ist sicherlich Walt Disney bekannt, der Vater der Mickey Mouse, der auch viele Zeichentrick- und Spielfilme produziert hat und kreative Ideen effektiv und erfolgreich umgesetzt hat. Man sagt, dass Walt Disney seine Projekte in drei verschiedenen Büros ausgearbeitet hat:

Das erste Büro war licht und hell. Hier war Disney ganz Visionär, konnte träumen, Ideen fließen lassen, Zukunftsmusik hören und dies genießen. Hier gab es keine Zensur, die die Seifenblasen zum Platzen brachten.

Dann hatte Disney ein zweites Büro, in dem war er ganz Realist. Was wird das Projekt kosten? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? Welche einzelnen Schritte müssen vom Traum zur Realität auf einander folgen?

Im dritten Büro beleuchtet Disney alles noch einmal kritisch von außen, hier ist er ganz der Kritiker, advocatus diaboli, um das Projekt auf die Probe zu stellen. Dann geht er mit allen Plänen

---

<sup>10</sup> Methode entnommen dem Anleitungsblatt von Michael Zeh, zu beziehen über die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung der EKIR.

und Anfragen wieder in das Büro des Visionärs, des Realisten und des Kritikers, bis alle drei Büros ihr o.k. gegeben haben. Dann kann das Projekt ausgeführt und ein Erfolg werden.

### 2. Durchführung der Methode

Die Mitglieder der Projektgruppe ordnen sich den drei Leitsätzen zu und bilden so drei Kleingruppen.

Als Leitfrage und Zielbestimmung ihrer Arbeit wird für jede Kleingruppe festgehalten: Wie kann der Leitsatz in unserer Gemeinde umgesetzt werden?

Die Gruppen beleuchten nun nacheinander 1. aus der Rolle des Visionärs, 2. aus der Rolle des Realisten, 3. aus der Rolle des Kritikers die Leitfrage.

Wichtig ist, dass jeweils alle Mitglieder der Gruppe in der einen Rolle sind. Im Büro des Visionärs darf nur visionär gedacht werden; die Fragen nach der Realisierbarkeit oder nach der kritischen Außenwahrnehmung haben hier noch keinen Raum, werden aber in den folgenden beiden Büros beachtet.

Die Gruppen halten die Ergebnisse aus dem visionären Büro fest und wechseln dann den Raum bzw. die Sitzgruppe. Das Zeichen für den Wechsel gibt die Moderatorin/der Moderator. Die Gruppen tauschen beim Wechsel gleichzeitig das Schild „Büro des Visionärs“ um in „Büro des Realisten“.

Nun werden die festgehaltenen Ergebnisse aus dem Blick des Realisten beurteilt, also die Frage gestellt: Was muss alles gemacht und bedacht werden, damit das visionäre Ziel erreicht werden kann? Der Realist ist derjenige, der an die Umsetzung des Plans denkt, die einzelnen Schritte festlegt, alles bedenkt und einbringt, was für die Verwirklichung erforderlich ist.

Wieder werden die Ergebnisse festgehalten und der Raum bzw. die Sitzgruppe gewechselt.

Nun werden die festgehaltenen Ergebnisse aus dem Blick des Kritikers beurteilt. Der Kritiker ist dabei durchaus ein konstruktiver Kritiker. Er ist daran interessiert, dass Schwierigkeiten und unvorhergesehene Hindernisse mit bedacht sind, damit das ganze Unternehmen ein Erfolg wird. Die Position des Kritikers ist besonders fruchtbar, wenn sie Außenwahrnehmung einbringt: „Auf wen wirken sich diese Planungen aus – und was würden die Betroffenen dazu sagen?“ „Was würden völlig Außenstehende dazu sagen?“. Hier kann die Gruppe Kritik und Reaktionen simulieren und sie schon frühzeitig berücksichtigen.

Wieder werden die Ergebnisse festgehalten und der Raum bzw. die Sitzgruppe gewechselt.

Die Moderatorin bzw. der Moderator sollte bei der Vorstellung der Methode die Positionen der Büros deutlich definieren und in jeder Kleingruppe eine Person bestimmen, die für die Einhaltung der Rollenklarheit sorgt.

### 3. Zeitlicher Rahmen

Die Arbeitsform ist konzentriert und intensiv. Das Minimum ist, dass in jedem Büro 15-20 Minuten zur Verfügung stehen und ein Durchgang (besser: 2 Durchgänge) durch alle Büros möglich ist (Zeitrahmen: ca. 90-100 Minuten).

An die Durchführung der Methode schließt sich eine Vorstellung und Auswertung der Ergebnisse im Plenum an, für die ausreichend Zeit eingeplant werden sollte (30 Minuten).

Die Projektgruppe kann das Disney-Modell also in einem Zeitrahmen von 120-150 Minuten in einer Abendsitzung durchführen.

### 4. Zielgruppe

Das Disney-Modell ist für Gruppen bis zu einer Größe von etwa 20 Personen geeignet.

### 5. Ergebnis

Das Disneymodell führt zu einem kreativen und zielorientierten gleichzeitigen Brainstorming und Aussortierungsprozess, das viele der in nächster Zeit für die Umsetzung der Leitsätze erforderlichen Aspekte andenkt und teilweise sogar durchdenkt.

## Das Modell im Überblick

1. Einführung der Metapher
2. Genaue Festlegung des Ziels und des Zeitrahmens
3. Einrichtung der Büros, Bereitstellung der Arbeitsmittel
4. Erster Durchgang
  - Arbeit am Ziel im Büro des Visionärs - Festhalten der Ergebnisse – Ortswechsel
  - Arbeit am Ziel im Büro des Realisten - Festhalten der Ergebnisse – Ortswechsel
  - Arbeit am Ziel im Büro des Kritikers - Festhalten der Ergebnisse - Ortswechsel
5. Auswertung

## Füllung der Leitsätze der Beispielgemeinde XY:

### Leitsatz 1 Gemeinde XY:

#### **Wir sind eine Gemeinde, die eine Kultur der Mitgliederorientierung lebt.**

Wir haben bereits an Angeboten, die diesen Leitsatz umsetzen:

- Lebendiger Adventskalender
- Geburtstagsbesuche von Seniorinnen / Senioren
- Besuche Neuzugezogener
- Einen monatlichen Gemeindebrief

Zur Umsetzung des Leitsatzes wünschen wir uns:

- Einen Besuchsdienst nebst Krankenbesuchsdienst
- Geburtstagsglückwünsche für alle runden Geburtstage ab 30 Jahre
- Regelmäßige Gemeindefeste

Ergebnisse der Disneymethode:

Idee: Besuchsdienst/Krankenbesuchsdienst

- Besuchsdienstgruppe gründen – 1 Pfarrer/in sollte dafür verantwortlich sein
- Beratung und Anregung durch Amt für missionarische Dienste einholen
- Klären mit Kirchenvorstand: Welche Geburtstage sollen besucht werden (runde und halbrunde oder alle ab 65 Jahre?)
- Klären mit Gemeindebüro: Wie viele Geburtstage: runde, halbrunde, jährliche ab 65 Jahre gibt es in unserer Gemeinde?
- Klären: Wie viele Mitarbeitende brauchen wir und wie finden wir genug Mitarbeitende?
- Klären: Welche Ausbildung und Begleitung brauchen die Mitarbeitenden, wer ist für die Begleitung/Ausbildung verantwortlich, was darf das kosten?

Idee: Geburtstagsglückwünsche für runde Geburtstage ab 30 Jahre

- An der Gemeindestatistik klären: Wie viele runde Geburtstage plus 18 Jahre gibt es jährlich – was ergibt das an Kosten (Porto/Karten)?
- Wie viel Arbeitszeit braucht die Gemeindesekretärin für diese zusätzliche Aufgabe, kann anderes eingespart werden, kann jemand sonst die Arbeit erledigen?
- Musterformulierungen zu den verschiedenen Geburtstagen erstellen.

Idee: Regelmäßige Gemeindefeste (s. unten Leitsatz 2)

**Leitsatz 2 Gemeinde XY:**

**Wir sind eine Gemeinde, in der alle sich wohl fühlen.**

Wir haben bereits an Angeboten, die diesen Leitsatz umsetzen:

- Ein regelmäßiges Kirchcafe
- Viele verschiedene Gruppen und Angebote für unterschiedliche Alters- und Interessengruppen
- Viele, verschiedene Gottesdienste
- Einen gemeinsamen Mittagstisch einmal im Monat
- Mitarbeiter-Danke-Schön (Ausflüge, Besuche, Geburtstags-, Weihnachtsgeschenke)
- Gemeindeausflüge
- Studienfahrten

Zur Umsetzung des Leitsatzes wünschen wir uns:

- Regelmäßige Gemeindefeste
- Mehr Toleranz gegenüber Kindern im Gottesdienst
- Mehr Kontakt der Gemeindegruppen und Mitarbeitenden untereinander

Ergebnisse der Disneymethode:

Idee: Gemeindefest

- Ein regelmäßiges Gemeindefest soll eingeführt werden. Wir brauchen dazu frühzeitig ein Organisationskomitee: Personen benennen; Kostenrahmen festlegen.
- Das Gemeindefest kann aus Kosten- und Kapazitätsgründen nicht jedes Jahr durchgeführt werden, sondern nur alle 2 Jahre; vielleicht sind jährliche Gemeindefeste möglich in Kooperation mit der katholischen Gemeinde? Abklären!

Idee: mehr Toleranz gegenüber Kindern im Gottesdienst

- Kinderecke im Gottesdienstraum einrichten – Projekt an die Mutter-Kind-Gruppe vergeben?

Idee: mehr Kontakt Gemeindegruppen/Mitarbeitende (s. unten Leitsatz 3)

## Formulierung der Ziele

### Leitsatz 3 Gemeinde XY:

#### Wir sind eine Gemeinde, in der die Mitarbeitenden sich wohl fühlen.

Wir haben bereits an Angeboten, die diesen Leitsatz umsetzen:

- Mitarbeiter-Danke-Schön (Ausflüge, Besuche, Geburtstags-, Weihnachtsgeschenke)
- Planungstreffen mit Vertreterinnen/Vertretern der Gruppen und Kreise

Zur Umsetzung des Leitsatzes wünschen wir uns:

- verbesserte Instrumente der Mitarbeitendenbegleitung und –wertschätzung
- regelmäßige Mitarbeitendenforen
- bessere Vernetzung der Mitarbeitenden und Gruppen
- Ansprechpartner für die Mitarbeitenden

Ergebnisse der Disneymethode:

Idee: Verbesserte Instrumente der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung

- Zur Verbesserung der Instrumente der Mitarbeitendenbegleitung sollen die Anregungen der Mitarbeitenden eingeholt werden – erst dann können konkrete Planungen und Projekte in Angriff genommen werden; vielleicht sollten wir eine Befragung dazu durchführen? Dann muss ein Fragebogen entwickelt werden? Der Kirchenvorstand soll das entscheiden.
- Es sollen aus der kirchlichen Literatur (z.B. Handreichung Mitgliederorientierung) Anregungen zur Mitarbeitendenbegleitung gezogen werden.
- Die Mitarbeitendenwertschätzung darf nicht viel kosten!
- Für Mitarbeitendenfortbildungen könnte man Sponsoren ansprechen.

Idee: regelmäßiges Mitarbeitendenforum

- Ein jährliches Mitarbeitendenforum ist eine gute, leicht umsetzbare Anregung. Planung soll an den Kirchenvorstand gehen.

Idee: bessere Vernetzung der Mitarbeitenden und Gruppen

- Soll durch Mitarbeitendenforum erfolgen, soll dort 1. Thema sein
- Dort soll Arbeitsgruppe von Mitarbeitenden für die Umsetzung der Idee eingesetzt werden.
- In jedem Gemeindebrief sollen je 2 Gemeindegruppen und 3 Ehrenamtliche vorgestellt werden – als Aufgabe ans Redaktionsteam Gemeindebrief geben!

Idee: Ansprechpartner für Mitarbeitende

- Soll als Aufgabe an den Kirchenvorstand gegeben werden; verschiedene Kirchenälteste sollen sich als Ansprechpersonen für Mitarbeitende zur Verfügung stellen; im Gemeindebrief, am Schwarzen Brett bekanntzumachen.

In einem nächsten Arbeitsschritt formuliert die Projektgruppe auf der Grundlage der gesammelten Angebote und Anregungen mögliche Ziele der Gemeindearbeit der nächsten Jahre.

Zur sachgemäßen Formulierung der Ziele der Gemeindearbeit kann das Kürzel „SMART“ als Raster dienen.

Ziele sind dann wirksam formuliert, wenn sie s.m.a.r.t. sind:

|          |   |                    |                                  |
|----------|---|--------------------|----------------------------------|
| <b>S</b> | – | spezifisch-konkret | präzise und eindeutig formuliert |
| <b>M</b> | – | messbar            | quantitativ oder qualitativ      |
| <b>A</b> | – | attraktiv          | positiv formuliert, motivierend  |
| <b>R</b> | – | realistisch        | das Ziel muss erreichbar sein    |
| <b>T</b> | – | terminiert         | bis wann.                        |

Für die Ziele der Beispielgemeinde XY heiße dies:

**Bestimmung von Zielen zur Umsetzung von Leitsatz 1 „Wir sind eine Gemeinde, die eine Kultur der Mitgliederorientierung lebt“ und von Leitsatz 2 „Wir sind eine Gemeinde, in der alle sich wohl fühlen“.**

**Ziel 1: *Einrichtung eines Besuchsdienstes/Krankenbesuchsdienstes***

**Unterziel 1: *Prüfung der Möglichkeiten zur Einrichtung eines Besuchsdienstes***

Der Kirchenvorstand setzt eine Arbeitsgruppe ein, die binnen drei Monaten prüft, ob in der Gemeinde ein Besuchsdienst bzw. ein Besuchsdienst und Krankenbesuchsdienst eingerichtet werden kann und welche Folgeschritte dafür notwendig sind (Werbung von Mitarbeitenden, Fortbildung/Begleitung der Mitarbeitenden etc.).

Die Arbeitsgruppe soll dazu Beratung durch das Amt für missionarische Dienste einholen und bei der Prüfung folgende Fragen klären:

- Wie viele runde/halbrunde/jährliche Geburtstage ab 65 Jahre fallen in der Gemeinde im Schnitt an?
- Wie viele Krankenbesuche fallen in der Gemeinde im Schnitt an?
- Wie viele Mitarbeitende braucht ein Besuchsdienst, um diese (runden, halbrunden, jährlichen) Geburtstage ab 65 Jahre und die Krankenbesuche abzudecken?
- Wie können diese Mitarbeitenden geworben werden?

**Zielgruppe: Gemeindeglieder**

*(Bei der Umsetzung des Unterzieles 1 kann die Notwendigkeit zur Festlegung weiterer Ziele deutlich werden, die dann vom Kirchenvorstand beschlossen werden müssen; z.B. Unterziel 2: Einrichtung eines Besuchsdienstes – Mitarbeitendenwerbung; Unterziel 3: Einrichtung eines Besuchsdienstes – Konzeption von Möglichkeiten der Mitarbeitendenfortbildung/-begleitung)*

### **Ziel 2: Geburtstagsglückwünsche für runde Geburtstage**

Ab dem nächsten Jahr werden im Namen des Kirchenvorstands für alle Gemeindeglieder mit runden Geburtstagen von 30-60 Jahre Glückwunschkarten versandt.

Der Kirchenvorstand benennt eine Pfarrerin/einen Pfarrer als Verantwortliche(n) für die Umsetzung dieses Ziels, die/der die organisatorischen Voraussetzungen gemeinsam mit der Gemeindegsekretärin bis Ende des Jahres schafft und Musterformulierungen zu den verschiedenen Rahmenbedingungen erstellt.

**Zielgruppe: Gemeindeglieder von 30-60 Jahre.**

### **Ziel 3: Einführung regelmäßiger Gemeindefeste**

Der Kirchenvorstand beschließt die Einführung regelmäßiger Gemeindefeste, die jeweils am 1. Sonntag im Juni stattfinden. Der Kirchenvorstand beruft Anfang nächsten Jahres eine Arbeitsgruppe, die die Organisation des Gemeindefestes übernimmt und dem Kirchenvorstand in regelmäßigen Abständen einen Zwischenbericht über den Stand der Organisation gibt. Der Kirchenvorstand prüft bis Ende des Jahres, ob bei den Gemeindefesten eine zweijährige Kooperation mit der katholischen Gemeinde möglich ist.

**Zielgruppe: gesamte Gemeinde**

### **Ziel 4: Einrichtung einer Kinderecke im Gottesdienstraum**

Der Kirchenvorstand beschließt die Einrichtung einer Kinderecke im Gottesdienstraum. Der Kirchenvorstand beauftragt die Mutter-Kind-Gruppe der Gemeinde mit der Einrichtung der Kinderecke und legt den Kostenrahmen für dieses Projekt fest. Die Kinderecke soll bis Ostern fertig gestellt sein.

**Zielgruppe: Kinder und junge Familien**

**Bestimmung von Zielen zur Umsetzung von Leitsatz 3 „Wir sind eine Gemeinde, in der die Mitarbeitenden sich wohl fühlen“.**

### **Ziel 5: Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung**

**Unterziel 1: Erhebung von geeigneten Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung für die Gemeinde XY**

Der Kirchenvorstand setzt eine Arbeitsgruppe ein, die binnen sechs Monaten erhebt, welche Instrumente der Mitarbeitendenbegleitung und –wertschätzung in der Gemeinde eingeführt werden sollen und wie dieses organisiert werden kann. Im Rahmen der Erhebung führt die Arbeitsgruppe eine Mitarbeitendenbefragung durch; sie kann dafür die Unterstützung der Gemeindeberatung einholen. Die Ergebnisse der Erhebung und der Mitarbeitendenbefragung werden dem Kirchenvorstand in sechs Monaten vorgestellt. Der Kirchenvorstand beschließt dann die weiteren Schritte.

### **Aufgaben:**

- Prüfung von Anregungen aus der Literatur (z.B. „Mitgliederorientierung als Leitbegriff kirchlichen Handelns“)
- Einholung von Beratung des Amtes für missionarische Dienste, insbesondere der Gemeindeberatung

### **Zielgruppe: Mitarbeitende**

#### ***Unterziel 2: Benennung von Ansprechpartnerinnen/-partnern aus dem Kirchenvorstand für verschiedene Mitarbeitendengruppen***

Der Kirchenvorstand benennt bis Ende des Jahres für verschiedene Mitarbeitendengruppen Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner aus dem Kirchenvorstand, die für die Beratung und Begleitung der Mitarbeitenden zuständig sind. Die benannten Ansprechpartner/innen und deren Telefonnummern werden im Gemeindebrief (regelmäßig) und am Schwarzen Brett bekannt gegeben.

### **Zielgruppe: Mitarbeitende**

#### ***Unterziel 3: Einführung einer regelmäßigen Rubrik im Gemeindebrief „Vorstellung von Gemeindeguppen und Ehrenamtlichen“***

Der Kirchenvorstand beschließt die Einführung der regelmäßigen Rubrik „Vorstellung von Gemeindeguppen und Ehrenamtlichen“ im Gemeindebrief und beauftragt die Redaktionsgruppe der Gemeinde mit der Umsetzung dieses Beschlusses. Start soll im übernächsten Gemeindebrief sein.

### **Zielgruppe: Mitarbeitende, Gemeindeglieder**

#### ***Unterziel 4: Einführung eines jährlichen Mitarbeitendenforums***

Der Kirchenvorstand veranstaltet ab dem Jahr 20.. im ... jeden Jahres ein Mitarbeiterforum, zu dem alle ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden eingeladen werden. Zur Organisation der Mitarbeiterforen beruft der Kirchenvorstand im Sommer eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern des Kirchenvorstandes und der Mitarbeitendenschaft, die für die nächsten beiden Jahre die Organisation der ersten Mitarbeitendenforen übernimmt. Das erste Mitarbeitendenforum soll das The-

ma haben: „Mitarbeiterwertschätzung und –begleitung in unserer Gemeinde“. Das zweite Mitarbeitendenforum soll das Thema haben: „Bessere Vernetzung der Mitarbeitenden und Gruppen“. Zielgruppe: Mitarbeitende. In das 1. Mitarbeitendenforum sollen die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung einfließen, die die Arbeitsgruppe „Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung“ Anfang 2008 initiiert und auswertet.

***Zielgruppe: Mitarbeitende***

## Vierjahresplanung zur Umsetzung der Ziele (bis zur Überprüfung)

Die Beispielmunicipal XY hat sich somit fünf Ziele gesetzt, wobei für das fünfte Ziel (Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung) bereits drei Unterziele benannt wurden und die Entwicklung weiterer Projekte geprüft werden soll. Ebenso können aus dem als Ziel 1 benannten Ziel im Verlauf der Umsetzung noch weitere Unterziele entwickelt werden.

Die nächste Aufgabe der Projektgruppe besteht darin, die festgelegten Ziele in eine Zeitstruktur zu bringen, also festzulegen, wann und in welcher Reihenfolge die Ziele umgesetzt werden sollen.

Es ist sinnvoll, dass die Projektgruppe die Zielumsetzung dabei mindestens auf den Zeitraum bis zur Überprüfung der Gemeindegemeinschaftskonzeption, also mindestens für die nächsten vier Jahre, streckt.

Die Projektgruppe sollte bei der Vierjahresplanung auch die Überprüfung der Umsetzung der Ziele durch den Kirchenvorstand bedenken.

Die Projektgruppe sollte bei ihren Überlegungen die personellen und finanziellen Kapazitäten der Gemeinde beachten, damit die Gemeinde durch Auswahl, Anzahl und Umsetzungspläne der Ziele nicht überfordert wird.

Zu beachten ist auch der Aufwand, den die Umsetzung der einzelnen Ziele bedeutet: Die Planung, Einrichtung und kontinuierliche Begleitung eines Besuchsdienstes macht bedeutend mehr Arbeit als die Organisation eines jährlichen Mitarbeitendenforums oder die Einsetzung von Ansprechpartner/innen für ehrenamtlich Mitarbeitende. Und das Ziel „Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung“ sollte als Langzeitschwerpunkt der Gemeinde betrachtet werden, der in der Zukunft zur Entwicklung mehrerer neuer Ziele führen kann, deren Umsetzung über die nächsten vier Jahre hinaus eingeplant werden sollte.

Sinnvoll ist es, dass die Projektgruppe für den Zeitplan der einzelnen Jahre eine Mischung von schnell umsetzbaren Zielen und aufwändigeren Zielen auswählt.

In den Zeitplan aufgenommen werden sollten für jedes Ziel:

- die bestimmte Zielgruppe;
- die Verantwortlichen für die Umsetzung
- und die notwendigen Vernetzungen mit dem Kirchenvorstand.

Beachtet werden sollte, dass sich aus einigen Zielen (vor allem aus Prüfzielen) weitere Ziele ableiten lassen, deren Umsetzung im Zeitplan bedacht werden sollte.

## Beispiel für die Vierjahresplanung einer Gemeinde

| Vierjahresplanung (20..-20..) der Gemeinde XY  |
|--|
| Als Schwerpunkte der Gemeinde ausgewählte Leitsätze  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Wir sind eine Gemeinde, die eine Kultur der Mitgliederorientierung lebt.</li><li>• Wir sind eine Gemeinde, in der alle sich wohl fühlen.</li><li>• Wir sind eine Gemeinde, in der die Mitarbeitenden sich wohl fühlen.</li></ul> |

## Die Ziele für das Jahr 2014

**Ziel 1:** *Einrichtung eines Besuchsdienstes/Krankenbesuchsdienstes*

**Unterziel 1:** *Prüfung der Möglichkeiten zur Einrichtung eines Besuchsdienstes*

*Zielgruppe: Gemeindeglieder*

Vorüberlegungen 2013; Entscheidung über Umsetzung 2. Hälfte 2013; mögliche Umsetzung ab 2014

Verantwortlich: Prüfauftrag durch Arbeitsgruppe unter Leitung von Pfr'in./Pfr. XY

Vorlage an Kirchenvorstand: 2. Hälfte 2013 - Information Öffentlichkeit: Ende 2013

**Ziel 2:** *Geburtstagsglückwünsche für runde Geburtstage*

*Zielgruppe: Gemeindeglieder von 30-60 Jahre.*

Organisatorische Klärungen bis Ende 2013;

Umsetzung 2014; ab da regelmäßig; Info Öffentlichkeit: Ende 2013

Verantwortlich: Pfr'in./Pfr. XY mit Gemeindegemeinschaft

**Ziel 3:** *Einführung regelmäßiger Gemeindefeste*

*Zielgruppe: gesamte Gemeinde*

erste Umsetzung Juni 2014; ab da jährlich

Verantwortlich: Arbeitsgruppe unter Leitung von XY

1. Zwischenbericht Kirchenvorstand März 2014; danach Info Öffentlichkeit

**Ziel 4:** *Einrichtung einer Kinderecke im Gottesdienstraum*

*Zielgruppe: Kinder und junge Familien*

Verantwortlich: Mutter-Kind-Gruppe mit Mitglied des Kirchenvorstands XY

Umsetzung: bis Ostern 2014; Info Öffentlichkeit: Anfang 2014

**Ziel 5:** *Einführung v. Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung*

**Unterziel 2:** *Benennung von Ansprechpartnerinnen/-partnern aus dem Kirchenvorstand für verschiedene Mitarbeitendengruppen*

*Zielgruppe: Mitarbeitende*

Umsetzung bis Anfang 20..

Verantwortlich: Kirchenvorstand; Info Öffentlichkeit: Ende 2013

***Unterziel 3: Einführung einer regelmäßigen Rubrik im Gemeindebrief „Vorstellung von Gemeindegruppen und Ehrenamtlichen“***

*Zielgruppe: Mitarbeitende, Gemeindeglieder*

Umsetzung bis Anfang 2014

Verantwortlich: Redaktionsteam; Info Öffentlichkeit Anfang 2014

Reflexion im Kirchenvorstand: Ende 2014

## Die Ziele für das Jahr 2015

*(evtl.: zu Ziel 1: Einrichtung eines Besuchsdienstes/Krankenbesuchsdienstes*

**Unterziel 2: Mitarbeitendenwerbung für den Besuchsdienst)**

*Zielgruppe: Gemeindeglieder*

mögliche Umsetzung ab 2015

Verantwortlich für Umsetzung: Arbeitsgruppe unter Leitung von Pfr'in./Pfr. XY

Kirchenvorstand: Beschluss Ende 2014

*(evtl.: zu Ziel 1: Einrichtung eines Besuchsdienstes/Krankenbesuchsdienstes*

**Unterziel 3: Konzeption von Möglichkeiten der Mitarbeitendenfortbildung/-begleitung)**

*Zielgruppe: Besuchsdienstmitarbeitende*

Mögliche Umsetzung 2015/2016

Verantwortlich für Umsetzung: Arbeitsgruppe unter Leitung von Pfr'in./Pfr. XY

Vorlage Kirchenvorstand: Ende 2014; Umsetzung: 2015

**Ziel 5: Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung**

**Unterziel 1 Erhebung von geeigneten Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung für die Gemeinde XY**

*Zielgruppe: Mitarbeitende*

Umsetzung 2015

Verantwortlich für Umsetzung: Arbeitsgruppe unter Leitung von Pfr'in./Pfr. XY

Abstimmung mit Kirchenvorstand: Ende 2014

**Unterziel 4: Einführung eines jährlichen Mitarbeitendenforums**

*Zielgruppe: Mitarbeitende*

Umsetzung: 2015 (1. Mitarbeitendenforum Okt. 2014)

Verantwortlich für Umsetzung: Arbeitsgruppe unter Leitung von Pfr'in./Pfr. XY

Reflexion im Kirchenvorstand: Ende 2015

## Die Ziele für das Jahr 2016

***Evtl. weitere Unterziele zu Ziel 5: Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung***

***Fortführung Ziel 1: Einrichtung eines Besuchsdienstes/Krankenbesuchsdienstes;***

***Unterziel 3: Konzeption von Möglichkeiten der Mitarbeitendenfortbildung/-begleitung)***

*Zielgruppe: Besuchsdienstmitarbeitende*

Umsetzung 2016; Verantwortlich für Umsetzung: Arbeitsgruppe unter Leitung von Pfr'in./Pfr. XY

Reflexion im Kirchenvorstand: Ende 2016

## Die Ziele für das Jahr 2017

***Evtl. weitere Unterziele zu Ziel 5: Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung***

***Überprüfung der Umsetzung der Gemeindekonzeption im Kirchenvorstand***

Einsetzung einer Arbeitsgruppe: Mitte 2016; Rückkopplung mit Klasse: Herbst 2016

Diskussion im Kirchenvorstand: Ende 2016

### Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindegemeinschaft genutzt werden<sup>11</sup>

#### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>11</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindearbeit zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitglieder-

orientierung in unserer Gemeinde“ oder „Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

### Hilfreiche Adressen

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Auf landeskirchlicher Ebene können Gemeinden für die Erstellung ihrer Gemeindekonzeption oder für die Unterstützung bei einzelnen Schritten das Beratungsangebot nutzen. Das Landeskirchenamt bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption von der Gemeindeanalyse über die Entwicklung des Leitbildes der Gemeinde (z.B. durch die Methoden der Zukunftswerkstatt, des Open Space) bis zur Umsetzung der Konzeption im Gemeindealltag. Bei Bedarf bietet die Gemeindeberatung auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung.

## Schritt 6 - Ziele der künftigen Gemeindefarbeit

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 7**

**Die Konzeption wird schriftlich niedergelegt und  
vom Kirchenvorstand beschlossen**

Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.

## Schritt 7

### Die Konzeption wird schriftlich niedergelegt und vom Kirchenvorstand beschlossen

Als letzten Arbeitsschritt erstellt die Projektgruppe die schriftliche Fassung der Gemeindekonzeption. Die Schriftfassung sollte die wichtigsten Ergebnisse der bisherigen Arbeitsschritte enthalten und besonderes Gewicht auf die Strategie zur Umsetzung der Ziele der Gemeinde legen. Sie sollten den Umfang von 20 Seiten nicht überschreiten.

Vor der Erstellung der schriftlichen Fassung vergewissert sich die Projektgruppe anhand der in Schritt 1 und 2 formulierten Ziele für die Erstellung der Gemeindekonzeption, ob bei den jetzt vorliegenden Ergebnissen der Gemeindekonzeption die Zielvorstellungen des Kirchenvorstands erfüllt wurden oder ob die Projektgruppe im Verlauf der Erstellung begründet auf die Erfüllung einzelner Ziele verzichtet hat. Dies sollte unter Punkt I der schriftlichen Gemeindekonzeption benannt werden.

Ein sinnvoller Aufbau der Gemeindekonzeption könnte so aussehen:

|      |  |          |
|------|--|----------|
| I.   | Ziele der Gemeindekonzeption   | 1 Seite  |
| II.  | Relevante Ergebnisse der Gemeindeanalyse   | 5 Seiten |
| III. | Das Leitbild/die Vision der Gemeinde   | 1 Seite  |
| IV.  | Die Leitsätze der Gemeinde auf der Grundlage<br>der 10 Leitsätze des kirchlichen Handelns  | 3 Seiten |
| V.   | Die Ziele der Gemeinde in den nächsten 2-4 Jahren<br>und die Strategie zu deren Umsetzung  | 9 Seiten |
|      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Schwerpunkte der Gemeindegearbeit der nächsten 4 Jahre</li><li>• Zuordnung: bestehende Angebote – Ziele</li><li>• Vorschläge für die Veränderung oder Neuentwicklung von Angeboten</li><li>• Vorschläge zur Verbesserung der Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</li><li>• Vorschläge zur Verbesserung der Leitungs- und Kommunikationsstrukturen</li><li>• Vorschläge für die Verbesserung der Kooperations- und Vernetzungspraxis der Gemeinde</li></ul> |          |
| VI.  | Regelungen zur zeitlichen Umsetzung und zur Überprüfung<br>der Umsetzung der Ziele   | 1 Seite  |

Die schriftliche Fassung der Gemeindekonzeption lässt die/der Vorsitzende der Projektgruppe den Mitgliedern des Kirchenvorstands zukommen.

In einem gemeinsamen Termin mit dem Kirchenvorstand stellt die Projektgruppe dem Kirchenvorstand die nun schriftlich vorliegende Gemeindekonzeption vor, stellt sich den Fragen und Kommentierungen durch das Kirchenvorstand und weist auf die nächsten Schritte der Umsetzung hin.

## Schritt 7 - schriftliche Niederlegung

Mit der Besprechung der Gemeindekonzeption im Kirchenvorstand endet die Arbeit der Projektgruppe. Der Kirchenvorstand sollte den Mitgliedern der Projektgruppe für ihre geleistete Arbeit Dank und Anerkennung aussprechen und sie aus der Projektarbeit entlassen. Der Dank sollte darüber hinaus auch öffentlich im Gemeindebrief und im Gottesdienst erfolgen.

Die Verantwortung für die Weiterarbeit mit der Gemeindekonzeption liegt nun in den Händen des Kirchenvorstands.

Der Kirchenvorstand legt dem Klassenvorstand die schriftliche Fassung der Gemeindekonzeption mit der Bitte um Stellungnahme vor und beschließt die Gemeindekonzeption nach erfolgter Stellungnahme als verbindlichen Rahmen der Gemeindegemeinschaft.

Als ersten Schritt zur Umsetzung der Gemeindekonzeption sorgt der Kirchenvorstand für die Veröffentlichung und Kommunikation der Gemeindekonzeption in der Gemeinde, im Gemeindeumfeld und in der Klasse.

Für die Kommunikation der Gemeindekonzeption innerhalb der Gemeinde stellt der Kirchenvorstand eine schriftliche Fassung der Konzeption allen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung, denn diese sind es, die die Ziele der Gemeindegemeinschaft in ihren konkreten Arbeitsfeldern umsetzen sollen. Weitere Fassungen der Gemeindekonzeption sollten den Nachbargemeinden und Institutionen, mit denen Kooperationen angedacht sind, zukommen. Weiter erhält das Landeskirchenamt die beschlossene und veröffentlichte Gemeindekonzeption zur Kenntnis.

Für die Kommunikation der Ergebnisse der Gemeindekonzeption innerhalb der Gemeinde bietet sich eine Gemeindeversammlung und/oder eine Mitarbeitendenversammlung an. Darüber hinaus sollten die wichtigsten Ergebnisse der Konzeption (vor allem die formulierten Leitsätze und Ziele für die nächsten Jahre) allen Gemeindegliedern im Gemeindebrief, eventuell sogar in einer Sonderausgabe, zur Kenntnis gegeben werden.

## Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden.<sup>12</sup>

### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>12</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

rung in unserer Gemeinde“ oder „Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

### **Hilfreiche Adressen**

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Auf landeskirchlicher Ebene können Gemeinden für die Erstellung ihrer Gemeindekonzeption oder für die Unterstützung bei einzelnen Schritten das Beratungsangebot nutzen. Das Landeskirchenamt bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption von der Gemeindeanalyse über die Entwicklung des Leitbildes der Gemeinde (z.B. durch die Methoden der Zukunftswerkstatt, des Open Space) bis zur Umsetzung der Konzeption im Gemeindealltag. Bei Bedarf bietet die Gemeindeberatung auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung.

## Schritt 7 - schriftliche Niederlegung

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 8**  
**Die Konzeption wird umgesetzt**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.

## Schritt 8

### Die Konzeption wird umgesetzt

In der Verantwortung für die Umsetzung der festgelegten Leitsätze und Ziele stehen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – die besondere Verantwortung trägt das Kirchenvorstand als Leitungsorgan der Gemeinde.

Die Umsetzung der Konzeption durch den Kirchenvorstand geschieht in folgender Weise:

- Der Kirchenvorstand passt sämtliche Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Zielbeschreibungen der Gemeindekonzeption an; sie beteiligt dabei die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Mitarbeitendenvertretung (MAV).
- Der Kirchenvorstand berücksichtigt die beschriebenen Ziele der Gemeindegemeinschaft in den Mitarbeitendengesprächen<sup>13</sup>, den Verabredungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern<sup>14</sup> und bei allen Ausschreibungen und Stellenbesetzungen.
- Der Kirchenvorstand benennt für die einzelnen Projektpläne, die zur Umsetzung der Ziele der Gemeindegemeinschaft in der Gemeindekonzeption erarbeitet wurden, Verantwortliche aus der ehren- oder hauptamtlichen Mitarbeiterschaft und beauftragt sie mit der Umsetzung der einzelnen Projekte bzw. Angebotsideen.
- Der Kirchenvorstand berücksichtigt die beschriebenen Ziele der Gemeindegemeinschaft bei allen anstehenden Entscheidungen, welche Arbeitsbereiche und Dienste beibehalten, ausgebaut, eingeschränkt oder aufgegeben werden.
- Der Kirchenvorstand bittet die ehren-/hauptamtlich Mitarbeitenden mit Leitungsverantwortung darum, die Leitsätze und Ziele der Gemeindegemeinschaft in ihrem Arbeitsbereich umzusetzen.

---

<sup>13</sup> Dabei sollten die Leitfäden „Grundsätze des Landeskirchenrats für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der Lippischen Landeskirche“ und „Regelmäßige Mitarbeitendengespräche“ beachtet werden.

<sup>14</sup> Für die Gespräche mit den ehrenamtlich Mitarbeitenden sollten die Leitlinien zum Ehrenamt beachtet werden.

Die Umsetzung der Konzeption durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschieht in folgender Weise:

- Die ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden sind in je ihrem Arbeitsbereich für die Umsetzung der festgelegten Ziele selbständig verantwortlich. Sie werden vom Kirchenvorstand auf diese Verantwortlichkeit ausdrücklich hingewiesen. Die Mitarbeitenden konkretisieren die Ziele für ihren Arbeitsbereich und reflektieren diese Konkretion in den regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen. Leiterinnen und Leiter von Gruppen kommunizieren die Ziele mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ihrer Gruppen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vom Kirchenvorstand mit der Umsetzung einzelner Projekte oder Angebotsideen beauftragt wurden, entwickeln für diese Projekte eine Projektplanung, die sie eigenverantwortlich umsetzen. Die Projektplanung wird dem Kirchenvorstand zur Kenntnis gegeben.
- Die Ziele der Gemeindegemeinschaft werden auf regelmäßigen (jährlichen?) Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitertreffen diskutiert und weiter konkretisiert. Ein besonderes Thema sollte dabei immer wieder die Praxis der Begleitung und Förderung der Mitarbeitenden sein. Weiter könnten bei solchen Treffen die Kooperations- und Vernetzungspraxis zwischen den Gemeindegemeinschaften und unter den Mitarbeitenden regelmäßig reflektiert werden.

- s. Methode Schritt 8:** *Hinweise zur Anpassung der Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden an die Gemeindekonzeption – Merkblatt für den Kirchenvorstand*
- s. Methode Schritt 8:** *Hinweise zur Anpassung der Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden an die Gemeindekonzeption – Merkblatt für die hauptamtlich Mitarbeitenden*
- s. Methode Schritt 8:** *Anpassung der Dienstanweisung/Stellenbeschreibung im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs*
- s. Methode Schritt 8:** *Fragebogen zur Vorbereitung der Gespräche mit Ehrenamtlichen*
- s. Methode Schritt 8:** *Muster für eine schriftliche Vereinbarung über ehrenamtliche Arbeit*
- s. Methode Schritt 8:** *Anleitung zur Erstellung eines Ausschreibungstextes (Pfarrstelle oder Mitarbeitendenstelle)*
- s. Methode Schritt 8:** *Hinweise zur Projektplanung*
- s. Methode Schritt 8:** *Projektrahmen*
- s. Methode Schritt 8:** *Projektstrukturplan*
- s. Methode Schritt 8:** *Meilensteine*

## Methodenteil

### Hinweise zur Anpassung der Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der hauptamtlich Mitarbeitenden an die Gemeindekonzeption – Merkblatt für den Kirchenvorstand –

Für diese Aufgabe sollte der Kirchenvorstand eine Arbeitsgruppe aus 3-4 Mitgliedern des Kirchenvorstands berufen, die sie mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe beauftragt. Es ist sinnvoll, dass diese Arbeitsgruppe zugleich mit der Wahrnehmung der Mitarbeitendengespräche beauftragt wird, da die Anpassung der Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen an die Gemeindekonzeption gut im Zusammenhang eines Mitarbeitendengesprächs erfolgen kann.

**I. Vergegenwärtigen Sie sich zuvor in der Arbeitsgruppe die Leitsätze und Ziele, die der Kirchenvorstand für die künftige Gemeindearbeit bestimmt hat.**

**II. Vergegenwärtigen Sie sich dann die Mitarbeitendenstruktur in Ihrer Gemeinde:**

- Wie viele haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende gibt es in Ihrer Gemeinde?
- In welchen Bereichen sind diese mit welchem Stundenumfang tätig?
- Welche hauptamtlich Mitarbeitenden sind bisher für die Umsetzung welcher Schwerpunkte der Gemeindearbeit verantwortlich?
- Wie passen diese Schwerpunkte zu den von Ihnen in der Gemeindekonzeption festgelegten Leitsätzen und Zielen für die künftige Gemeindearbeit?
- Wie zufrieden sind Sie als Kirchenältester mit der Vernetzung und Kooperation innerhalb der Mitarbeiterschaft?

**III. Halten Sie aus den Vorüberlegungen die Merkmale fest, die Ihnen für das Mitarbeitendengespräch mit den einzelnen Mitarbeitenden wichtig erscheinen.**

---

---

---

---

**IV. Vereinbaren Sie Mitarbeitendengespräche mit den hauptamtlich Mitarbeitenden.**

Hinweise zur Anpassung der Dienstverordnungen und Stellenbeschreibungen der hauptamtlich Mitarbeitenden an die Gemeindegliederung  
– Merkblatt für die hauptamtlich Mitarbeitenden –

Die Anpassung der Dienstverordnung/Stellenbeschreibung soll im Zusammenhang mit einem Mitarbeitendengespräch erfolgen, das Vertreterinnen/Vertreter des Kirchenvorstands mit der/dem Mitarbeitenden durchführen und dafür einen Termin vereinbaren.

**I. Vergegenwärtigen Sie sich vor dem Mitarbeitendengespräch die Leitsätze und Ziele, die der Kirchenvorstand für die künftige Gemeindegliederung bestimmt hat.**

- Welche Leitsätze und Schwerpunkte sind Ihnen besonders wichtig?
- Welche Leitsätze und Schwerpunkte setzen Sie in Ihrem Arbeitsbereich bereits um? Auf welche Weise?
- Was könnte die Umsetzung der Leitsätze Ihrer Ansicht nach verbessern?
- Wie könnten Sie zur Verbesserung der Umsetzung der Leitsätze in Ihrem Arbeitsbereich beitragen?

**II. Bereiten Sie sich anhand des Vorbereitungsbogens des „Leitfadens für Mitarbeitendengespräche“ auf das Mitarbeitergespräch vor.<sup>15</sup>**

**III. Halten Sie aus Ihren Vorüberlegungen die Merkmale fest, die Ihnen für das Mitarbeitendengespräch mit Vertreter/innen des Kirchenvorstands und die Anpassung Ihrer Dienstverordnung/Stellenbeschreibung wichtig erscheinen.**

---

---

---

---

**IV. Vereinbaren Sie Mitarbeitendengespräche mit den hauptamtlich Mitarbeitenden.**

---

<sup>15</sup>„Regelmäßige Mitarbeitendengespräche“ und Grundsätze des Landeskirchenrats für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der Lippischen Landeskirche

## Anpassung der Dienstanweisung/Stellenbeschreibung im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs

Das Mitarbeitendengespräch sollte nach dem vorgeschlagenen Aufbau der „Leitfadens für Mitarbeitendengespräche“ durchgeführt werden, wobei der Aufbau um Punkt 3.B um den Aspekt „Leitsätze der Gemeinde“ und „Anpassung der Dienstanweisung/Stellenbeschreibung“ ergänzt werden sollte (s.u.).

### Aufbau des Mitarbeitendengesprächs

#### 1. Rückblick und Besinnung

- A. Was war los? Was ist geschehen?
- B. Wie haben Sie die Zusammenarbeit erlebt und gestaltet?

#### 2. Analyse und Standortbestimmung

- A. Selbstwahrnehmung
- B. Berufliche Situation

#### 3. Perspektiven und Zielvereinbarungen

- A. Was möchte die/der Mitarbeitende bis wann erreichen?
- B. Bedeutung der Leitsätze, Schwerpunkte und Ziele der Gemeindearbeit für die eigene Arbeit, den eigenen Arbeitsbereich
  - Welche Konsequenzen haben die Leitsätze für den Arbeitsbereich des Mitarbeitenden?
  - Welche Leitsätze und Schwerpunkte möchte sich der Mitarbeitende besonders zu Eigen machen?
  - Welche konkreten Ziele für die nächsten zwei Jahre leitet der Mitarbeitende daraus ab?
- C. Welche Unterstützung braucht der Mitarbeitende zum Erreichen der Ziele?

#### 4. Anpassung der Dienstanweisung/Stellenbeschreibung

Anhand der Ergebnisse dieser Diskussion verändern die Vertreterinnen/Vertreter des Kirchenvorstands gemeinsam mit der/dem Mitarbeitenden die Dienstanweisung/Stellenbeschreibung und legen die Neufassung der Mitarbeitervertretung (MAV) vor.

## Fragebogen zur Vorbereitung der Gespräche mit Ehrenamtlichen

Gemeinde: .....

Mitarbeiter/in: .....

### 1. Das ist mein Tätigkeitsfeld/sind meine Tätigkeitsfelder

| Tätigkeitsfeld/er: | Durchschnittliche Wochenstunden |
|--------------------|---------------------------------|
|--------------------|---------------------------------|

.....

.....

.....

.....

.....

### 2. Seit wann übe ich diese Tätigkeit/en aus?

(für jede Tätigkeit gesondert angeben)

.....

.....

.....

.....

**3. Gibt es eine Vereinbarung für meine Mitarbeit?**

- Ja. Wie lautet sie?  
(Zuständigkeiten, Wochenstunden, Erstattung, Schlüssel, ...)

.....  
.....

- Nein.

**4. Mir gefällt an meiner ehrenamtlichen Arbeit, ...**

|  | Trifft eher zu        | Trifft eher nicht zu  |
|--|-----------------------|-----------------------|
| dass ich selbständig arbeiten kann         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass es eine sinnvolle Tätigkeit ist       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ich Anerkennung erhalte               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ich mit anderen Menschen zusammen bin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ich meine Stärken einbringen kann     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass die Aufgabe schwierig ist             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ich gute Fortbildung erhalte          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ich meinem Glauben Gestalt gebe       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ich am Aufbau der Gemeinde mitwirke   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ich Verantwortung trage               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dass ...                                   |                       |                       |

.....

Besonders gut läuft: .....

**5. Schwierigkeiten sehe ich in meiner Arbeit ...**

|  | Trifft eher zu        | Trifft eher nicht zu  |
|--|-----------------------|-----------------------|
| in der Weitergabe von Informationen  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| darin, dass mein Engagement kaum wahrgenommen wird   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| darin, dass meine Arbeit kaum Anerkennung findet   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| darin, dass ich kaum Anregung, Hilfen oder Fortbildung bekomme                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| darin, dass ich keinen Ansprechpartner im Kirchenvorstand oder unter den Hauptamtlichen habe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| in meiner Überforderung  |                       |                       |

.....

.....

in meiner Unterforderung

.....

.....

**6. Ändern würde ich gerne an meiner Aufgabe:**

.....

.....

.....

.....

**7. Meine Stärken liegen in folgenden Bereichen und kommen in der Gemeinde gut oder nicht ausreichend zur Geltung:**

|  | kommen nicht<br>zur Geltung | gut<br>zur Geltung    | ausreichend<br>zur Geltung |
|--|-----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Im praktischen Bereich:<br>.....               | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| In der Beziehung zu anderen Menschen:<br>..... | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Zu Kindern: .....                              | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Zu Jugendlichen: .....                         | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Zu Erwachsenen: .....                          | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Zu Senioren: .....                             | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Im Bereich des Glaubens:<br>.....              | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| In der Vermittlung von Inhalten:<br>.....      | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Im emotionalen Bereich:<br>.....               | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Im strukturellen Bereich:<br>.....             | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| In der Leitung von Gremien<br>.....            | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Im kreativen Bereich:<br>.....                 | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

**8. Was ich gerne dazulernen möchte:**

.....

.....

.....

**9. Die Leitsätze der Gemeinde haben für meinen Arbeitsbereich folgende Auswirkungen:**

.....

.....

.....

**10. Folgender Leitsatz / folgende Leitsätze der Gemeinde sind mir besonders wichtig:**

.....

.....

.....

**11. Aus den Leitsätzen der Gemeinde leite ich für mich folgende Ziele für die nächsten zwei Jahre ab:**

.....

.....

.....

**12. Der bisherige Zeitrahmen für meine Tätigkeit**

- ist in Ordnung
- sollte begrenzt werden auf ..... Stunden
- kann erweitert werden auf ..... Stunden

**13. Ich würde gerne in ein anderes Tätigkeitsfeld der Gemeinde wechseln.**

- Ja, und zwar in: .....
- Nein

**14. Diese Fortbildung möchte ich machen:**

.....

.....

.....

**15. In unserer Gemeinde braucht es meines Erachtens noch folgende Veränderungen:**

.....

.....

.....

**16. Was mir noch besonders wichtig ist:**

.....

.....

.....

**Muster**  
**für eine schriftliche Vereinbarung über ehrenamtliche Arbeit**

1. Frau/Herr ..... ist bereit, nachstehende Tätigkeit zu übernehmen:

.....

Mit der ehrenamtlichen Arbeit sind im Besonderen folgende Aufgaben verbunden:

.....

.....

.....

2. Der wöchentliche/monatliche Zeitaufwand beträgt ca. .... Stunden.

Ergeben sich in der Praxis Abweichungen von dem vereinbarten Zeitbedarf, so ist dies entsprechend neu zu vereinbaren.

3. Als Zeitraum für die ehrenamtliche Tätigkeit wird vereinbart:

Beginn: ..... Ende: .....

Eine Verlängerung bzw. Verkürzung des Zeitraumes ist jederzeit möglich.

4. Frau/Herr ..... hat sich mit den Leitsätzen und Zielen der Gemeindegliederung beschäftigt, die der Kirchenvorstand für die Gemeinde beschlossen hat.

Frau/Herr ..... trägt in ihrem/seinem Arbeitsbereich vor allem an der Umsetzung folgender Leitsätze bei:

.....

.....

Die Umsetzung der Leitsätze geschieht bei der ehrenamtlichen Tätigkeit auf folgende Weise:

.....

.....

.....

.....

.....

5. Frau/Herr ..... erhält für die ehrenamtliche Arbeit die erforderliche Unterstützung, z.B. durch: den Mitarbeiterkreis, Planungs- und Auswertungsgespräche, die Nutzung von Arbeitsmaterialien, technischen Geräten, den Zugang zu Informationen, Räumen/Schränken u.ä.

Ansprechpartner/in ist: .....

Regelmäßige Planungs- und Auswertungsgespräche finden jährlich im Mitarbeiterkreis statt.

6. Frau/Herr ..... wird zu den Tagesordnungspunkten des Kirchenvorstands gehört, die ihre/seine Arbeit betreffen.

Sie/er wird ferner über die für die Arbeit zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel informiert, einschließlich möglicher Zuschüsse von dritter Seite.

Die für die ehrenamtliche Tätigkeit erforderlichen Ausgaben können bis zu einer Höhe von ..... Euro im Monat/pro Jahr in eigener Verantwortung ausgegeben werden. Die Abrechnung mit Belegen erfolgt zum Ende eines jeden Haushaltsjahres/Monats.

7. Der Kirchenvorstand begrüßt, wenn ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Tätigkeit Fortbildung und Begleitung in Anspruch nehmen. Eine Bezuschussung der Fortbildung kann beim Kirchenvorstand beantragt werden.

## Schritt 8 – Umsetzung der Gemeindekonzeption

8. Frau/Herr ..... ist im Rahmen der gesamtkirchlichen Regelungen bei der Ausübung ihrer/seiner ehrenamtlichen Tätigkeit unfall- und haftpflichtversichert.

9. Frau/Herr ..... verpflichtet sich, über alle Angelegenheiten, die ihr/ihm in Ausübung ihrer/seiner Arbeit bekannt geworden sind und die ihrer Natur nach oder infolge besonderer Anordnungen vertraulich sind, Verschwiegenheit zu bewahren, auch über die Dauer ihrer/seiner Beauftragung hinaus. Wo sie/er seelsorgerlich tätig wird, ist das Seelsorgegeheimnis zu wahren. Die Bestimmungen des Datenschutzes sind zu beachten.

10. Auf Wunsch wird der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter eine Bescheinigung ausgestellt, die über Inhalt, Umfang sowie die fachlichen Anforderungen der ehrenamtlichen Arbeit Auskunft gibt.

Kirchengemeinde .....

.....

Ort/Datum

Unterschriften (L.S.)

.....

Unterschrift der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

### ***Ergänzungen zur Vereinbarung:***

.....

.....

.....

.....

.....

## **Anleitung zur Erstellung eines Ausschreibungstextes (Pfarrstelle oder Mitarbeitendenstelle)**

Dieses Formular soll den Mitgliedern des Kirchenvorstands helfen, einen Ausschreibungstext zu formulieren, der auf die Gemeindekonzeption und die darin vereinbarten Leitsätze und Ziele angemessen Bezug nimmt.

Die Anleitung ist gleichermaßen geeignet für die Erstellung einer Pfarrstellenausschreibung wie zur Erstellung einer Ausschreibung für eine hauptamtliche Mitarbeitendenstelle.

**Stellenausschreibung der Pfarrstelle** .....  
**in** .....  
**Dienstumfang** .....

oder:

**Stellenausschreibung der Mitarbeitendenstelle** .....  
**In** .....  
**Dienstumfang** .....

**I. Vergegenwärtigen Sie sich die Leitsätze und Ziele Ihrer Gemeinde und die aktuelle Situation, in der Ihre Gemeinde steht.**

**II. Beachten Sie besonders die bestehende Mitarbeitenden-Struktur:**

- Wie viele haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende gibt es in Ihrer Gemeinde?
- Welche Mitarbeitenden sind für die Umsetzung welcher Leitsätze und Schwerpunkte der Gemeindegemeinschaft verantwortlich?
- Für die Umsetzung welcher Leitsätze und Schwerpunkte war die bisherige Stelleninhaberin/der bisherige Stelleninhaber verantwortlich; soll/kann sich daran für die Neubesetzung etwas ändern?
- Hat sich der Dienstumfang der bisherigen Pfarrstelle verändert? Wenn ja, wie muss sich das in der Stellenbeschreibung niederschlagen?

**III. Nach diesen Klärungen beschreiben Sie mit Hilfe der Anleitung Ihre Gemeinde, den Dienstauftrag und Ihre Erwartungen.**

### Entwurf einer Stellenbeschreibung

**1. Ort und Kirchengemeinde**

Die vorgenannten Gesichtspunkte helfen Ihnen beim Formulieren der Stellenbeschreibung.

**2. Unsere Leitsätze, Schwerpunkte und Ziele, erwünschte neue Entwicklungen und Projekte**

Hier beschreiben Sie, wo Sie Schwerpunkte gesetzt haben und welche Sie in der Zukunft setzen wollen.

**3. Unsere ehren- und hauptamtliche Mitarbeitendenstruktur; Zuordnung der Schwerpunkte und Verantwortungen Kooperationen und Vernetzungen**

**4. Wer sind wir? Wer sind unsere Partner?**

**Soziologische Zusammensetzung, Prägungen, Kooperation in der Region, Ökumene und weitere Zusammenarbeit mit Gemeinschaften, Gruppen, Vereinen und Organisationen**

Keine Gemeinde erreicht alle Menschen. Mehrere Gemeinden zusammen können den vielfältigen Erwartungen eher entsprechen.

## Schritt 8 – Umsetzung der Gemeindekonzeption

### 5. Angaben über den Dienstauftrag

Angaben über den zurzeit gültigen Dienstauftrag. Beabsichtigte Veränderungen sollten genannt werden.

### 6. Unsere Erwartungen an Fähigkeiten und Vorerfahrungen

Gefragt sind Fachkompetenzen, berufliche Schwerpunkte und besondere Begabungen.

### 7. Angaben zur Wohnung und zu Schulverhältnissen

Auch bei Teildienst muss die Frage der Dienstwohnung geklärt sein.

### 8. Ansprechpartner am Ort

### Hinweise zur Projektplanung

Die folgenden Merkblätter sind als Hilfsmittel für die Arbeitsgruppen oder Teams gedacht, die vom Kirchenvorstand mit der Umsetzung einzelner Ziele beauftragt worden sind.

Als Gruppe oder Team sind Sie für die Verwirklichung eines bestimmten Projektes verantwortlich.

Sie haben vom Kirchenvorstand für die Umsetzung bereits wichtige Zeitangaben und Hinweise erhalten (vgl. Methode Schritt 6 Ziele und Vierjahresplanung):

- Die genaue Formulierung des Zieles bzw. Projektes
- Einzelne Aspekte, die Sie bei der Umsetzung beachten sollten
- Die Zielgruppe Ihres Projektes
- Den Zeitrahmen der Umsetzung
- Hinweise, bis wann was an der Kirchenvorstand zurückgespielt werden muss

Ihre erste Aufgabe besteht jetzt in der Feinplanung des Projektes; d.h. Sie müssen planen, welche Schritte für die Umsetzung von wem bis wann vollzogen werden müssen. Diese Feinplanung werden Sie im Verlauf der Projektumsetzung immer wieder überprüfen müssen, um sicherzustellen, dass Ihre Feinplanung auch eingehalten werden kann.

Ein Projektstrukturplan hilft Ihnen, das Gesamtprojekt zu konkretisieren und in überschaubare Einheiten zu zerlegen, die sich kalkulieren und der Reihe nach „abarbeiten“ lassen.

Die drei folgenden Methodenblätter können dabei eine Hilfe sein:

### **Projektrahmen**

Hier klären Sie:

- Das vom Kirchenvorstand benannte Projektziel: Was soll am Ende erreicht sein?
- Die benötigten Personen:

Sollen weitere Personen, als die vom Kirchenvorstand benannten, mit speziellen Kompetenzen regelmäßig oder hin- und wieder in der Projektgruppe mitarbeiten?

Sind alle bzw. die wichtigsten für die Umsetzung des Projektes notwendigen Zielgruppen in der Arbeitsgruppe vertreten?

### Projektstrukturplan

Hier klären Sie die Projektstruktur:

- In welche Teileinheiten lässt sich das Projekt gliedern? (Fett umrandete Kästchen)
- Welche einzelnen Schritte sind im Rahmen dieser Teileinheiten zu erledigen?
- Welche Schritte setzen zum Start den Abschluss anderer Projektschritte voraus?
- Wer führt diesen Schritt aus? (Eine/r/alle/jemand außerhalb des Projektteams?)
- Bis wann soll der Schritt erledigt sein?
- Für welche Schritte ist eine Zwischenabstimmung mit dem Kirchenvorstand oder anderen Projektgruppen notwendig?

Bei komplexen Projekten sollten alle Teileinheiten einen Kennbuchstaben erhalten, die einzelnen Projektschritte eine Nummer. So ist jeder Projektschritt genau benannt.

Der Projektstrukturplan soll die zu leistende Arbeit ganz erfassen – aber manches fällt einem doch erst im Verlauf der Planung ein; dann sollte der Projektstrukturplan bei Bedarf ergänzt werden.

### Meilensteine

Hier klären Sie die Meilensteine im Projektverlauf.

Der Zielzeitpunkt für das Projekt ist bereits durch den Kirchenvorstand oder durch Ihre Gruppe bei der Bestimmung des Projektrahmens festgelegt worden.

Zu diesem Datum soll das Neue, das Sie mit Ihrem Projekt für Ihre Gemeinde schaffen oder planen sollen, voll arbeitsfähig bzw. umgesetzt sein.

Um auch zwischendurch eine Orientierung zu haben, ob Sie noch im Zeitplan sind (und um sich über die erfolgreich geschafften Etappen freuen zu können), sollten Sie einige Meilensteine festlegen:

Denken Sie dazu vom Endergebnis des Projektes aus zurück, dann passieren Sie automatisch die wichtigsten Stationen. Bitte benennen Sie auf diese Weise 4-6 Meilensteine so, dass zweifelsfrei erkennbar ist, wenn sie erreicht sind. Überlegen Sie dann, in welchem Monat diese Meilensteine erreicht sein sollen.

Ihre Projektplanung geben die einzelnen Arbeitsgruppen dem Kirchenvorstand zur Kenntnis und als Grundlage späterer Reflexion und Überprüfung.

Anhand der Projektplanungen überprüft bzw. verändert der Kirchenvorstand die Vierjahresplanung, die die Projektgruppe Gemeindekonzeption erstellt hat.

Der Stand der Projektplanungen wird vom Kirchenvorstand regelmäßig reflektiert, spätestens bei der Überprüfung der Gemeindekonzeption überprüft.

## Projektrahmen

Projekt .....

**Projektziel:**

.....  
.....  
.....

**Start:** .....

**Abschluss:** .....

**Vom Kirchenvorstand festgelegter Finanzrahmen: ..... Euro**

**Mitglieder der Projektgruppe:**

**Vom Kirchenvorstand benannt:**

.....  
.....  
.....

.....

**Noch zur Mitarbeit werden angesprochen:**

.....

.....

.....

.....

## Beispiel für einen Projektrahmen

### **Projekt:** *Einführung eines regelmäßigen Mitarbeitendenforums*

#### **Projektziel:**

*Der Kirchenvorstand veranstaltet ab dem Jahr 2014 im Oktober jeden Jahres ein Mitarbeiterforum, zu dem alle ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden eingeladen werden.*

*Die Organisation der ersten beiden Mitarbeiterforen übernimmt eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern des Kirchenvorstands und der Mitarbeitendenschaft.*

*Das erste Mitarbeitendenforum soll das Thema haben: Mitarbeiterwertschätzung und -begleitung in unserer Gemeinde.*

*Das zweite Mitarbeitendenforum soll das Thema haben: bessere Vernetzung der Mitarbeitenden und Gruppen.*

*In das 1. Mitarbeitendenforum sollen die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung einfließen, die die Arbeitsgruppe „Einführung von Instrumenten der Mitarbeitendenbegleitung/-wertschätzung“ Anfang 2014 initiiert und auswertet.*

**Start:** *Anfang 2014*

**Abschluss:** *Ende 2015*

**Vom Kirchenvorstand festgelegter Finanzrahmen:** *500 Euro*

#### **Mitglieder der Projektgruppe**

##### **Vom Kirchenvorstand benannt:**

*Vom Kirchenvorstand: Pfarrerin Müller, Kirchenältester Schmid, Kirchenältester für Jugendarbeit Franke,*

*3 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter: Reiner, Söhnke, Berend*

##### **Noch zur Mitarbeit werden angesprochen:**

*1 Mitglied des Kindergartenteams*

*1 Mitglied der Mutter-Kind-Gruppe und ...?*

Projektstrukturplan

**Projekt:** .....

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| ○<br>.....  | ○<br>.....  | ○<br>.....  | ○<br>.....  | ○<br>.....  |
| ○<br>.....<br>.....<br>Setzt voraus: .....<br>Verantw.:.....<br>Abstimmung KV.:<br>.....<br>Fertig bis: ..... |
| ○<br>.....<br>.....<br>Setzt voraus: .....<br>Verantw.:.....<br>Abstimmung KV.:<br>.....<br>Fertig bis: ..... |
| ○<br>.....<br>.....   | ○<br>.....<br>.....   | ○<br>.....<br>.....   | ○<br>.....<br>.....   | ○<br>.....<br>.....   |

## Schritt 8 – Umsetzung der Gemeindekonzeption

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Setzt voraus: .....      |
| Verantw.: .....          |
| Abstimmung KV.:<br>..... |
| Fertig bis: .....        |

**Beispiel für einen Projektstrukturplan**

**Projekt:** *Einführung eines regelmäßigen Mitarbeitendenforums*

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <input type="radio"/><br>Reflexion Ergebnisse Mitarbeiterbefragung   | <input type="radio"/><br>Planung<br>1. Mitarbeiterforum  | <input type="radio"/><br>Zwischenauswertung   | <input type="radio"/><br>Planung<br>2. Mitarbeiterforum  | <input type="radio"/><br>Auswertung/<br>Abschluss  |
| <input type="radio"/> Sichtung Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung<br><br>Setzt voraus: Mitarbeiterbefragung<br><br>Verantw.: AG XY<br><br>KV.:<br><br>Fertig bis: Apr. 14 | <input type="radio"/> Festlegung der Inhalte<br><br>Setzt voraus: Reflexion Mitarbeiterbefrag.<br><br>Verantw.: ganze AG<br><br>KV.: Information<br><br>Fertig bis: Juni 14                        | <input type="radio"/> Auswertung in Projektgruppe<br><br><br>Verantw.: Vorsitz<br><br>KV.: ---<br><br>Fertig bis: Nov. 14                             | <input type="radio"/> Festlegung der Inhalte<br><br>Setzt voraus: Zwischenauswertung<br>1. Forum<br><br>Verantw.: ganze AG<br><br>KV.: Information<br><br>Fertig bis: Juni 15                      | <input type="radio"/> Auswertung in Projektgruppe<br><br><br>Verantw.: Vorsitz/<br>ganze AG<br><br><br>Fertig bis: Nov. 15 |
| <input type="radio"/> Erhebung der Konsequenzen für Mitarbeiterforum   | <input type="radio"/> Planung Einladungen/<br>Öffentlichkeitsarbeit<br><br>Setzt voraus: Festlegung der Inhalte<br><br>Verantw.: Schmid, Berend<br><br>KV.: Information<br><br>Fertig bis: Sep. 14 | <input type="radio"/> Auswertung mit Beteiligten (Planung der Auswertung u. Durchführ.)<br><br><br>Verantw.: AG-Mitglieder<br><br>Fertig bis: Dez. 14 | <input type="radio"/> Planung Einladungen/<br>Öffentlichkeitsarbeit<br><br>Setzt voraus: Festlegung der Inhalte<br><br>Verantw.: Schmid, Berend<br><br>KV.: Information<br><br>Fertig bis: Sep. 15 | <input type="radio"/> Auswertung mit Beteiligten (Planung der Auswertung u. Durchführ.)<br><br><br>Verantw.: AG-Mitglieder |

## Schritt 8 – Umsetzung der Gemeindekonzeption

| Fertig bis: Apr. 08 |  |  |  | Fertig bis: Dez. 09   |
|---------------------|--|--|--|---|
|                     | <p><input type="radio"/> Festlegung<br/>äußerer Rahmen/<br/>Moderation</p> <p><b>Setzt voraus:</b> Inhalte</p> <p><b>Verantw.:</b> Meyer,<br/>Müller</p> <p><b>KV.:</b> Absprache/<br/>Information</p> <p><b>Fertig bis:</b> Okt.<br/>20XX</p> | <p><input type="radio"/> Festlegung<br/>von Konsequenzen</p> <p><b>Setzt vor.:</b> Reflexion</p> <p><b>Verantw.:</b> gesamte<br/>AG</p> <p><b>Fertig bis:</b> Feb.<br/>20XX</p> <p><i>Ergebnisse an Kir-<br/>chenvorstand!</i></p> | <p><input type="radio"/> Festlegung<br/>äußerer Rahmen/<br/>Moderation</p> <p><b>Setzt voraus:</b> Inhalte</p> <p><b>Verantw.:</b> Meyer,<br/>Müller</p> <p><b>KV.:</b> Absprache/<br/>Information</p> <p><b>Fertig bis:</b> Okt.<br/>20XX</p> | <p><input type="radio"/> Festlegung<br/>von Konsequenzen<br/>Kommunikation mit<br/>Kirchenvorstand</p> <p><b>Setzt vor.:</b> Reflexion</p> <p><b>Verantw.:</b> Vorsit-<br/>zender AG</p> <p><b>Besprechung im<br/>KV.:</b> Febr. 20XX</p> |

## Meilensteine

Für das Projekt. ....

O..... bis .....

..... bis .....O

## Beispiel für die Bestimmung von Meilensteinen

**Projekt:** *Einführung eines regelmäßigen Mitarbeitendenforums*

|   |             |                     |                       |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> <i>Konsequenzen Mitarbeitendenbefragung</i> | <b>bis</b>  | <i>April 2014</i>   |                       |
| <i>1. Mitarbeitendenforum</i>                                     | <b>bis:</b> | <i>Oktober 2014</i> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> <i>Auswertung 1. Mitarbeitendenforum</i>    | <b>bis:</b> | <i>Febr. 2015</i>   |                       |
| <i>2. Mitarbeitendenforum</i>                                     | <b>bis:</b> | <i>Oktober 2015</i> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> <i>Auswertung mit Kirchenvorstand</i>       | <b>bis:</b> | <i>Febr. 2016</i>   |                       |
| <i>Abschluss Projektgruppe</i>                                    | <b>bis:</b> | <i>März 2016</i>    | <input type="radio"/> |

### Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden.<sup>16</sup>

#### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>16</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

„Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

### Hilfreiche Adressen

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Auf landeskirchlicher Ebene können Gemeinden für die Erstellung ihrer Gemeindekonzeption oder für die Unterstützung bei einzelnen Schritten das Beratungsangebot nutzen. Das Landeskirchenamt bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption von der Gemeindeanalyse über die Entwicklung des Leitbildes der Gemeinde (z.B. durch die Methoden der Zukunftswerkstatt, des Open Space) bis zur Umsetzung der Konzeption im Gemeindealltag. Bei Bedarf bietet die Gemeindeberatung auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung.

## Schritt 8 – Umsetzung der Gemeindekonzeption

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 9**

**Die Umsetzungsergebnisse werden überprüft**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.

### Schritt 9

#### Die Umsetzungsergebnisse werden überprüft

Um sicherzustellen, dass die Ziele im Blick behalten werden und die Gemeindekonzeption aktuell bleibt, überprüft der Kirchenvorstand in festgelegten Abständen (spätestens alle vier Jahre) die Konzeption und den Stand der Umsetzung.

Ein Abgleich der Konzeption kann auch vor dem festgelegten Überprüfungszeitraum notwendig sein, z.B. bei Stellenveränderungen und gravierenden finanziellen Veränderungen. Zu beachten ist, dass ein Wechsel innerhalb des Gemeindesekretariats mit vielleicht damit verbundener Reduktion der Sekretariatsstelle ähnlich gravierende Auswirkungen auf die Gemeindekonzeption haben kann wie ein Wechsel innerhalb der Pfarrstelle.

Bei dieser Überprüfung ist besonders darauf zu achten, ob die Ergebnisse der Gemeindeanalyse noch die aktuelle Situation der Gemeinde wiedergeben oder ob sich bei der demographischen, finanziellen, personellen oder räumlichen Situation Wichtiges verändert hat. Für diese Reflexion kann und sollte Beratung durch das Landeskirchenamt eingeholt werden.

Weiter sollte die beauftragte Kleingruppe den Stand der Umsetzung der Ziele prüfen, die bei der Erstellung der Gemeindekonzeption erarbeitet (s. Schritt 6) und in der schriftlichen Fassung der Gemeindekonzeption niedergelegt wurden. Beachtet werden sollten auch die konkreten Projektplanungen, die von Mitarbeitenden erarbeitet wurden (s. Schritt 8).

Mit der vorbereitenden Klärung, ob die Gemeindesituation noch der erarbeiteten Gemeindekonzeption entspricht, kann der Kirchenvorstand eine Arbeitsgruppe beauftragen oder eine Kleingruppe aus den eigenen Reihen mit dieser Aufgabe betrauen.

Im Rahmen der Überprüfung sollten auch Gespräche mit den Mitarbeitenden über die Umsetzung der Ziele in den einzelnen Arbeitsbereichen erfolgen; ebenso sollten die Gemeindeangebote daraufhin überprüft werden, wie gut sie angenommen werden und ob sie (noch) den festgelegten Zielen wie den festgelegten Zielgruppen entsprechen.

Die beauftragte Kleingruppe hält die Überprüfungsergebnisse schriftlich fest und gibt diese dem Kirchenvorstand zur Kenntnis. Für die Reflexion der Ergebnisse sollte sich der Kirchenvorstand mindestens einen Tag, besser noch ein Wochenende Zeit nehmen und diese Reflexion als Gelegenheit nutzen, intensiv über die Inhalte der Gemeindegemeinschaft und die künftige Entwicklung der Gemeinde ins Gespräch zu kommen.

## Schritt 9 – Überprüfung der Gemeindekonzeption

Ein Planungsgespräch zur strategischen Planung von inhaltlichen Zielen und Ressourcen sollte von allen Gemeinden unter Beteiligung der Klassenvorstände mindestens im Abstand von vier Jahren durchgeführt werden.

Zur Durchführung dieses Planungsgesprächs soll ein Standardinstrumentarium geschaffen werden, das dem Kirchenvorstand die Anwendung erleichtern soll. Dieses Standardinstrumentarium ist zwar noch nicht erarbeitet, es liegt jedoch aus dem Reformprozess bereits ein „Leitfaden zur Durchführung des Planungsgesprächs“ vor, der im Rahmen eines Modellprojekts zum demographischen Wandel entwickelt wurde.

**s. Methode Schritt 9:            *Merkblatt zur Überprüfung der Gemeindekonzeption***

**s. Methode Schritt 9:            *Leitfaden zur Durchführung des Planungsgesprächs***

Die Überprüfung der Gemeindekonzeption kann zu verschiedenen Ergebnissen und Konsequenzen führen:

- *Ergebnis:* die Gemeindekonzeption wird gut umgesetzt und die Umsetzung verläuft nach dem aufgestellten Zeitplan –

*Konsequenz:* die Gemeindekonzeption behält in vorliegender Gestalt Gültigkeit.

- *Ergebnis:* die Umsetzung einzelner Ziele hat sich verzögert –

*Konsequenz:* die konkrete Projektplanung ist zu verändern, die Gemeindekonzeption und die festgelegten Ziele behalten Gültigkeit.

- *Ergebnis:* bestimmte Ziele sind anscheinend nicht so umsetzbar wie geplant –

*Konsequenz:* *einzelne Zielvereinbarungen müssen verändert werden; die neu eingesetzte Projektgruppe muss die Gründe dafür reflektieren. Vermutlich sind diese in einer Veränderung der Gemeindesituation zu suchen.*

- *Ergebnis:* die Rahmenbedingungen der Gemeindegarbeit haben sich grundlegend verändert –

*Konsequenz:* *Leitbild, Leitsätze und Ziele müssen neu entwickelt werden; die Gemeindekonzeption muss fortgeschrieben werden.*

### Methodenteil

#### Merkblatt zur Überprüfung der Gemeindekonzeption

##### **Überprüfung der demographischen, finanziellen, personellen, räumlichen Situation der Gemeinde**

Die Arbeitsgruppe „Überprüfung der Gemeindekonzeption“ überprüft, ob sich bei der demographischen, finanziellen, personellen oder räumlichen Situation der Gemeinde im Vergleich zu der Situation vor vier Jahren Wichtiges verändert hat. Sie kann und sollte dabei Beratung durch das Landeskirchenamt einholen. Die Arbeitsgruppe kann dafür den Leitfaden für Planungsgespräche zur Grundlage nehmen (s. folgendes Methodenblatt).

##### **Erhebung der Prognosen über die zukünftige Entwicklung**

Die Arbeitsgruppe erhebt, welche Prognosen es über die zukünftige Entwicklung der demographischen Entwicklung, der finanziellen, personellen und räumlichen Situation der Gemeinde gibt. Auch hierzu kann Beratung des Landeskirchenamtes eingeholt werden.

##### **Überprüfung der Projektplanungen zur Umsetzung der Ziele der Gemeinde**

Die Arbeitsgruppe „Überprüfung der Gemeindekonzeption“ überprüft anhand der Projektplanungen die Umsetzung der einzelnen Ziele und Projekte. Falls die Reflexionen einzelner bereits umgesetzter Projekte schon in Sitzungen des Kirchenvorstands stattgefunden haben, so sind die darüber verfassten Protokolle wahrzunehmen.

##### **Rückmeldungen von Zielgruppen**

Die AG holt beispielhaft Rückmeldungen der verschiedenen Zielgruppen der Gemeinde zur Umsetzung der Leitsätze und Projekte in der Gemeinde ein.

##### **Reflexion der Gespräche mit ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden**

Die Arbeitsgruppe reflektiert die in den letzten vier Jahren in den Mitarbeitendengesprächen und den Gesprächen und Verabredungen mit Ehrenamtlichen eingeholten Rückmeldungen zu den Leitsätzen der Gemeinde und zum Veränderungsbedarf der Gemeinde.

### **Festhalten der Ergebnisse**

Die Arbeitsgruppe hält für die einzelnen Überprüfungsaspekte fest:

- Womit sind wir zufrieden? Was läuft gut?
- Wo sind Schwierigkeiten aufgetreten? Warum?
- Wo gibt es Veränderungsbedarf?
- Was bedeuten die Ergebnisse für die von uns bestimmten Leitsätze und Ziele unserer Gemeinde?
- Was sagen sie aus in Bezug auf die Kommunikationsstrukturen unserer Gemeinde?
- Was sagen sie aus in Bezug auf die Leitungsstrukturen unserer Gemeinde?
- Was sagen sie aus in Bezug auf die Mitarbeiterstrukturen unserer Gemeinde?

### **Diskussion der Ergebnisse im Kirchenvorstand**

Die Arbeitsgruppe stellt dem gesamten Kirchenvorstand die Ergebnisse der Überprüfung vor. Die Ergebnisse werden diskutiert und Konsequenzen für die Weiterarbeit erörtert.

### **Planungsgespräch mit Vertreterinnen / Vertretern des Klassenvorstandes**

Der Kirchenvorstand führt mit Vertreterinnen/Vertretern des Klassenvorstandes das Planungsgespräch durch. In das Gespräch bringt der Kirchenvorstand die Ergebnisse der Überprüfung der Gemeindekonzeption ein und überprüft gemeinsam mit den Vertreterinnen/Vertretern des Klassenvorstandes die festgelegten Konsequenzen.

## Leitfaden zur Durchführung des Planungsgesprächs

| Nr       | Schritt   | Verantwortlich            | Unterstützung/<br>Mitarbeit durch | Erledigt                 |
|----------|---|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <b>1</b> | <b>Datenerhebung bzw. Aktualisierung bereits vorhandener Daten</b>  | Vorsitz. Kirchenvorstand  |                                   |                          |
| 1.1      | Zusammenstellung der Daten zur Mitgliederentwicklung aus dem Meldewesen mit Zeitreihe   | Gemeinde (Verwaltung)     |                                   | <input type="checkbox"/> |
| 1.2      | Zusammenstellung oder Aktualisierung der Angebotsdaten: mindestens Art und Umfang der Angebote, Teilnehmerzahlen, Altersstruktur (entspricht Meldedaten aus der EKD-Statistik, aufbereitet als Zeitreihe); ggf. ergänzende eigene Daten | Gemeinde (Verwaltung)     |                                   | <input type="checkbox"/> |
| 1.3      | Zusammenstellung oder Aktualisierung der Zielgruppendaten: mindestens Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen (entspricht Meldedaten aus der EKD-Statistik); ggf. ergänzende eigene Daten  | Gemeinde (Verwaltung)     | LKA - Bereich Statistik           | <input type="checkbox"/> |
| 1.4      | Erarbeitung einer Prognose zur Bevölkerungs- und Mitgliederentwicklung mit Altersstruktur   | Gemeinde/                 | LKA - Bereich Statistik           | <input type="checkbox"/> |
| 1.5      | Abklärung des voraussichtlich verfügbaren Haushaltsbudgets für die folgende Periode   | Vorsitz. Kirchenvorstands | LKA – Bereich Haushalt/Finanzen   | <input type="checkbox"/> |
| 1.6      | Zusammenstellung der Daten anderer Gemeinden  | LKA                       |                                   | <input type="checkbox"/> |

## Schritt 9 – Überprüfung der Gemeindekonzeption

|          |   |  |     |                          |
|----------|---|--|-----|--------------------------|
| <b>2</b> | <b>Verdichtung und Analyse</b>  | Vorsitz. Kirchenvorstand               |     |                          |
| 2.1      | Zuordnung der Angebotsdaten und Haushaltsdaten auf Gebäude bzw. Standorte   | Gemeinde (Verwaltung)                  | LKA | <input type="checkbox"/> |
| 2.2      | Ermittlung der Auslastung der Angebote in Form der erreichten Teilnehmer in Relation zur möglichen Teilnehmerzahl | Gemeinde (Verwaltung)/ Kirchenvorstand | LKA | <input type="checkbox"/> |

|          |   |                          |                   |                          |
|----------|---|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| <b>3</b> | <b>Vorbereitung des Planungsgesprächs</b> | Vorsitz. Kirchenvorstand |                   |                          |
| 3.1      | Terminabstimmung                          | Vorsitz. Kirchenvorstand | Superintendent/in | <input type="checkbox"/> |
| 3.2      | Einladung                                 | Superintendent/in        |                   | <input type="checkbox"/> |
| 3.3      | Ggf. externe Moderation organisieren      | Vorsitz. Kirchenvorstand | Gemeindeberatung  | <input type="checkbox"/> |

|          |   |                          |  |                          |
|----------|---|--------------------------|--|--------------------------|
| <b>4</b> | <b>Durchführung des Planungsgesprächs</b>   | Gemeinde                 | Superintendent/in                              |                          |
| 4.1      | Vorstellung der bisherigen Angebots-, Teilnehmer- und Haushaltsstruktur (optional Aufbereitung nach Portfoliomethode) | Vorsitz. Kirchenvorstand |  | <input type="checkbox"/> |
| 4.2      | Konsequenzen des Abgleichs von Haushaltsbudget, Angeboten, Kosten und Zielgruppenerreichung                           | Vorsitz. Kirchenvorstand | Kirchenvorstand, Klassenvorstand<br>Verwaltung | <input type="checkbox"/> |
| 4.3      | Abgleich mit Angeboten anderer Gemeinden und Diensten in der Region   | Kirchenvorstand          | Klassenvorstand                                | <input type="checkbox"/> |
| 4.4      | Planung der künftigen Angebotsstruktur und deren Finanzierung (mittelfristige Finanzplanung)                          | Kirchenvorstand          |  | <input type="checkbox"/> |

## Schritt 9 – Überprüfung der Gemeindekonzeption

|     |  |                 |  |                          |
|-----|--|-----------------|--|--------------------------|
| 4.5 | Protokollierung der Ergebnisse und Versendung Protokoll an Gesprächsteilnehmer | Kirchenvorstand |  | <input type="checkbox"/> |
| 4.6 | Ggf. weitere Planungssitzungen/Termine zu Detailfragen                         | Kirchenvorstand |  | <input type="checkbox"/> |

|          |   |                          |  |                          |
|----------|---|--------------------------|--|--------------------------|
| <b>5</b> | <b>Beschlussfassung</b>   | Kirchenvorstand          |  |                          |
| 5.1      | Formulierung von Beschlussvorlagen                                | Vorsitz. Kirchenvorstand |  | <input type="checkbox"/> |
| 5.2      | Beschlussfassung  | Kirchenvorstand          |  | <input type="checkbox"/> |
| 5.3      | Weiterleitung Beschlussfassung und Protokoll an Superintendent/in | Vorsitz. Kirchenvorstand |  | <input type="checkbox"/> |

|          |   |                 |                 |                          |
|----------|---|-----------------|-----------------|--------------------------|
| <b>6</b> | <b>Umsetzung</b>  | Gemeinde        |                 |                          |
| 6.1      | Operative Umsetzung der Beschlüsse  | Gemeinde        | Klassenvorstand | <input type="checkbox"/> |
| 6.2      | Ggf. Anpassung der Gemeindekonzeption, ggf. Erarbeitung eines Haushaltssicherungskonzepts | Kirchenvorstand | Klassenvorstand | <input type="checkbox"/> |
| 6.3      | Anpassung des Haushaltsplans  | Kirchenvorstand | LKA             | <input type="checkbox"/> |
| 6.4      | Umsetzungscontrolling   | Kirchenvorstand | Klassenvorstand | <input type="checkbox"/> |

### Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden<sup>17</sup>

#### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>17</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

„Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

### Hilfreiche Adressen

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Auf landeskirchlicher Ebene können Gemeinden für die Erstellung ihrer Gemeindekonzeption oder für die Unterstützung bei einzelnen Schritten das Beratungsangebot des Landeskirchenamtes nutzen. Das Landeskirchenamt bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption von der Gemeindeanalyse über die Entwicklung des Leitbildes der Gemeinde (z.B. durch die Methoden der Zukunftswerkstatt, des Open Space) bis zur Umsetzung der Konzeption im Gemeindealltag. Bei Bedarf bietet die Gemeindeberatung auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung.

## Schritt 9 - Überprüfung der Gemeindekonzeption

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Materialien zur Erstellung  
von Gemeindekonzeptionen**

**Schritt 10**

**Die Gemeindekonzeption wird fortgeschrieben**

**Vorüberlegungen  
und Methoden**

**Dieser Text wurde auf der Grundlage eines Textes aus der Evangelischen Kirche von Westfalen erstellt und an die Gegebenheiten in der Lippischen Landeskirche angepasst. Wir danken für die Genehmigung, den Text verwenden zu dürfen.**

## Schritt 10

### Die Gemeindekonzeption wird fortgeschrieben

Wenn eine Gemeindekonzeption fortgeschrieben werden muss, sorgt der Kirchenvorstand für die Anpassung der Konzeption an die neuen Rahmenbedingungen.

Eine Fortschreibung der Gemeindekonzeption kann sich nahe legen bei:

- einschneidenden Stellenveränderungen in der Gemeinde (z.B. Wegfall oder Kürzung einer Pfarr- oder Mitarbeitendenstelle);
- außergewöhnlichen Haushaltsveränderungen;
- Veränderungen in der Bevölkerungs- und Sozialstruktur im Gemeindeumfeld;
- einem grundlegenden (Generationen-)Wechsel in der Mitarbeiterschaft.

Die Fortschreibung der Gemeindekonzeption wird vom Kirchenvorstand beschlossen. Dieser setzt dafür eine Projektgruppe ein und beauftragt diese mit der Überarbeitung der Gemeindekonzeption.

Die für die Fortschreibung neu eingesetzte Projektgruppe kann sich für ihre Aufgabe an dem Leitfaden und den Materialien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen orientieren.

## Moderierte Methoden

Bei den folgenden Methoden handelt es sich um bewährte Methoden, die von ausgebildeten Personen moderiert werden und so die Projektgruppe von der Aufgabe der Moderation entlasten. Die Methoden können für einzelne oder größere Teile der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption genutzt werden.<sup>18</sup>

### Perspektiventwicklung

Die Perspektiventwicklung ist eine Methode, die die Teilnehmenden in einem kreativen und konzentrierten Prozess von 2-3 Tagen zum Entwurf einer gemeinsamen Vision von der Zukunft anleitet. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Die Perspektiventwicklung läuft in fünf Arbeitsschritten ab:

1. Metapheranalyse. Durch Metaphern (in Worte gefasste Bilder) über ihre Gemeinde analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Gemeinde. Sie setzen sich über Stärken und Schwächen der Gemeinde ins Bild.
2. Biblische Texte. Im zweiten Schritt der Perspektiventwicklung suchen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bibeltext heraus, der für ihre Gemeinde eine leitende Funktion übernehmen soll. Dieser Text wird nach der Methode des Bibelteilens miteinander bedacht.
3. Wünsche für die Zukunft. Nach der Analyse und dem biblischen Leittext wird nach den Wünschen und Träumen für die Gemeinde gefragt. Diese Wünsche werden dann nach Haupt- und Nebenwünschen gewichtet.
4. Leitbild/Leitsatz. Als viertes wird ein Leitbild (bzw. ein Leitsatz) für die Gemeinde formuliert. In ihm wird ausgedrückt, „wer wir als Gemeinde sind und welche Aufgabe wir haben“.
5. Konkrete Schritte. Zum Abschluss wird dann noch überlegt, welche konkreten Schritte nun gegangen werden müssen, um dem Leitbild gerecht zu werden. Solche konkreten Schritte können neue Projekte, die Verstärkung bestehender Arbeitsbereiche oder auch die Einstellung bisheriger Arbeit sein. Die ersten Schritte werden in Projektgruppen geplant, Verantwortliche benannt, erste Termine gesetzt.

Danach geht es an die Umsetzung der Ergebnisse.

Die Perspektiventwicklung ist nicht geeignet zur Konfliktlösung, sondern sie hilft, hoffnungsvoll voranzugehen.

Eine genaue Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung gibt das Buch „Schritte nach vorn“ von Hans-Jürgen Dusza, erschienen im Luther-Verlag.

---

<sup>18</sup> Von der Beschreibung der Methode „Leitbildentwicklung“ wird abgesehen, da diese einen Prozess von 1-2 Jahren umfasst.

### Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt geht u.a. zurück auf den Zukunftsforscher Robert Jungk. Mit dieser Methode sollen möglichst viele Betroffene beteiligt werden. Zur Durchführung einer Zukunftswerkstatt braucht es in der Regel ein Moderationsteam, das an der Planung beteiligt ist und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Werkstatt über zwei bis drei Tage begleitet.

Das Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, in einem kreativen Miteinander gemeinsame Visionen von der Zukunft zu entwerfen. In einem offenen Prozess, zu dem öffentlich eingeladen und der von den Teilnehmenden inhaltlich bestimmt wird, werden Themen durchdrungen und zukunftsweisende Anliegen in freundschaftlicher Atmosphäre bearbeitet.

Dabei gliedert sich die Zukunftswerkstatt in drei Phasen:

1. Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind hier keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gestalten.
3. Verwirklichungs- und Praxisphase: Die Utopien werden mit den realen Bedingungen zusammengebracht und auf Durchsetzungschancen hin untersucht. Dabei helfen die Utopien, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen. In der weiteren Klärung können Projektansätze entworfen und erste konkrete Handlungsschritte geplant werden.

Die Zukunftswerkstatt eignet sich gut als Auftaktveranstaltung am Anfang eines großen Veränderungsprozesses. Sie ist auch sinnvoll, wenn viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Erfahrungsstand gebracht werden sollen, wenn verschiedene Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen oder die Kommunikation und Kooperation verbessert werden sollen. Im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption eignet sich die Zukunftswerkstatt dafür, um nach der Gemeindeanalyse eine große Beteiligung bei der Klärung des Auftrags der Gemeinde zu erhalten oder um sich mit den Mitarbeitenden und Gemeindegliedern über die Ziele der Gemeindegemeinschaft zu verständigen. Zu beachten ist, dass die Bestimmung des Ist-Zustandes im Rahmen einer Zukunftswerkstatt kein Ersatz für eine ausführliche Gemeindeanalyse ist. Für die Weiterbearbeitung der Ergebnisse müssen Projektgruppe und Kirchenvorstand die Ideen der Zukunftswerkstatt mit den Ergebnissen der Gemeindeanalyse verbinden.

### Open Space

Die Methode „Open Space“ wurde von Harris Owen, einem erfahrenen Organisationsberater aus den USA, entwickelt. Open Space („Offener Himmel“) ist eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die Harris 1985 erstmalig einsetzte.

Das Thema des Open Space bestimmt ein Vorbereitungsteam, im Rahmen der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption also die Projektgruppe. Welches Thema sie auswählt, wird daran liegen, an welchem Ort innerhalb der Gemeindekonzeption das Open Space verankert wird. Mögliche Themen im Rahmen einer Gemeindekonzeption können sein: „Unsere Gemeinde im Jahr 2014“ (dann gehört das Open Space in die Visionsphase zu Schritt 4); „Mitgliederorientie-

rung in unserer Gemeinde“ oder „Mitarbeitendenbegleitung und –förderung in unserer Gemeinde“ (dann gehört das Open Space in die Phase der Konkretisierung von Zielen unter Schritt 6).

Das Entscheidende beim Open Space ist, dass es außer dem Thema keine Tagesordnung gibt. Diese entsteht auf dem „Marktplatz“, bei dem die Teilnehmenden Fragen, Vorschläge und Aspekte einbringen, die zum Thema gehören. Die Teilnehmenden arbeiten selbstorganisiert in parallelen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Dies entspricht der einzigen Regel beim Open Space, dem Gesetz der zwei Füße: Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann! Am Ende des Open Space, für das in der Regel 1-3 Tage angesetzt sind, werden die dokumentierten Ergebnisse der Arbeitsgruppen ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Anschließend werden Handlungsstrategien zu den TOP-Themen entwickelt und Absprachen für erste Umsetzungspläne getroffen.

Die Methode „Open Space“ ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Veränderungsprozessen. Sie bringt ein großes und kreatives Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Thema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.

### **Hilfreiche Adressen**

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald bei dem Prozess der Erarbeitung Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

Für die Datenerhebung im Rahmen der Gemeindeanalyse sollte Beratung durch das Landeskirchenamt in Anspruch genommen werden.

Auf landeskirchlicher Ebene können Gemeinden für die Erstellung ihrer Gemeindekonzeption oder für die Unterstützung bei einzelnen Schritten das Beratungsangebot nutzen. Das Landeskirchenamt bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption von der Gemeindeanalyse über die Entwicklung des Leitbildes der Gemeinde (z.B. durch die Methoden der Zukunftswerkstatt, des Open Space) bis zur Umsetzung der Konzeption im Gemeindealltag. Bei Bedarf bietet die Gemeindeberatung auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung.

Als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen Ihnen im Landeskirchenamt zur Verfügung:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Landessuperintendent</b>  |   | 05231/976-711<br>landessuperintendent@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Juristischer Kirchenrat</b>   | Dr. Arno Schilberg                          | 05231/976-718<br>juristischer-kirchenrat@lippische-landeskirche.de |
| <b>Theologischer Kirchenrat</b>  | Tobias Treseler                             | 05231/976-720<br>tobias.treseler@lippische-landeskirche.de         |
| <b>allgemeine Rechts- und Verfassungsfragen, Personalwesen, Pfarrdienstrecht, Arbeitsrecht</b> | Leitung der Rechtsabteilung:<br>Katrin Juhl | 05231/976-723<br>katrin.juhl@lippische-landeskirche.de             |
| <b>pfarramtliche Verbindung, Pfarrdienstrecht, Pfarrdienstwohnungsrecht</b>                    | Wolfgang Böcker                             | 05231/976-714<br>wolfgang.boecker@lippische-landeskirche.de        |
| <b>Arbeitsrecht, Betriebsübergang</b>  | Sabine Kahle                                | 05231/976-735<br>sabine.kahle@lippische-landeskirche.de            |
| <b>Haushalt, Vermögen, Finanzen</b>  | Hannelore Nolzen-Henze                      | 05231/976-721<br>hannelore.nolzen-henze@lippische-landeskirche.de  |
| <b>Liegenschaften</b>  | Thomas Fritzensmeier                        | 05231/976-744<br>thomas.fritzensmeier@lippische-landeskirche.de    |
| <b>Meldewesen, Kirchenmitgliedschaftsrecht</b>   | Sven Elmers                                 | 05231/976-884<br>sven.elmers@lippische-landeskirche.de             |
| <b>Allgemeine kirchengemeindliche Rechtsangelegenheiten</b>                                    | Roland Fritsch                              | 05231/976-750<br>roland.fritsch@lippische-landeskirche.de          |

**Für die Erarbeitung dieser Materialsammlung wurden Anregungen aus folgenden Veröffentlichungen gewonnen:**

- Anleitung zur Erstellung eines Ausschreibungstextes der Evangelischen Kirche in Württemberg; im Internet herunterladbar unter:  
[www.oberkirchenrat.de/d4/merkbl/09.doc](http://www.oberkirchenrat.de/d4/merkbl/09.doc)
- Arbeitsbuch Ökumenische Gemeindeerneuerung. Bausteine zur Gemeindeentwicklung in ökumenischer Weite, Weltmission heute Nr. 34, 1998
- Checkliste Gemeindekonzeption, hrg. v. Projektbüro Brücken bauen, 2001 (herunterladbar unter: [www.ekd.de/brueckenbauen/gemeindekonzeption.pdf](http://www.ekd.de/brueckenbauen/gemeindekonzeption.pdf))
- Dusza, Hans-Jürgen: „Schritte nach vorn“, Bielefeld 2001, Luther-Verlag (Darstellung der Methodik der Perspektiventwicklung)
- Ehrenamt in der EKHN [Evangelische Kirche in Hessen und Nassau]. Informationen und Materialien, 7-8; im Internet herunterladbar unter:  
[www.ekhn.de/inhalt/rat\\_tat/gutestun/ehrenamt/download/broschuere/00\\_alles.pdf](http://www.ekhn.de/inhalt/rat_tat/gutestun/ehrenamt/download/broschuere/00_alles.pdf)
- Ehrenamtliche Arbeit in der Evangelischen Kirche von Westfalen; zu beziehen über das Evangelische Medienhaus Bielefeld (0521/9440-0) oder im Internet herunterladbar unter:  
[http://www.ekvw.de/fileadmin/sites/ekvw/Dokumente/te\\_u\\_do\\_alt/ehrenamt.pdf](http://www.ekvw.de/fileadmin/sites/ekvw/Dokumente/te_u_do_alt/ehrenamt.pdf)
- Geistliches Profil 2003+. Ein Projekt des Gemeindedienstes der Nordelbischen Kirche in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung
- Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der Evangelischen Kirche von Westfalen; von der Landessynode 2003 beschlossen; im Internet herunterladbar unter:  
[http://reformprozess.ekvw.net/fileadmin/sites/reformprozess/dokumente\\_reformprozess/R\\_2\\_4\\_1.pdf](http://reformprozess.ekvw.net/fileadmin/sites/reformprozess/dokumente_reformprozess/R_2_4_1.pdf)
- Kirche Jesu Christi als „eine, heilige, katholische und apostolische Kirche“, in: Unsere Geschichte – Unser Selbstverständnis; herausgegeben von der Evangelischen Kirche in Westfalen; Mai 2004; S.19-23; zu beziehen über das Evangelische Medienhaus Bielefeld (0521/9440-0)
- Leitfaden LLK „Regelmäßige Mitarbeitendengespräche“
- Leitlinien zum Ehrenamt in der Lippischen Landeskirche

- Notwendiger Wandel: Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirchengemeinde in Veränderungszeiten leiten, Praxisimpulse Notwendiger Wandel 4, erarbeitet von der Steuerungsgruppe Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel, hrg. im Auftrag des Ev. Oberkirchenrats der Evangelischen Landeskirche in Württemberg
- Unsere Geschichte, in: Unsere Geschichte – Unser Selbstverständnis; herausgegeben von der Evangelischen Kirche von Westfalen; Mai 2004, S.5-15; zu beziehen über das Evangelische Medienhaus Bielefeld (0521/9440-0)
- Unser Handeln, in: Unser Leben – Unser Glaube – Unser Handeln; herausgegeben von der Evangelischen Kirche von Westfalen; Januar 2004; zu beziehen über das Evangelische Medienhaus Bielefeld (0521/9440-0)
- Visionen erden. Der Vielfalt Gestalt geben mit Profil, Beteiligung, Begeisterung und Qualität. Anregungen und Materialien zur Erarbeitung von Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Arbeit, herausgegeben von der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland, 2001

*Ein besonderer Dank gilt dem Gemeindedienst der Nordelbischen Kirche, der die methodischen Unterlagen des Programms „Geistliches Profil 2003+“ zum Abdruck zur Verfügung gestellt hat.*