

Notwendiger Wandel
Mit Zielen, Leitsätzen
und Leitbildern
Kirchengemeinde
in Veränderungs-
zeiten leiten

- Aufgabe
- Praxisbeispiele
- Materialien

Fünf Fäden des Wandels:

Faden 3:

In Kirchengemeinde und -bezirk
Identität stärken und Profil entwickeln

Faden 5:

Gemeinsam leiten – Entwicklung
verantworten



Praxisimpulse Notwendiger Wandel 4

Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirchengemeinde in Veränderungszeiten leiten

erarbeitet von der Steuerungsgruppe Erprobungen im Prozess
Notwendiger Wandel

Autorinnen und Autoren:

Dr. Irmgard Ehlers, Evang. Akademie Bad Boll (Kp. 5)

Friedemann v. Keler, Evang. Gemeindedienst
(Kp. 1 – 3 und 4.2 – 4.7)

Dorothee Moser, Train the Trainer, Evang. Oberkirchenrat (Kp. 5)

Frieder Dehlinger, Projektstelle Notwendiger Wandel
bzw. Pfarramt Eislingen Christuskirche (weitere Texte)

Impressum:

Herausgeber: Evangelisches Medienhaus GmbH,
Augustenstraße 124, 70197 Stuttgart

im Auftrag des Personaldezernats
des Evang. Oberkirchenrats, Stuttgart

Redaktion: Pfr. Frieder Dehlinger, Eislingen/Fils

Druck: Reinhardt + Reichenecker GmbH, Riederich

Bezug:

Projektsekretariat Notwendiger Wandel 07 11/21 49-190

notwendiger-wandel@elk-wue.de

Kostenbeitrag erbeten

Überblick:

Vorwort: Leiten Ziele Kirche	4
1. Leitungsaufgabe: Kommunikation gestalten!	6
2. Vision – Leitbilder – Ziele	10
2.1 Begriffsklärung	10
2.2 „Leitbildarbeit“ als Weg in der Gemeindeentwicklung	11
3. Praxisbeispiele	13
3.1 Leitbildprozess in der Gesamtkirchengemeinde Möhringen	13
3.2 Leitbildprozess im Kirchenbezirk Brackenheim	18
4. Materialien und Methoden	22
4.1 Analyse der Gemeindewirklichkeit: Gemeindebegehung	22
4.2 Biblische Leitbilder	24
4.3 Arbeit mit biblischen Bildern in der Gemeindeleitung	27
4.4 Leitsatzentwicklung im Kirchengemeinderat	28
4.5 Zukunftswerkstatt	29
4.6 Zukunftskonferenz	30
4.7 Open Space	31
5. Ziele fördern Gemeindeentwicklung – Der innere Zusammenhang der landeskirchlichen Projekte	34
6. Weiterführende Literatur und Internet	38

Vorwort: Leiten Ziele Kirche

... strecke mich aus, nach dem, was da vorne ist und jage nach dem vorgesteckten Ziel ... (Paulus in Philipper 3,13)

„Ziele“ als ein Mittel zur Verständigung über den Weg einer Kirchengemeinde spielen in den Erprobungsgemeinden im Prozess Notwendiger Wandel eine wichtige Rolle. Leitung ist in den Kirchen der Reformation ein konziliares Geschehen. Im Gespräch der Schwestern und Brüder tauschen wir unsere Einsichten aus und fragen gemeinsam, wohin der Geist Gottes die Gemeinden und Kirche leiten will. Dabei helfen uns „Zielvereinbarungen“. Sie sind eine Verständigung darüber, wie wir als Kirchengemeinden das vorgesteckte Ziel erkennen, wie wir unseren Auftrag als Gemeinde konkret verstehen und wie wir uns ausstrecken nach dem, was vorne ist, mit den Möglichkeiten und Mitteln, die wir heute haben. Sie erleichtern auch den Rückblick und den Austausch über das Erreichte (Kapitel 1 und 2).

Der hier vorgelegte Praxisimpuls gibt Ihnen Einblicke in die **Erfahrungen der Erprobungsgemeinden und -bezirke** zum Arbeiten mit Zielen (Kapitel 3). Er stellt **Methoden der Gemeindeentwicklung** vor, die einen großen Bogen schlagen. Methoden, mit denen sich die Gemeindeleitung für lange Zeit auf einen strukturierten planvoll aufgebauten Weg begibt (Kapitel 4).

Der Artikel **„Ziele fördern Gemeindeentwicklung“** beschreibt, wie „Arbeiten mit Zielen“ in der Gemeindeleitung durch die landeskirchlichen Projekte „Personalentwicklung und Chancengleichheit“ und „Wirtschaftliches Handeln“ künftig unterstützt und gefördert wird (Kapitel 5).

Im **Internet** finden Sie unter www.notwendiger-wandel.de Erfahrungsberichte aus allen 50 lokalen Erprobungen (→ Praxisanregungen) sowie aus den Kirchengemeinden und -bezirken, die sich beim GEKO in Böblingen eingebracht haben. Dazu auch weiteres Material zum Thema, das den Rahmen hier gesprengt hätte (→ Praxisanregungen/Praxisimpulse).

Der Praxisimpuls will Sie ermutigen, in Ihren Kirchengemeinden Gemeindeentwicklung überlegt, theologisch fundiert und planvoll anzugehen. Fast alle Erprobungsprojekte haben einerseits gestöhnt über die Mühe eines längeren Prozesses – und doch am Ende eindeutig gesagt: Die Mühe hat sich gelohnt. Die Beratung von außen hat wesentlich geholfen. Der Prozess hat Kräfte freigesetzt und uns als Gemeinde gestärkt.

Viele gute Erfahrungen in diesem Sinn wünschen Ihnen die Steuerungsgruppe „Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel“,
die Projektstelle Notwendiger Wandel
und der Evang. Gemeindedienst



Pfr. Frieder Dehlinger



Pfr. Friedemann von Keler

1. Leitungsaufgabe: Kommunikation gestalten!

Theologie und Kommunikation

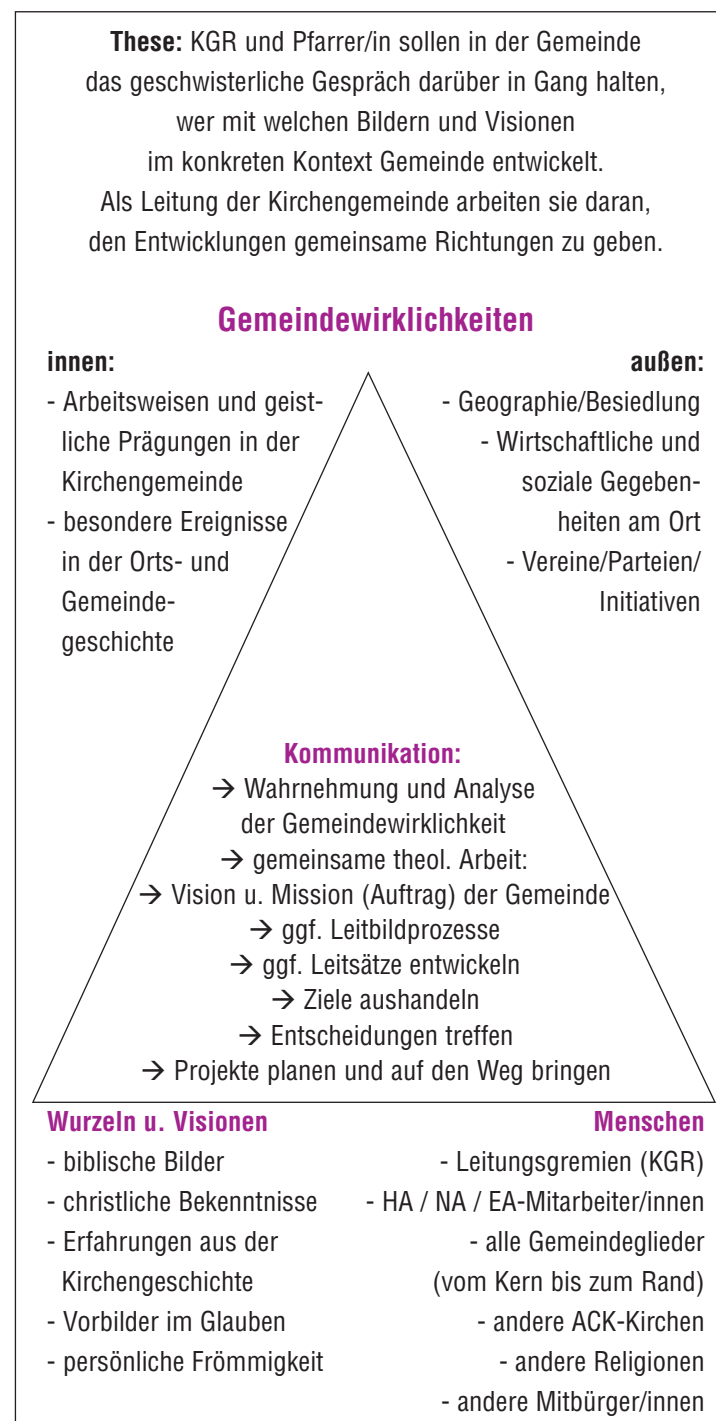
Organisationsentwickler sagen, eine Organisation lebt durch Kommunikation. Wie sich eine Organisation nach innen und außen definiert, wie Entscheidungsprozesse laufen, wie über sie geredet wird, das macht eine Organisation wesentlich aus. Solches Denken steht in aufregender Nähe zur Theologie des Johannesevangeliums: „Am Anfang war das Wort, und das Wort war bei Gott, und Gott war das Wort. ... und das Wort wurde Fleisch und wohnte unter uns und wir sahen seine Herrlichkeit“ (Johannes 1). Wäre es möglich, dass durch die Art und Weise, wie Kommunikationsprozesse in unserer Kirche gestaltet werden, etwas aufleuchten kann von der Herrlichkeit des fleischgewordenen Wortes und sich Gemeinde auch so als Leib Christi verstehen kann? Die biblische Botschaft vom fleischgewordenen Wort müsste dann auch Hinweise für die Gestaltung von Kommunikationsprozessen in unserer Kirche enthalten. Ein besonders einprägsamer biblischer Satz zur Kommunikation steht Kolosser 4,6: „*Eure Rede sei alle Zeit freundlich und mit Salz gewürzt*“. Hier sind Schlüsselemente von gelingender Kommunikation genannt: Empathie (freundlich, d. h. vom andern her denken, ihn wahrnehmen und wertschätzen) und Authentizität (mit Salz gewürzt, d. h. den eigenen Standpunkt und Inhalt klar setzen, Konfrontation nicht scheuen). Es ist lohnend, eine schwierige Sitzung oder auch einen gemeinsamen Arbeitstag mit einem offenen Gedankenaustausch zu diesem Vers zu beginnen und dabei die wesentlichen Beiträge sichtbar zu notieren. In kurzer Zeit kann man sich so gemeinsam Grundregeln für das Gelingen eines Gespräches bewusst machen.

Die Leitungsaufgabe im Dreieck „Menschen – Gemeindewirklichkeiten – Visionen“

Wo Gemeindeaktivität entsteht, sind die drei Größen „Wirklichkeit“ – „Menschen“ – „Visionen“ lebendig aufeinander bezogen. So sind z. B. in den letzten zwanzig Jahren in vielen Gemeinden Mutter-Kind-Gruppen entstanden: Da gab es vermehrt Frauen, die mit kleinen Kindern, oft als „Zugezogene“ in Neubaugebieten, plötzlich viel Zeit alleine mit ihren Kindern verbrachten. Manche dieser Frauen hatten die Vision von kirchlichen Räumen als Ort für Gemeinschaft. Wenn sie im Gespräch die für die Räume Verantwortlichen für ihre Vision gewinnen konnten, entstanden Mutter-Kind-Gruppen z. B. im Gemeindehaus.

So oder so ähnlich entstehen alle Initiativen, Gruppen und Kreise, die dann mehr oder weniger kontinuierlich die kirchlichen Räume bevölkern: Selbsthilfegruppen, offene Jugendarbeit, Lobpreisgottesdienste, Frauenfrühstück, Friedensandachten und vieles mehr. Und natürlich kommen die klassischen Angebote dazu, wie Posauenchor, Kirchenchor, Seniorenkreise. Irgendwann haben sie auch so angefangen: Es gab Menschen, die dafür gesorgt haben, dass in der Kirche musiziert wird oder dass die Älteren einen Platz finden.

Übersicht: Leitung als Gestaltung von Kommunikation im Dreieck zwischen Wirklichkeit – Menschen – Visionen:



Wo liegen heute die Herausforderungen für Leitung?

- Immer mehr Kirchengemeinderäte empfinden das vielleicht sogar sehr lebendige und unterschiedliche Angebot ihrer Kirchengemeinde als eher zufällig und ohne Mitte. Da gibt es Gruppen und Kreise, die gar nichts von einander wissen; vieles läuft nebeneinander her; im KGR wird über Finanzen und Räume entschieden, aber nicht an Inhalten gearbeitet. Aus Enttäuschung darüber sind Kirchengemeinderäte leicht versucht, einzelne Gruppen, die zwar Räume benutzen, sich aber z. B. nicht am Gottesdienst beteiligen, abzuwerten.
- Immer mehr kirchliche Gremien müssen sich damit befassen, dass sie weniger Geld zu verteilen haben. Ohne ein gemeinsames inhaltliches Konzept wird immer dort gespart, wo dies im Moment mit dem geringsten Widerstand möglich ist. Solches Sparen ohne Zukunftsvision und ohne wirkliche gemeinsame Entscheidung ist unverantwortlich und richtet jede Organisation, auch die Landeskirche und Kirchengemeinde, zu Grunde.
- Bereits die beiden erstgenannten Punkte enthalten viel Konfliktpotential. Dazu kommt, dass unterschiedliche Frömmigkeitsstile und Glaubensüberzeugungen nicht von selbst als Bereicherung, sondern leicht als Bedrohung erlebt werden. In manchen Gremien ist von gegenseitiger Wertschätzung nicht viel zu spüren, anstelle von gelingenden Gesprächen finden nicht selten unsägliche Machtkämpfe statt, die eigentlich keiner will.
- Ganz schwierig wird es für eine Gemeinde, wenn sich keine Menschen mit Visionen in Bezug auf das, was in der Kirche stattfinden könnte, mehr einfinden. Dann kommt das Gemeindeleben zum Erliegen. Dann fehlen die Mitarbeiter und die Räume stehen leer.

Die Aufgabe annehmen – Kommunikation gestalten!

Der **Kirchengemeinderat** ist nicht einfach eine Initiativgruppe für ein spezielles Anliegen oder ein Kreis zur Pflege persönlicher Glaubensüberzeugungen oder bestimmter Frömmigkeitsstile. Der KGR ist gewähltes Leitungsgremium mit weitgehenden Rechten. Gemeinsam mit Pfarrerin und Pfarrer leitet er die Kirchengemeinde (Kirchengemeindeordnung § 16).

Eine seiner Aufgaben ist, sich durch Wahrnehmen und darüber Reden ein gemeinsames Bild von den spezifischen Gemeindewirklichkeiten vor Ort zu machen. Dazu gehört eine Bestandsaufnahme des Angebots, eine Vergegenwärtigung der jeweils eigenen Ge-

schichten und Traditionen sowie eine Verständigung über die aktuellen Herausforderungen. Die **Visitation** einer Kirchengemeinde durch Dekanin oder Dekan soll die Wahrnehmung und die Verständigung über die Wirklichkeit der Gemeinde unterstützen. Paul Gerhard beim Wort genommen, fragt sie: *Was sind wir doch, was haben wir auf dieser ganzen Erd?* (EG 324,3)

Langfristig betrachtet tut es einer Kirchengemeinde gut, wenn sie Personen mit unterschiedlichen Ideen und Visionen von der Zukunft der Kirche in ihr Leitungsgremium gewählt hat – auch wenn Vielfalt die Leitung zunächst erschwert. Im KGR soll auch ein **geistlicher Austausch** stattfinden. Persönlicher Glaube und Wertvorstellungen hängen mit Lebensgeschichten zusammen. Ein wertschätzender Umgang mit unterschiedlichen Glaubensüberzeugungen braucht Zeit und ist die Voraussetzung dafür, dass im Gremium gemeinsame Visionen für die Entwicklung der eigenen Gemeinde gefunden werden.

Von diesen gemeinsamen **Visionen** aus lassen sich dann Leitsätze und Ziele entwickeln: **Leitsätze**, die zum Engagement einladen, aber auch Grenzen ziehen, und Kriterien dafür liefern, was dem Kirchengemeinderat besonders wichtig ist und was er auch lassen kann.

2. Vision – Leitbilder – Ziele

Die Begriffe Vision, leitende Bilder, Leitbilder, Leitsätze, Ziele werden von jeder und jedem so verwendet, wie es ihr oder ihm passt. Uns passt es so:

2.1 Begriffsklärung

Von der **Vision** redet Antoine de Saint Exupéry (EG S. 756):

Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Leute die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.

In **leitenden Bildern** steckt Kraft. Sie sind also sehr nahe bei der Vision. Wir haben viele kraftvolle, leitende Bilder in der biblischen Tradition, gerade auch für die Kirche (siehe unten Kp. 4.2). Für den Prozess „Notwendiger Wandel“ ist das paulinische Verständnis von Gemeinde als Christi Leib auf Erden das leitende Bild (Röm 12; 1. Kor 12 u.a.).

Ein **Leitbild** ist ein von einer Organisation erarbeiteter und verbindlich und öffentlich beschlossener Text, der zwischen der Vision und der Gegenwart dieser Organisation vermitteln will. Im besten Fall trägt das Leitbild dazu bei, dass sich die Organisation vom gegenwärtigen **Ist** auf das formulierte **Soll** hin entwickelt (s. u. Kp. 3).

Leitsätze kann sich eine Gruppe, ein Team oder ein Gremium geben in Bezug auf die Aufgaben, die gemeinsam angepackt werden sollen, oder die Arbeitsweisen, die von den Beteiligten als sinnvoll erachtet werden.

Der Übergang von Leitsätzen zu **Zielen** ist fließend. Strategische Ziele können auch als Leitsätze formuliert werden. Ziele sind noch konkreter als Leitsätze. Sie sind meist direkt auf eine Aufgabe bezogen und sollten

S treching (anspruchsvoll)
M asurable (messbar)
A greed (vereinbart)
R ealistic (realistisch)
T ime-related (zeitlich eingegrenzt)

also **smart** im Sinne von „helle“, „vorausleuchtend“ und „klug“ sein.

2.2 „Leitbildarbeit“ als Weg in der Gemeindeentwicklung?

Zur „Gemeinschaft der Heiligen“ gehört es, dass sie ihren Glauben diskutiert, formuliert und durch aktuelle Bekenntnisse veröffentlicht. So gesehen können wir in der Kirche auf eine lange Tradition von „Leitbildprozessen“ zurückblicken: der biblische Kanon, die Bekenntnisse der alten Kirche und der Reformation, das Kirchenjahr und das Gesangbuch, die Namen unserer Kirchen und Gemeinden sind Ausdruck und Ergebnis einer Verständigung durch alle Generationen, was unseren Auftrag, unsere Identität und unsere Ziele als Gemeinde Jesu Christi vor Ort ausmacht. Die Fülle der biblischen Bilder und der Reichtum unserer Tradition entlasten uns jedoch nicht von der Aufgabe, im hier und jetzt unseren Glauben zu kommunizieren und gemeinsam nach außen weiterzusagen.

Heute gilt für viele als eine Grundüberzeugung der Organisationsentwicklung: Eine Organisation, ob klein oder groß, in der mit Zielen geleitet werden soll, braucht ein Leitbild. Und weil die Organisationsentwicklung schon einige Zeit Hochkonjunktur hat, gibt es auch immer mehr Leitbilder. Viele Firmen und Betriebe, Behörden, Vereine und auch manche Kirchengemeinden haben ein Leitbild. Auch viele diakonische Einrichtungen, einzelne Kirchenbezirke, ganze Landeskirchen arbeiten mit Leitbildern oder Leitsätzen. Doch mit der Zahl der Leitbilder wächst auch der Zweifel. Für manche sind die Leitbilder noch nicht einmal das Papier wert, auf dem sie gedruckt sind, dabei verschlingen Leitbildprozesse nicht selten viel Zeit und große Summen und lassen Mitarbeitende, die sich hoffnungsfroh mit viel Energie auf Veränderung eingelassen hatten, frustriert zurück. Wie kommt das? Ganz offensichtlich sind Leitbilder und Leitbildprozesse leicht zu missbrauchen.

Im Internet findet sich eine „**Anleitung für Leitungskräfte zum Missbrauch von Leitbildern**“ (Andreas Heller, Katharina Heimerl „Lightbilder oder Leitbilder“: www.univie.ac.at/iffgesorg/ifftexte/band2ahkh.htm), die zusammengefasst etwa so lautet:

- Stellen Sie sich vor, Sie haben unzufriedene Mitarbeiterinnen, die Ihnen immer wieder das Leben schwer machen. Setzen Sie die kritischen und unzufriedenen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen in eine Projektgruppe. Geben Sie ihnen einen bewusst offen gehaltenen Impuls ein Leitbild zu erstellen. Sagen Sie auf keinen Fall, was nach der Erstellung des Leitbildes anders sein soll.
- Wenn dann Ergebnisse kommen, bitten Sie um Weiterarbeit. Das Leitbild ist ja wichtig, da darf es ruhig länger dauern bis der Text fertig ist. Es ist im Sinne Ihrer Strategie, kein Ende dieses

Vorgangs zu definieren. Sie können beispielweise argumentieren: „Als lebendige und lernende Organisation verändern wir uns ständig. Deshalb muss es möglich sein, das Leitbild kontinuierlich anzupassen.“ Eröffnen Sie einen eigenen Briefkasten für immer neue Verbesserungsvorschläge.

- Schon jetzt können Sie beobachten, dass die Motivation und Veränderungsbereitschaft der Leute langsam nachlässt. Der Ärger steigt.
- Nehmen Sie die Ergebnisse wohlwollend an und dankend zur Kenntnis, ohne Verbindlichkeit freilich. Erklären Sie, der Prozess müsse weitergehen.
- Irgendwann wird dann doch ein Text verabschiedet, aber damit läutet auch das Sterbeglöcklein des Leitbilds, denn verändern wollten Sie ja sowieso nichts.

Kriterien für den sinnvollen Gebrauch von Leitbildern sind aus dieser bitteren Karikatur leicht abzuleiten:

- Nur wenn Leitung Veränderung und Entwicklung will, sind Leitbildprozesse sinnvoll.
- Beteiligung von möglichst Vielen ist wichtig, braucht aber klare Aufträge und Ziele.
- Nur die Bereitschaft, Konflikte auf dem Weg anzugehen, macht das erarbeitete Leitbild lebendig und tragfähig.
- Das Schlüsselproblem jeder Leitbildarbeit ist die Umsetzung.

Großformen der Gemeindeentwicklung wie die Erarbeitung eines Leitbildes können einen sinnvollen Bogen schlagen

- von der **theologischen Arbeit** (Wer sind wir? Wie verstehen wir heute unseren Auftrag?)
- über eine nach innen verbindliche und außen verständliche **Selbstvorstellung** („Leitbild“)
- zur **Vereinbarung von konkreten Schritten** im Sinne des Leitbilds
- bis hin zur regelmäßigen **Überprüfung** der Auswirkung vereinbarter Schritte und zur Fortschreibung und Weiterentwicklung des Leitbildes.

Leitbildarbeit braucht einen langen Atem – doch dann kann ein Leitbild zur Grundlage einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung werden.

3. Praxisbeispiele

Die Erprobungen im Notwendigen Wandel haben gezeigt, dass Leitbildprozesse nur einen kleinen Ausschnitt des größeren Themenbereiches „Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirche in Veränderungszeiten leiten“ abdecken. Im Kapitel 5 „Materialien und Methoden“ finden Sie daher Anregungen auch zu kleinen, weniger aufwändigen Formen der Zielvereinbarung.

In den folgenden Praxisbeispielen werden zwei große Leitbildprozesse aus den Erprobungen in Möhringen und Brackenheim vorgestellt. In diese Prozesse eingebettet sind weitere „große“ Methoden: Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz und Open Space.

Weitere Beispiele finden Sie unter www.notwendiger-wandel.de u. a. in den Berichten aus den Lokalen Erprobungsprojekten Schwenningen, Meckenbeuren und Metzingen.

In allen Beispielen geht es um verbindliche Theologie und Kommunikation: Unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen und Überzeugungen sollen theologisch reflektiert und so besprochen werden, dass Orientierung entsteht und die Grundlage für Entscheidungen, die nach vorne führen und verändern, wächst.

3.1 Leitbildprozess in der Gesamtkirchengemeinde Möhringen

Im Internet finden Sie auf den Seiten www.notwendiger-wandel.de unter Praxisanregungen/Lokale Erprobungsprojekte/Ortsregister/Möhringen einen Erfahrungsbericht aus dem Leitbildprozess in Möhringen.

Ausgangssituation:

Die Gesamtkirchengemeinde Möhringen besteht aus drei Teilgemeinden. Sie ist Trägerin von zahlreichen Einrichtungen (u. a. Kindergärten, Diakoniestation) und hat vier Pfarrstellen. Im Laufe des vergangenen Jahrhunderts hat sich der Ort durch seine Lage am Rand Stuttgarts rasant entwickelt. Auch die kirchlichen Strukturen sind in den letzten 30 Jahren wesentlich komplexer geworden und erweisen sich immer öfter als nicht mehr unmittelbar plausibel.

Nach einer ersten Bestandsaufnahme der kirchlichen Aktivitäten vor Ort hat sich darum der Gesamtkirchengemeinderat im November 1999 entschlossen, einen Leitbildprozess durchzuführen. Identität und Wir-Gefühl der Gesamtkirchengemeinde sollen gestärkt werden. Deutlich werden soll:

- Wer wir sind?
- Woher kommen wir?
- Was tun wir?
- Wohin wollen wir?

Mit Hilfe des gemeinsam erstellten Bildes der Kirchengemeinde und ihrer Zukunft sollen dann die anstehenden Zukunftsfragen (Strategien, Schwerpunkte, Umsetzung Pfarrplan, Verteilung von Finanzen etc.) angegangen werden.

Projektplan Leitbildprozess Gesamtkirchengemeinde Möhringen:

11/1999	Gesamt-KGR	Projektbeschluss
2/2000	Projektgruppe	Konstituierung einer Projektgruppe zur Steuerung des Leitbildprozesses Erarbeitung Interview-Leitfaden
4/2000	Projektgruppe	Planung Klausur GesamtKGR
5/2000	Wochenendklausur Gesamt-KGR (Löwenstein)	Zukunftskonferenz: 1. Geschichte der Gesamtkirchengemeinde Möhringen 2. Herausforderungen der Gegenwart 3. Visionen für die Zukunft
6/2000	Projektgruppe	erste Überlegungen zu einem Leitbild: „Vier Spannungsbögen“
Sommer 2000	Arbeitsgruppen zu den „Vier Spannungsbögen“	Erarbeitung von gemeinsamen Sätzen zu Dimensionen und Themen der Gemeindegemeinschaft in Möhringen
11/2000	Gemeindeversammlung	Open Space Überarbeitung und Diskussion der AG-Entwürfe
11/2000	Projektgruppe	Redaktionsarbeit Formulierung des Leitbilds
2/2001	GesamtKGR	Beschlussfassung
ab 3/2001	Gemeindegottesdienst	Festgottesdienst zur Vorstellung des Leitbilds Bearbeitung „Zukunftsfragen“

Verlauf:

Nach dem Beschluss des Gesamtkirchenrates hat die Leitung des GKGR Kontakt mit **Gemeindeberatern** von außen gesucht. In den ersten Gesprächen ging es vor allem um die Zusammensetzung der Projektgruppe und um den Plan für den ganzen Prozess. Wenn ein Beratungsteam von außen kommt, geht es zunächst meistens ein wenig langsamer. Ihnen muss viel erklärt werden, das braucht Geduld. Und nur wenn die Berater normale und gewohnte Verläufe an-

sprechen und in Frage stellen, werden sie überhaupt wirksam – da braucht es zur Geduld also noch die Bereitschaft sich unterbrechen zu lassen.

In der **Anfangsphase** eines Leitbildprozesses geht es darum, dass aus der Projektgruppe und dem Beratungsteam eine arbeits- und entscheidungsfähige Gruppe wird. Natürlich spielt die Kommunikation dabei eine Schlüsselrolle. Die unterschiedlichen Gruppen und Positionen müssen zu Wort kommen. – In Möhringen haben die Teilgemeinden jeweils ein eigenes Profil. In Bezug auf den Leitbildprozess gab es in den Teilgemeinden sehr unterschiedliche Vorgehensverfahren und damit verbunden bestimmte Erwartungen und Befürchtungen: die Hoffnung, sehr schnell zu wichtigen und grundsätzlichen Gesprächen über die Aufgaben der christlichen Gemeinde vor Ort zu kommen; die Skepsis, ob dies alles nicht nur mehr Sitzungen bedeute; die Sorge, dass die kleinste Teilgemeinde am Ende so oder so der Verlierer bei der Umsetzung des Pfarrplanes würde.

In der **Projektgruppe** in Möhringen waren die Leitungen der Teilgemeinden vollständig vertreten. So waren die Entscheidungsträger beteiligt, allerdings mit dem Preis der hohen Zeitbelastung. Eine größere Beteiligung von Personen, die noch nicht in den Gremien der Gemeinde engagiert sind, hätte eventuell neue Kräfte mobilisiert, dann aber wieder mehr Vermittlung in die bestehende Struktur hinein bedeutet. Trotzdem wollte die Projektgruppe von Anfang an auch Außenansichten auf die Gemeinde mit aufnehmen. Darum hat sie relativ spontan noch eine kleine, aber gezielte **Befragungsaktion** durchgeführt.

Durch den Leitbildprozess in Möhringen sollte vor allem die Gesamtkirchengemeinde entwickelt werden. Darum wurde als öffnender Auftakt eine Klausur des Gesamtkirchengemeinderates gewählt. Mit eingeladen waren allerdings wichtige hauptamtliche Mitarbeitende der GKG. Die Klausur wurde vom Beratungsteam als **Zukunftskonferenz** gestaltet. In den Arbeitsphasen wurden eine Fülle von Zugängen zur Verständigung über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Gesamtkirchengemeinde gelegt. Die Papiere mit den Ergebnissen wurden sorgfältig dokumentiert und waren dann der „Stoff“ aus dem die Projektgruppe erste Entwürfe für das Leitbild erarbeitete.

Die Phase der **Texterarbeitung** forderte von der Projektgruppe viel Disziplin und Ausdauer. Die attraktive Veranstaltung – Klausur mit Zukunftskonferenz im Mai – war vorbei und die Arbeit an einem möglichst klaren und tragfähigen Text fing an. In Arbeitsgruppen wurde trotz des „Sommerlochs“ intensiv gearbeitet. Wichtig war, dass Einzelne den Mut hatten auf Grundlage der Materialien Formulierungsvorschläge zu erarbeiten. Allerdings mussten diese „Pioniere“ des

Leitbildes es dann ertragen, dass ihre zum Teil profilierten Entwürfe durch die Gruppe wieder verändert wurden. Unter ziemlichem Zeitdruck wurde gemeinsam die Vorlage für die erste öffentliche Gemeindeveranstaltung im Verlauf des Leitbildprozesses erstellt.

Ein gutes halbes Jahr nach der Klausur des Gesamtkirchengemeinderates nutzten ca. 100 interessierte Gemeindeglieder die Möglichkeit zu **Rückmeldungen und Diskussionen** des ersten Leitbildentwurfes. Die Veranstaltung bot – durch Elemente der Open Space Methode – reichlich Gelegenheit zum Austausch in den Gesprächsräumen, welche durch den Entwurf eröffnet wurde. Für die Mitglieder der Projektgruppe bedeutete dies allerdings neue Arbeit, da nach der lebendigen Veranstaltung die Texte wieder überarbeitet werden mussten.

Einige grundsätzliche Punkte wurden in der Gruppe erst bei der **Endabfassung des Textes** diskutiert, so dass der Prozess zum Schluss wieder unter Druck geriet. Als dann die verabschiedete Fassung vorlag, reichte die Energie gerade noch zum Präsentieren und Feiern – das Leitbild wurde in einem festlichen Gottesdienst eingeführt – dann war für das erste die Luft raus.

Gut dass nach der Kirchengemeinderatswahl der neugewählte Gesamtkirchengemeinderat das Leitbild positiv aufnahm und mit neuer Energie an die Umsetzung ging. In drei Bereichen wurden **Projektgruppen zur Umsetzung** eingesetzt:

Strukturentwicklung:

Hier soll das Ziel verfolgt werden, „schlankere“ Gemeindestrukturen und kürzere Entscheidungswege zu schaffen, damit inhaltliche, konzeptionelle und theologische Fragen im Kirchengemeinderat zukünftig mehr Gewicht erhalten können. Ebenso geht es um eine Verbesserung der „Informationskultur“ als Voraussetzung für eine stärkere Kooperation in den verschiedenen Arbeitsfeldern.

Gottesdienst:

Zunächst wird eine Befragung zur Bedeutung und Funktion der Gottesdienste für Menschen von unterschiedlicher Herkunft und mit unterschiedlichen Bedürfnissen durchgeführt. Im zweiten Schritt soll es um Erarbeitung von Vorschlägen zu Inhalten, Formen und Zeiten sowie um Modelle für eine stärkere Zusammenarbeit im Bereich der Gesamtkirchengemeinde gehen.

Diakonisches Handeln:

Über den Weg einer Bestandsaufnahme von Hilfebedarf und Hilfsangebote sollen Vorschläge zur Einrichtung eines runden Tisches „Nachbarschaftsnetzwerk“ erarbeitet werden.

Auswertung der Projektgruppe:

Beim Rückblick auf den Leitbildprozess hat die Projektgruppe die folgenden Gesichtspunkte zusammengetragen:

Stolpersteine – Risiken:

Notwendige Veränderungsprozesse brauchen (zu)viel Zeit.

Wenig Verknüpfung der Leitbildinhalte mit Gruppen, haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen.

Verstärkter Konkurrenz- und Profilierungsdruck in den Gemeindebereichen.

Kosten, Arbeitsaufwand.

Extrem hohe Arbeitsbelastung der Leitungsgremien.

Völliger Einbruch des Interesses und Engagements nach der Präsentation.

Pfarrplan und Leitbild????

Wie viel Transparenz ist möglich und nötig?

Chancen – Erkenntnisse:

Unser Leitbild fördert die Kommunikation nach außen und innen.

Der Weg ist das Ziel!

Unser Leitbild fordert heraus zu inhaltlichem Arbeiten.

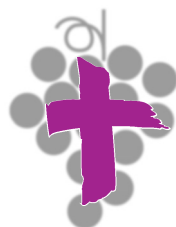
Unser Leitbild schafft Kontinuität in Planungs- und Entscheidungsprozessen.

Neugewählter KGR konnte auf der Grundlage des Leitbildes starten.

Unser Leitbild bietet verbindliche Anknüpfungspunkte bei Personalwechsel in KGR, bei haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen.

Unser Leitbild geht von einer starken „Gemeindebeteiligung“ durch die Leitenden aus.

3.2 Leitbildprozess im Kirchenbezirk Brackenheim



Im Internet finden Sie auf den Seiten www.notwendiger-wandel.de unter *Praxisanregungen/ Lokale Erprobungsprojekte/ Ortsregister/ Brackenheim* einen *Erfahrungsbericht zum Leitbildprozess im Kirchenbezirk Brackenheim*.

Ausgangssituation

Der Kirchenbezirk Brackenheim liegt in einem von Weinbau geprägten, ländlichen Raum. Zu ihm gehören 24 Kirchengemeinden, er hat eine überschaubare Größe.

Dem KBA fiel auf, dass es keine Antwort auf die Frage gab: Welche Aufgabe und welche Verantwortung hat der Kirchenbezirk? Der Bezirk wird als undefinierte Größe in Konkurrenz zur Kirchengemeinde oder als mühevoll notwendige Verwaltungsebene zwischen Kirchengemeinden und Landeskirche wahrgenommen.

Der KBA verständigt sich auf folgende Ziele eines Bezirksentwicklungsprozesses:

- dem Kirchenbezirk nach innen und außen ein Profil geben
- das Bewusstsein für die Zusammengehörigkeit der Gemeinden im Bezirk entwickeln und gute Kooperation ermöglichen
- Unterschiede zwischen dem Anspruch und der Wirklichkeit der Arbeit des Kirchenbezirkes sollen erkennbar werden

Der KBA beschließt, diese Ziele über einen durch ein Beratungsteam begleiteten Leitbildprozess zu verfolgen und sich damit an den „Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel“ zu beteiligen.

Projektplan Leitbild Kirchenbezirk Brackenheim:

1999	KBA	Auftrag
		Beschluss: Erarbeitung eines Leitbilds für den KiBez
02/2000	Projektgruppe 1	Auftragsklärung und Projektplanung: Ziele, Erwartungen, Widerstände Wer ist „Bezirk“? Wer ist wie am Prozess zu beteiligen?
03/2000	Projektgruppe 2	Wie erlebt die ProjGr den Bezirk? Welche Entwicklung wird angestrebt?
04/2000	Projektgruppe 3	Analyse Geflecht Gemeinde – Bezirk – Einrichtungen Projektplanung Information an Kirchenbezirk

05 –10/2000	Projektgr. 4/5/6	Vorbereitung der Zukunftskonferenz
01/2001	Klausur	Zukunftskonferenz: Projektgruppe, KBA plus geladene Teilnehmer/innen aus KiBez und Kontext
02/2001	Projektgruppe 7	Auswertung Zukunftskonferenz Texterarbeitungsphase Entwurf 1: Vorläufige Gliederung für das Leitbild
	Arbeitsgruppen	erarbeiten Entwürfe für einzelne Absätze des Leitbilds
03/2001	Projektgruppe 8/9	Diskussion, Redaktion und Beschluss eines Textentwurfs Beteiligungsverfahren: Versand an Kirchengemeinden u. Bezirkseinrichtungen: Textentwurf plus Fragebogen
03 – 07/2001	Kirchengemeinden und Bezirkseinrichtungen	Diskussion anhand der Fragebögen. Mitglieder der Projektgruppe können in die KGR eingeladen werden.
07/2001	Projektgruppe 10	Auswertung Fragebögen Bildung von drei Kleingruppen:
	Kleingruppen	Einarbeitung der Rückläufe in den Leitbildentwurf
9/2001	Projektgruppe 11	Textentwurf 2: Erarbeitung 2. Entwurf Leitbild, Einsetzung eines Formulierungsteams
10/2001	Projektgruppe 12	Weiterarbeit am Text
11/2001	Klausurtag der erweiterten Bezirks-synode	Openspace zum Textentwurf
11/2001	Projektgruppe 13	Endredaktion: Einarbeitung der Rückmeldungen aus der Bezirkssynode. Vorschläge zu Darstellung und Präsentation in der Öffentlichkeit Projektbericht
01/2002	Bezirkssynode	Beratung und Beschluss: Die Bezirkssynode nimmt Bericht und Leitbildentwurf entgegen, diskutiert und beschließt das Leitbild
02/2002	Projektgruppe 14	Auswertung und Abschlussbericht an „Notwendiger Wandel“

Verlauf

Dieser Prozess ist durch Berichte aus Brackenheim sorgfältig und im Internet zugänglich dokumentiert (<http://www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/brackenheim>). Darum und wegen der vielen Gemeinsamkeiten in Planung und Verlauf wird hier nur auf **zwei besonders wichtige Unterschiede** zum Leitbildprozess in der Gesamtkirchengemeinde Möhringen hingewiesen:

- Die öffnende Auftaktsveranstaltung war als größere Zukunftskonferenz konzipiert. Dazu kamen 81 Personen aus 9 verschiedenen, für den Kirchenbezirk relevanten Gruppen zusammen:

1. Diakonie
2. Erwachsenenbildung, Gemeinschaften, Kirchenmusik, Posaunenchöre, Frauenwerk
3. Kirchliche und außerkirchliche Jugendarbeit
4. Kirchengemeinderäte
5. Leitung des Kirchenbezirks, EJW-Vorsitzende
6. Mitarbeitervertretung
7. Pfarrerinnen und Pfarrer
8. Gesellschaft, kommunale Verwaltung, Krankenhaus, ÖTV, Betriebsrat
9. Politik und Kommunalpolitik

Auf der Konferenz wurden in 24 Stunden (Freitag 18 h bis Samstag 18 h) in den verschiedensten Zusammensetzungen Ergebnisse erarbeitet, die in einer eigenen Dokumentation zusammengefasst und an alle Teilnehmer versandt wurden. Auf Grundlage dieser Ergebnisse hat die Projektgruppe in drei Untergruppen die Erträge gesichert sowie Überschriften und Inhalte für das Leitbild entwickelt.

- Die Rückmeldung zum ersten Leitbildentwurf wurde von den Kirchengemeinden und den Einrichtungen des Bezirkes schriftlich erbeten. Die Mitglieder der Projektgruppe konnten zu den Beratungen eingeladen werden. Alle relevanten Gremien bekamen ausreichend Zeit, sich mit den Texten zu befassen. Ihre schriftlichen Rückmeldungen wurden sorgfältig eingearbeitet.

Die Projektgruppe hat während des zweijährigen Prozesses vierzehnmal getagt und hat trotz großer inhaltlich-theologischer Unterschiede in Bezug auf das zu erstellende Leitbild als ein intensiv arbeitendes Projektteam zueinander gefunden.

Selbstkritisch wurde beobachtet: Der Leitbildprozess vollzieht sich innerhalb der Projektgruppe, aber nicht bei den Menschen im Kirchenbezirk. An der „Bezirksbasis“ wird keine Bewegung erkennbar.

So bleibt die Frage: Wie werden die Brackheimer Leitbildsätze in den Gemeindealltag aufgenommen und wie können sie dort gelebt werden?

Doch das Leitbild eines Bezirkes muss vermutlich zuerst von den Gremien, Einrichtungen und Amtsträgern der Kirche im Bezirk mit Leben gefüllt werden. Das Ziel „Unterschiede zwischen Anspruch und Wirklichkeit erkennbar machen“ wurde durch den Leitbildprozess besonders eindrücklich erreicht.

4. Materialien und Methoden

4.1 Gemeindebegehung – Wahrnehmung und Verständigung über die Lebenswirklichkeiten der Menschen in einer Gemeinde

Die Arbeit an Leitbildern und Zielen im KGR setzt ein gemeinsam erarbeitetes Bild der Wirklichkeit einer Gemeinde und ihrer Glieder voraus. Das Innenbild von Kirchengemeinderat und Hauptamtlichen braucht die Ergänzung und Erweiterung durch andere Perspektiven.

Es gibt eine Vielzahl verschiedener Methoden, die eigene Gemeinde zu erkunden und herauszufinden, wie Gemeindeglieder und die anderen Menschen, die in der Gemeinde wohnen, die eigene Kirchengemeinde erleben:

- **Statistische Auskünfte** von Landeskirche und Kommune auswerten
- **Offene Fragebogenaktionen**
→ z. B. LEP Waiblingen Korber Höhe
- **Mitgliedergutachten** (Befragung ausgewählter Gemeindeglieder zum Angebot der Kirchengemeinde)
- **Befragung von Schlüsselpersonen** (Vereinsvorsitzende, Gemeindeglieder, kath. Kirchengemeinde, Lokalredakteur, Geschäftsleute, Schulleiter) → z. B. LEP Haigerloch
- **Gemeindebegehung**
→ Erfahrungen mit der Gemeindebegehung wurden u. a. gesammelt im Rahmen der „Gemeindeentwicklungstrainings“, die der Evang. Gemeindedienst im Jahr 2002 mit drei württ. Kirchengemeinden durchführte. Infos zum Gemeindeentwicklungstraining (GET): www.get-ii.de/index.html

Eine **Gemeindebegehung** will die Außenseite der Kirchengemeinde erkunden – und zwar so, wie gemeindeferne Gemeindeglieder sie erleben. Deswegen interessieren besonders die Kontaktstellen der Kirchengemeinde: also Kirchengebäude, Gemeindehaus, Kindergarten, Diakoniestation, das Pfarr- und/oder Gemeindebüro, das Amtszimmer, die Schaukästen, der Gemeindebrief, die kirchlichen Mitteilungen in der Lokalzeitung, Ausschilderungen, Wegbeschreibungen, Öffnungszeiten, Internetseiten. Erkundet und beschrieben werden typische Wege, wie z. B. bei einer Kasualanmeldung, bei der Bezahlung des Kirchgelds oder beim Besuch des Weihnachtsgottesdienstes. Je nach Ziel der Begehung kann der Bogen der Begehung auch weiter gespannt werden: dann werden auch soziale

Brennpunkte und Einrichtungen und Gebäude, die für das Leben der Menschen in der Gemeinde wichtig sind (Firmen, Schulen, Vereinsheime, ...), besucht.

Die Gemeindebegehung wird durch eine kleine Vorbereitungsgruppe vorbereitet. Ein Team der Gemeindeberatung begleitet die Begehung und unterstützt bei Vorbereitung und Auswertung. Wichtig ist in jedem Fall der unbefangene Blick von außen. Denkbar ist auch, dass eine Delegation aus der Partnergemeinde oder Kirchengemeinderäte der benachbarten Kirchengemeinde oder das Visitationsteam die Begehung begleiten.

Die Vorbereitungsgruppe legt die Route der Begehung fest:

- Was müssen unsere Berater/innen (unsere Besucher/innen) sehen und erfahren, damit sie uns besser kennen?
- Was möchten wir den Berater/innen zeigen, damit sie uns Rückmeldung geben können?

Die Vorbereitungsgruppe schickt dem Beratungsteam eine Woche vorher Informationen zur Gemeinde zu:

1. einen Plan mit den für das Gemeindeleben wichtigen Orten,
2. eine Aufstellung des haupt- und nebenamtlichen Personals mit kurzer Aufgabenbeschreibung, Beschäftigungsumfang, Erreichbarkeit, Kontaktmöglichkeiten
3. eine Aufstellung der Gruppen und Kreise und der weiteren Aktivitäten der Kirchengemeinde (Gemeindebrief und Jahresplanung)
4. die wichtigsten aktuellen Daten der Kirchengemeinde (Gemeindegliederzahl, Alterskurve, Zahl der Kasualien, Gottesdienstbesuch, Aus-/Eintritte, Wahlbeteiligung Kirchenwahl)
5. ggf. der letzte Visitationsbericht

Die Gemeindebegehung mit dem Beratungsteam findet nach Möglichkeit an einem Werktag statt. Der Kirchengemeinderat oder ein Teil des KGR geht mit dem Beratungsteam (den Besucherinnen/dem Visitationsteam) durch die Gemeinde. An den einzelnen Orten und unterwegs werden Eindrücke gesammelt und Informationen erfragt zu den Gebäuden, zur Organisation und zur Kommunikation in der Kirchengemeinde. Während der Begehung wird ein Protokoll erstellt.

In der Auswertung werden die Eindrücke zusammengetragen. Das Beratungsteam schildert seine Beobachtungen und spricht an, was ihm an Potentialen in der Gemeinde besonders aufgefallen ist.

Der KGR erarbeitet dann gemeinsam einen Begehungsbericht, in dem neben den Stärken der Gemeinde auch Entwicklungsmöglichkeiten und Veränderungsbedarf festgehalten sind und mögliche Veränderungsschritte notiert werden. – Wenn auf die Begehung

kein größerer Gemeindeentwicklungsprozess folgt, wird dann in den folgenden Sitzungen beschlossen und organisiert, was konkret angegangen werden soll.

Eine Gemeindebegehung macht Sinn...

- am Anfang der Arbeitsperiode des KGR, um eine gemeinsame Grundlage für Entscheidungen zu gewinnen
- am Beginn eines Zielfindungs- oder Leitbildprozesses oder zur Vorbereitung einer Zukunftswerkstatt
- als ein mögliches Element der Visitation
- wenn benachbarte Kirchengemeinden ihre Zusammenarbeit verbindlicher und dichter gestalten wollen
- wenn evangelische und katholische Gemeinde vor Ort ihre Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortung verbessern wollen.

Einen detaillierten Erhebungsbogen für eine Gemeindebegehung und weiteres Material aus den Gemeindeentwicklungstrainings zur Erkundung der Gemeindewirklichkeit finden Sie unter [www.notwendiger-wandel.de/Praxisanregungen/Faden 3: Profil /Gemeindeanalyse](http://www.notwendiger-wandel.de/Praxisanregungen/Faden%203:Profil/Gemeindeanalyse)

4.2 Biblische Leitbilder für die Gemeindeentwicklung

*Prälat Paul Dietrich beschreibt in „**Bilder der Kirche: Zwölf biblischen Besinnungen für die Arbeit im Kirchengemeinderat**“ (siehe Literaturverzeichnis) zwölf biblische Bilder für Kirche und Gemeinde:*

Kirche als...

<i>... die Braut Christi</i>	<i>... das Haus der lebendigen Steine</i>
<i>... der vierfache Acker</i>	<i>... der Weinberg</i>
<i>... der Baum</i>	<i>... das Netz</i>
<i>... Leib Christi</i>	<i>... die Herde Christi</i>
<i>... die Familie Gottes</i>	<i>... die Umgebung Jesu Christi</i>
<i>... das wandernde Gottesvolk der königlichen Priester</i>	
<i>... ein Schiff, das sich Gemeinde nennt</i>	

*Die im folgenden Text nachgezeichneten acht biblischen Bilder stammen aus einer Vorlage des Theologischen Ausschusses der **Kirchensynode der Ev. Kirche in Hessen und Nassau**. Im Literaturverzeichnis finden Sie die Bestelladresse für eine Arbeitshilfe mit Gottesdiensten und Materialien zu diesen Gemeindebildern.*

Die biblischen Bilder eignen sich außer für die persönliche Meditation auch als Bezugspunkt für die Arbeit im KGR (s. o. Kp. 3.1), als Grundlage für ein Gemeindegemeinschaftsseminar oder für eine Gottesdienstreihe.

Das wandernde Gottesvolk – Befreiung und Unterwegssein

Gott hat das Volk Israel aus der Sklaverei in Ägypten befreit und ist ihm auf dem Weg durch die Wüste vorausgegangen. Das Bild vom wandernden Gottesvolk findet sich in der Hebräischen Bibel und wird im Neuen Testament auf die christliche Gemeinde angewendet. Wie das Volk Israel sich der Befreiungstat Gottes verdankt, so hat auch die Kirche ihren Ursprung in Gott.

Christinnen und Christen, Gemeinden und Kirchen sind gemeinsam unterwegs auf das Ziel, das gelobte Land hin. Die Erwählung und Begleitung durch Gott und das Ziel verbinden Menschen mit unterschiedlichen Lebensgeschichten und Frömmigkeitsformen in der Gemeinde. Zu diesem verbindenden Glauben gehört auch die Erfahrung, an der Nähe Gottes zu zweifeln und auf Abwege zu geraten. So ist ein Kennzeichen christlicher Gemeinde Bewegung und Veränderung, Kirche hat keine bleibende Gestalt und keine festgelegten Orte. (vgl. 2. Mose 13, 17-22)

Die Stadt Gottes – Geborgenheit und Zuflucht

Das Bild von der Gottesstadt verdeutlicht die Zusage der Gegenwart Gottes in unserer alltäglichen Lebenswirklichkeit: Gott will bei den Menschen wohnen. Deshalb ist die Stadt Gottes ein Ort der Zuflucht, gerade für Gefährdete, Schwache und Freunde. Sie finden in ihr Schutz und Geborgenheit.

Das Leitbild von der Stadt Gottes weist darauf hin, dass Christinnen und Christen in bestimmten Lebensräumen zusammengehören und dort Gemeinden bilden. (vgl. Epheser 2, 19)

Das Fest Gottes – Festfreude und Gottesdienst

Gott lädt alle Menschen zum Fest ein. Die Festgäste feiern gemeinsam die Liebe Gottes. Das Trennende ist überwunden, auch wenn die Unterschiede nicht aufgehoben sind. Gottesdienst und Abendmahl sind sichtbare Formen des Festes Gottes, allerdings ist dies in der Realität nicht immer zu spüren. Sprache und Raum, Kunst und Musik helfen, das Fest zu gestalten. (vgl. Lukas 14, 16-23)

Leib Christi – Einheit und Gleichwertigkeit

Die Einheit der Kirche entsteht nicht von selbst. Sie ist auch nicht das Ergebnis einer bestimmten Organisationsform.

Paulus wählt das Bild vom Körper einerseits, um zu verdeutlichen, dass die einzelnen Christinnen und Christen aufeinander angewiesen sind, andererseits, um ihre grundsätzliche Gleichwertigkeit auszudrücken.

Im Bild vom Leib Christi wird die Verbindung der einzelnen Christin, des einzelnen Christen mit Christus ausgedrückt. Unterschiedlichkeit muss daher nicht bedrohlich erscheinen, Konflikte bieten die Chance konstruktiver Auseinandersetzungen.

Christus selbst ist die Einheit in der Verschiedenheit. Jede Christin,

jeder Christ ist durch die Taufe mit Christus verbunden, Christinnen und Christen repräsentieren gemeinsam Christus in ihrer Zeit (allgemeines Priestertum der Gläubigen). (1. Korinther 12, 12 f.)

Gesandte Gottes – Diakonisches Handeln

Ein wesentliches Kennzeichen der Kirche ist Diakonie. „Kirche ist nur Kirche, wenn sie für andere da ist“ (D. Bonhoeffer). Im diakonischen Handeln ist Kirche für alle Bedürftigen da und überschreitet dabei auch ihre eigenen Grenzen. Gottesliebe und Nächstenliebe können nach dem Willen Jesu nicht gegeneinander ausgespielt werden. Die Verkündigung des Wortes Gottes und diakonisches Handeln sind untrennbare Bestandteile der biblischen Versöhnungsbotschaft.

(Matthäus 25, 31 ff.)

Dieser Auftrag an Kirche und Gemeinde gilt auch den Einzelnen. Jedes Gemeindeglied ist von Gott in die Welt gesandt, um in Wort und Tat die Botschaft von der Versöhnung weiterzugeben, den Armen zu helfen, die Traurigen zu trösten und den Gefangenen die Freiheit zu verkündigen. (Lukas 4, 18; Jesaja 61; Lukas 10, 15-37)

Licht der Welt – Salz der Erde – Prophetisches Amt, Ökumene

Jesus fordert mit Bildern vom Licht und vom Salz Christinnen und Christen zur Mitarbeit am Reich Gottes auf. Sie alle tragen dazu bei, dass die Kirche ihren Auftrag für die ganze Welt erfüllt.

Als Licht der Welt will sie Hoffnung vermitteln und Zeugnis geben von Christus, der das Licht des Lebens ist. Die Kirche trägt Verantwortung im gesellschaftlichen und politischen Leben, beteiligt sich an der öffentlichen Diskussion und bringt das Wort Gottes in die Lebenswirklichkeit.

Als Salz der Erde hat die Kirche den Auftrag, zu mahnen und zu widersprechen, wenn die Würde des Menschen verletzt oder die Zukunft der Schöpfung bedroht ist. Das gehört zu ihrem prophetischen Amt.

Als Teil der weltweiten ökumenischen Gemeinschaft tritt sie gemeinsam mit anderen Gruppen für das Lebensrecht, die Würde aller Menschen und eine gerechtere Weltordnung ein. (Matthäus 5, 23 ff.)

Senfkorn – Hoffnung und Unverfügbarkeit

Gott schenkt für das kommende Gottesreich sowohl die anfängliche Energie als auch die Grundzüge der späteren Entfaltung. Das Bild macht deutlich, dass im Glauben der Christinnen und Christen beides wie in einem Samenkorn vorgegeben ist. Der Same ist geradezu winzig im Vergleich zu dem, was daraus entsteht und wird dadurch zum Zeichen der Hoffnung.

Im Kleinen liegt die Kraft zum Großen. Das bedeutet, dass schon in kleinen Kernen und Gruppen die Gestalt der ganzen Kirche enthalten ist und in Teilbereichen die Energie zum Wachsen des Ganzen liegt. Wir vertrauen darauf, dass Gott zu unserem Willen auch die Kraft gibt, es in die Wirklichkeit umzusetzen. (Matthäus 13, 31)

Kreuz Christi – Schuld und Versöhnung

Das Kreuz ist kein Bild wie die anderen Bilder. Der Tod am Kreuz ist das von Jesus Christus übernommene stellvertretende Leiden für die Menschen. Die Auferweckung Jesu durch Gott verwandelt das Kreuz in ein Hoffnungszeichen.

So wurde das Kreuz zu dem zentralen Zeichen der Christinnen und Christen und der Kirche, einem Zeichen der Versöhnung und Vergebung, einem Zeichen des neuen Lebens, das den Tod überwunden hat, einem Zeichen der Liebe, die stärker ist als alle zerstörenden Kräfte.

So ist das Kreuz auch der Ort, an dem Vergeblichkeit und Leiden, Versagen und Schuld der Kirche und der Christinnen und Christen ihren Platz haben. Es ist zugleich das Zeichen der Hoffnung im Angesicht von Leiden, Krankheit, Schmerz und Tod.

Die Gemeinde, deren Kennzeichen das Kreuz ist, hat Anteil am Leiden Gottes in der Welt, an Leid und Not aller Geschöpfe. Das Kreuz macht sichtbar, dass die Gemeinde als Teil der Welt von Schuld, Zweifel und Unglaube belastet ist und auch eingebunden ist in strukturelle Schuldzusammenhänge. So nehmen Menschen in der Nachfolge Jesu das Kreuz auf sich. Sie wissen um die Ohnmacht der Liebe und hoffen doch auf den Sieg des Lebens und auf einen neuen Himmel und eine neue Erde, in denen der Tod nicht mehr sein wird.

(Johannes 3, 16)

4.3 Arbeit mit biblischen Bildern in der Gemeindeleitung

Leitbildprozesse sind aufwändig. Arbeit mit leitenden Bildern geht auch einfacher. Mit den in Kapitel 4.2 beschriebenen biblischen Bildern für Gemeinde haben bereits viele Kirchengemeinderäte z. B. auf einer Klausur gearbeitet. Eine Vorauswahl und Beschränkung auf etwa acht Bilder ist sinnvoll.

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. Zeit zum Lesen, sich orientieren.

- **Persönlich klären: Welches Bild liegt mir aufgrund meiner Geschichte und meinem Glauben am nächsten?**

Sich zu dem Bild stellen, das zu mir am besten passt, mit dessen Hilfe ich für meine persönlichen Überzeugungen und Vorstellungen von einer christlichen Gemeinde besonders geeignete Worte finde. Vom Bild her zu für mich wesentlichen Aussagen kommen

über die Gemeinde, ihre Aufgaben und ihre Bedeutung. Mit den anderen Bild für Bild ins Gespräch kommen, die Unterschiede wahrnehmen und wertschätzen.

■ **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 andern Bild führt.

■ **In Gruppen ausmalen: Welche Impulse gibt das biblische Bild für unsere konkrete 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 kann auf verschiedene Weise daran weitergearbeitet werden. Eventuell sind konkrete Ideen für Projekte genannt oder kontroverse Meinungen deutlich geworden; vielleicht ist auch eine Gewichtung von Wichtigem und weniger Wichtigem möglich.

4.4 Leitsatzentwicklung im Kirchengemeinderat

Dort, wo Menschen über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, sind Absprachen in Bezug auf die Fragen „Wie möchten wir zusammen arbeiten?“ und „Was wollen wir vor allem erreichen?“ immer sinnvoll. Wenn sich das Ergebnis solcher Absprachen in einer überschaubaren Anzahl von möglichst einfachen und klaren Sätzen zusammenfassen und für eine spätere Bilanz und eventuelle Korrektur wieder hervorholen lässt, wird die Zusammenarbeit transparent und gemeinsam gestaltet.

Für eine Leitsatzentwicklung in einer Gruppe mit 8 – 20 Personen haben sich folgende Schritte, die in drei Stunden meist zu schaffen sind, sehr bewährt. Auf manchen KGR-Klausurtagen hat eine solche oder ähnliche Einheit auch direkt im Anschluss an die Beschäftigung mit den biblischen Bildern stattgefunden.

a) Wie möchte ich im KGR zusammenarbeiten?

b) Was will ich im kommenden Jahr durch die gemeinsame

Arbeit vor allem erreichen?

(oder: Was will ich in unserer Amtsperiode vor allem erreichen?)

1. Jedes KGR-Mitglied beantwortet die beiden Fragen für sich selbst mit je einem möglichst einfachen und klaren Satz. Diese eigenen Sätze sind die Voraussetzung für den nun folgenden Aushandlungsprozess.
2. Zu zweit werden die eigenen Sätze gründlich ausgetauscht. Sie bleiben natürlich veränderbar. Jedes Paar einigt sich am Ende seines Gespräches auf drei gemeinsame Sätze, die es in die nächste Gesprächsrunde gemeinsam einbringt.
3. In Vierergruppen wird das Gespräch über die Sätze fortgeführt. Bisher gefundene Ergebnisse werden vorgestellt, befragt, gemeinsam verändert. Die von den Paaren mitgebrachten sechs Sätze werden auf vier Aussagen konzentriert und auf einem Plakat o. ä. zusammengeschrieben.
4. Die Vierergruppen bringen ihr Plakat ins Plenum ein und stellen ihre vier Sätze vor. Je nach Größe des KGR gibt es dann 8, 12 oder 16 Sätze zu den Ausgangsfragen, die im Gremium dann gemeinsam beraten, eventuell kontrovers diskutiert, gebündelt und gewichtet werden.

Am einfachsten ist es natürlich, wenn man einen Konsens darüber erreichen kann, wie die gefundenen Leitsätze umgesetzt werden. Ist dies nicht möglich, müssen Wege gefunden werden, wie mit den – aber nun immerhin klar formulierten – Unterschieden umgegangen werden soll.

4.5 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 Teilnehmer/innen 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:

Kritikphase: Die Bestimmung des Ist-Zustandes hilft kritische Fragen

in den Blick zu nehmen und Mängel zu erkennen.

Phantasie- und Utopiephase: In der 2. Phase werden Utopien entworfen. Der Phantasie und dem Wunschdenken sind keine Grenzen gesetzt. In dieser sehr motivierenden Phase werden die Ideen geboren und formuliert, die helfen sollen, die Zukunft zu gewinnen.

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. (siehe auch Literaturverzeichnis)

Die Methode „Zukunftswerkstatt“ wurde u. a. in den lokalen Erprobungen in Meckenbeuren, Metzingen und Schweningen eingesetzt (www.notwendiger-wandel.de unter Praxisanregungen/Lokale Erprobungsprojekte/Ortsregister/[Ortsname]).

4.6 Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz wurde als Methode von Marvin Weisbord und Sandra Janoff 1982 in den USA entwickelt. Nach einem klaren, fest definierten Konferenzschema trägt die Zukunftskonferenz dazu bei, dass bis zu 80 unterschiedlichste Menschen innerhalb von zweieinhalb Tagen ihre gemeinsame Zukunft „entdecken“ und erste konkrete Schritte planen. Sie bekommen in dieser vergleichbar kurzen Zeit ein tiefes Verständnis für ihre gemeinsame Vergangenheit, erkennen ihre gegenwärtige Situation und entwickeln eine gemeinsame Vision. Am Ende der Konferenz planen sie verbindliche Schritte für die in den Blick genommene gemeinsame Zukunft.

Zur Durchführung einer Zukunftskonferenz braucht es in der Regel zwei Moderatoren bzw. Moderatorinnen, die die Teilnehmenden in die Richtlinien der Arbeit einführen und die einzelnen Schritte der Konferenz begleiten. Für das Vorgehen ist kennzeichnend:

- Das ganze, offene System wird in einen Raum gebracht. Eine Kirchengemeinde z. B. lädt Mitarbeiter/innen, Gemeindeglieder, Vertreter/innen der Nachbargemeinden, der bürgerlichen Gemeinde, der Vereine ... ein, um jeden relevanten Blickwinkel bei der Zukunftsplanung zu berücksichtigen.
- Vergangene und gegenwärtige Probleme werden angesehen und gewürdigt, nicht jedoch bewertet oder gar bearbeitet.
- Statt Konflikte zu bearbeiten werden Gemeinsamkeiten gesucht.
- Alle Aspekte im Zusammenhang mit dem Thema werden untersucht. Jeder Blickwinkel wird in Betracht gezogen.
- Es wird in sich selbst steuernden Kleingruppen gearbeitet. Meist

sind es Achter-Tische, die ihre Diskussionen selbstständig strukturieren, sich selbst organisieren und ihre Ergebnisse präsentieren. Die Projekt- oder Aktionsgruppen am Schluss der Zukunftskonferenz haben unterschiedliche Teilnehmerzahlen.

- Wenn Konsens über die gewünschte Zukunft erreicht ist, werden Maßnahmen geplant. Der Konsens über die gemeinsame Zukunft bewirkt ein starkes Gemeinschaftsgefühl. Das motiviert, gezielt und zügig die Umsetzung anzugehen.

Die Methode „Zukunftskonferenz“ wurde bei den Leitbildprozessen in der Gesamtkirchengemeinde Möhringen (s.o. 3.1 und www.notwendiger-wandel.de unter Praxisanregungen/Lokale Erprobungsprojekte/Ortsregister/Möhringen) und im Kirchenbezirk Brackenheim eingesetzt (s.o. 3.2 und www.notw..., ...Ortsregister/ Brackenheim).

Wann ist eine Zukunftswerkstatt oder eine Zukunftskonferenz sinnvoll?

- wenn die Zukunft bzw. die Entwicklung eines wichtigen, komplexen Themas bearbeitet werden soll.
- als Auftaktveranstaltung und Mobilisierungsinstrument am Anfang weitreichender Veränderungsprozesse.
- wenn ein Zukunftsthema der Zusammenarbeit vieler unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Standpunkten bedarf.
- wenn verschiedene Institutionen und Einrichtungen miteinander vernetzt werden sollen (z. B. benachbarte Kirchengemeinde(n), ACK-Gemeinden, bürgerliche Gemeinde, Vereine).
- wenn idealerweise viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Entwicklungsstand gebracht werden sollten.
- wenn die Kommunikation und Kooperation verbessert und mehr Verständnis der Menschen füreinander erreicht werden soll (z. B. im Distrikt, in Gesamtkirchengemeinden, bei Fusionen von Kirchengemeinden, im Kirchenbezirk).
- wenn die Verantwortlichen mit allen Teilnehmern partnerschaftlich zusammenarbeiten wollen und die Zukunft mit anderen zusammen „entdecken“ wollen.

4.7 Open Space

Die Wurzeln

Harris Owen, ein erfahrener Organisationsberater aus den USA, hat in Rückmelderunden von Großveranstaltungen immer wieder Hinweise darauf erhalten, dass die Pausengespräche besonders wichtig waren. Dort konnten wichtige Themen ungezwungen und tiefgehend besprochen werden, so dass die Teilnehmenden aus diesen Begegnungen am meisten profitierten. Aus diesen Hinweisen entwickelte

Harrison Owen eine ziel- und lösungsorientierte Konferenz-Methode, die er „Open Space“ nannte und 1985 erstmalig einsetzte.

Open Space – wie geht das?

Zu Beginn sitzen alle im Kreis. Der Veranstalter stellt das Thema vor und übergibt dann die Leitung dem Open Space Begleiter (auch Facilitator genannt). Der erklärt Ablauf und Methode. Im Kern handelt es sich um vier Prinzipien und ein Gesetz:

1. *Prinzip: Die, die da sind, sind genau die Richtigen.*
2. *Prinzip: Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, das geschehen kann.*
3. *Prinzip: Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.*
4. *Prinzip: Vorbei ist vorbei und nicht vorbei ist nicht vorbei.*

Es gilt das Gesetz der zwei Füße:

Ich gehe dorthin, wo ich will und am meisten beitragen kann!

Zunächst gibt es nur das Thema, aber keine Tagesordnung. Die entsteht nun auf dem „Marktplatz“. Wer möchte kann Fragen, Vorschläge und Aspekte, die zum Thema gehören, einbringen. Auf einer Wand („Agenda“) mit Zeiten und Räumen finden die Anliegen ihren Platz. Die Teilnehmenden arbeiten danach selbstorganisiert in verschiedenen Gruppen, wobei die Gruppen offen bleiben und gewechselt werden dürfen. Arbeitsergebnisse soll allerdings jede Gruppe festhalten, denn die werden schnell und für alle Beteiligten sichtbar dokumentiert. Zwischen den Gruppenphasen gibt es je nach Dauer des Open Space (ideal: 2 1/2 Tage) große Runden, in denen Erfahrungen, Eindrücke und Einsichten ausgetauscht werden und neue Anliegen und Ideen auf die Agenda gesetzt werden. Im letzten Drittel des Open Space werden alle dokumentierten Ergebnisse ausgestellt und von der Gruppe gewichtet. Dann werden Handlungspläne zu den Top-Themen entwickelt und Absprachen für das weitere Vorgehen (erste Schritte) getroffen.

Einsatzfelder

Die Methode ist besonders gut geeignet für die Eröffnung von Lern- und Veränderungsprozessen in Kommunen, Organisationen, Verwaltungen, Netzwerken und Unternehmen bzw. in der Kirche für große Kirchengemeinden, Gesamtkirchengemeinden, Jugendwerke, Bezirkssynoden. Wenn das Ziel beispielsweise die „lernende Organisation“ oder die „lernende Region“ ist, dann geht es einerseits um übergeordnete Ziele und Visionen vieler Menschen und andererseits eine Vielzahl von Einzelinteressen. Open Space wird beiden Ansprüchen gerecht und ermöglicht darüber hinaus das Finden von Synergien im freien Fluss des Geschehens.

Voraussetzungen

Je stärker folgende Punkte erfüllt sind, desto mehr entfaltet Open

Space sein Potential

1. Die Mitwirkenden vertreten verschiedene Interessenlagen, kommen aus vielfältigen Bereichen und unterschiedlichen Hierarchien.
2. Potentielle oder aktuelle Konflikte sind vorhanden.
3. Das Thema bzw. das Problemfeld ist komplex und „chaotisch“.
4. Neue Lösungen, Wege und Ergebnisse sind erforderlich.

Diese vier Punkte können mehr oder weniger ausgeprägt sein.

Unerlässliche Voraussetzungen sind:

1. Die Mitwirkenden müssen freiwillig kommen, weil Ihnen das Thema der Konferenz wichtig ist.
2. Der Veranstalter darf keine vorgefassten Ergebnisse haben. Er verpflichtet sich mit den Ergebnissen wertschätzend umzugehen.

Informationen zum Stichwort Open Space sind im Internet über eine Suchmaschine leicht zu finden. Auch erfahrene Berater/Beraterinnen sollten die Methode erst nach Schulung und mehreren eigenen Erfahrungen anwenden.

Die Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung in Württemberg (Evangelischer Gemeindedienst) vermittelt Ihnen gerne ein erfahrenes Beratungsteam. E-Mail: Friedemann.vonKeler@elk-wue.de

5. Ziele fördern Gemeindeentwicklung – Der innere Zusammenhang der landeskirchlichen Projekte

Schon am Anfang der Schöpfungsgeschichte lesen wir, wie Gott ein großes Ziel setzt: Himmel und Erde ins Leben rufen. In Teilschritten, Tag für Tag, setzt er das große Ziel um. Am Ziel angelangt: ausruhen und die ganze Schöpfung feiert.

Im Neuen Testament erhalten die Jünger Jesu Christi einen Auftrag: „Gehet hin in alle Welt und macht kund das Evangelium jedem Geschöpf!“ (Mk 16,15) – Als Gemeinde Jesu Christi machen wir uns Jesu Auftrag zu eigen. Dieser Auftrag ist groß und weit, mit unserer menschlichen Kraft allein nicht zu erfüllen. Doch durch die Jahrhunderte beflügelt der gegebene Auftrag Menschen und Gemeinden, ihren Beitrag mit ihren Gaben und Fähigkeiten in der Kirche zu leisten. Wir sind unterwegs, alleine, als Gemeinden und als Kirche. Auf dem Weg zur gemeinsamen Erfüllung des Auftrags und als Grundlage für die Diskussion über eine Prioritätensetzung sind **Ziele** für uns Wegweiser und Meilensteine.

Ziele haben die Funktion, unsere Kirche und ihren Auftrag zu gestalten und zu entfalten. Sie ermöglichen, den Auftrag in überschaubare Etappen zu gliedern. Sie sind ein Hilfsmittel, um die Arbeit zu strukturieren.

Ziele helfen

- Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden
- Entscheidungen klar zu treffen
- Ressourcen sinnvoll einzusetzen
- sich auf Wesentliches zu konzentrieren

Ziele sollten vier Aspekte in sich tragen:

- Richtung: Wohin soll es gehen?
- Sinn: Wozu ist es sinnvoll?
- Kooperation: Mit wem ist es abzustimmen?
- Aufgabe: Was ist dafür zu tun?

„Wer Ziele setzt, entscheidet sich, aus einem Spektrum denkbarer, vorstellbarer Möglichkeiten bestimmte auszuwählen und durch bewusstes Handeln wirklich werden zu lassen“ (K. Berkel, D. Lochner: Führung: Ziele vereinbaren und Coachen, Weinheim 2001)

Beflügelnder Antrieb

Arbeiten mit Zielen ermöglicht, vom Reagieren auf Druck von außen

zum aktiven Gestalten zu kommen. Ziele ermöglichen eine Antwort auf die Frage, weshalb wir dies oder jenes tun bzw. lassen. Sie helfen zu einem Arbeitsklima, in welchem Mitarbeitende mit innerer Achtsamkeit und Konsequenz, Orientierung und Ruhe arbeiten können. Hektische Betriebsamkeit wird durch Klarheit ersetzt. Mitarbeitende werden zu Mitgestaltenden am Auftrag, sie werden wichtiger Teil der Umsetzung. „Das Ziel des Führens ist, dass die Mitarbeitenden gemeinsam ein Ziel zu erreichen suchen, dass nicht jede/r nur für sich kämpft, sondern dass ein Miteinander entsteht.“ (Anselm Grün, Menschen führen – Leben wecken, Münster-schwarzach 1998, S. 127)

Ziele und Planung

Je klarer ein Ziel vor Augen ist, desto besser können konkrete Ideen zur Verwirklichung entworfen werden. Dabei gehören Ziele und Planung der Umsetzung untrennbar zusammen. Durch Planung bleiben Ziele nicht Absicht und Vorsatz, sondern es entstehen konkrete Aufgaben auf dem Weg zur Umsetzung eines Ziels.

Ziele fordern zu klären, welche Mittel erforderlich sind und wie die personellen Fähigkeiten und finanziellen Ressourcen ausreichen. Sie leiten zu einer realistischen Einschätzung an, ob etwas machbar ist oder nicht und ob es auch andere Wege zur Umsetzung gibt. Die Wahrscheinlichkeit, ein Ziel zu erreichen steigt, wenn es möglichst wirklichkeitsnah und konkret formuliert ist.

In der Praxis werden Ziele meist durch fünf Kriterien konkretisiert:

- | | |
|-------------------|---------------------|
| ■ Quantität: | Wie viel? |
| ■ Qualität: | Wie gut? |
| ■ Aufwand: | Was kostet es? |
| ■ Zusammenarbeit: | Mit wem abgestimmt? |
| ■ Termin: | Bis wann? |

Zielvereinbarung

Ziele sind dann am wirksamsten, wenn sie gemeinsam vereinbart werden: Im Kirchengemeinderat, im Kollegium, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, innerhalb einer Gruppe. Der Aushandlungsprozess kann allerdings auch Kontroversen zu Tage fördern. Dann ist die gegenseitige Verhandlungskompetenz auf beiden Seiten gefordert. Ziel und Mensch müssen zusammenkommen, damit auf Dauer eine sinnvolle und effektive Arbeit möglich ist.

Ziele vereinbaren nutzt wenig, wenn nicht auch Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt werden. Mitarbeitende müssen wissen, wofür sie zuständig sind, wie der Rahmen gesteckt ist und was sie zur Zusammenarbeit beitragen können. Ziele, Kompetenzen und Verantwortung müssen aufeinander abgestimmt sein.

Überprüfung

Am Ende einer Arbeitsphase steht die gemeinsame Auswertung. Eine Überprüfung der Ergebnisse beflügelt die weiteren Schritte: Wir stellen fest, der Einsatz hat sich gelohnt. Oder wir erkennen, was wir verändern müssen. War die Zielsetzung und die geplante Umsetzung realistisch, so wird der Auswertungsprozess zum Vergnügen. Jetzt kann gefeiert werden, was die Mitarbeitenden, das Gremium oder die Gruppe erreicht haben. Jetzt wird überlegt, welche Korrekturen sinnvoll sind und welche nächsten Schritte anstehen.

Folgende Fragen können für die Auswertung nützlich sein:

- Was haben wir bisher erreicht?
- Was läuft gut? Was macht Spaß?
- Womit sind wir unzufrieden?
- Was wollen wir in Zukunft anders machen?
- Was können wir unter veränderten Bedingungen tun?
- Müssen wir unsere Ziele korrigieren?
- Welches nächste Etappenziel nehmen wir uns vor?
(aus: Gabriele Bartsch, Dorothee Moser: Alphabet für die erfolgreiche Kirchenfrau, Stuttgart, 1999, S. 76)

Warum braucht eine Gemeinde Ziele?

Wir sind der Überzeugung, dass gute Gemeinde-Entwicklung eine gemeinsame Ziel-Entwicklung braucht.

- Ziele im Leitungsgremium entwickeln und formulieren
- sich über Ziele gemeinsam abstimmen und sie dann verbindlich vereinbaren
- Ziele verfolgen und umsetzen und schließlich
- den erzielten Erfolg feiern

Diese vier Leitungsschritte tragen zu einer gelingenden Arbeit in und mit der Gemeinde bei und fördern die Zufriedenheit im jeweiligen Arbeitsfeld.

Landeskirchliche Projekte bauen auf Zielvereinbarung

Die landeskirchlichen Projekte Notwendiger Wandel, Wirtschaftliches Handeln, Personalentwicklung und Train the Trainer unterstützen die Arbeit mit Zielen.

Der Prozess **Notwendiger Wandel** ermutigt Gemeinden zu konzeptioneller Arbeit, zur Vereinbarung von Schwerpunkten und Zielen (www.notwendiger-wandel.de).

Bei **Personalentwicklung und Chancengleichheit** steht die verantwortungsbewusste Begleitung und Förderung der Mitarbeitenden in ihrem Dienst und an ihrem Arbeitsplatz im Mittelpunkt. Zwischen den Zielen der Organisation und den Zielen ihrer Mitarbeiter soll eine

tragfähige Verbindung entstehen. Personalentwicklungsgespräche werden bis Ende 2004 auf allen Ebenen der Landeskirche für alle Haupt- und Nebenamtlichen verbindlich eingeführt (www.kirche-gestalten.de/cms/15/einfuehrung/).

Wirtschaftliches Handeln stellt Werkzeuge zur Verfügung, damit die Planung der Finanzen transparenter an den Zielen von Gemeinde und Kirche ausgerichtet werden kann. Das für die Arbeit im Kirchengemeinderat wichtigste neue Werkzeug ist der neue zielorientierte Haushaltplan. Er gibt die Möglichkeit, Zielen, die eine Gemeinde z. B. im Arbeitsfeld „Diakonisch Handeln“ verfolgt, direkt den dafür eingesetzten Mitteln gegenüberzustellen. Die Aufstellung des Haushalts soll dadurch von einer mühsamen schwerverständlichen Zahlenarbeit zu einem echten Planungsinstrument in der Hand des Kirchengemeinderats werden.

Voraussetzung für den sinnvollen Umgang mit dem neuen zielorientierten Haushalt ist, dass eine Kirchengemeinde sich über mehrere Jahre nach und nach in allen Arbeitsfeldern Klarheit erarbeitet über Ziele und Schwerpunkte ihrer Arbeit.

Begleitet von Schulungen und Trainings wird der neue Haushaltsplan zwischen 2005 und 2007 in allen Kirchengemeinden und -bezirken eingeführt werden. (www.kirche-gestalten.de/cms/9/dasprojekt)

Train the Trainer qualifiziert Multiplikator/innen für die Schulungen zur Umsetzung der Projekte (www.kirche-gestalten.de/cms/13/dasprojekt).

Die erneuerte **Visitation** begleitet die Entwicklung einer Gemeinde mit Blick von außen in regelmäßigen Abständen.

Das **kirchliche Umweltmanagement** hilft, Schöpfungsverantwortung in konkrete Zielen und Schritten umzusetzen – und damit auch Geld zu sparen. Begleitet von geschulten Auditoren setzen bereits über 70 Kirchengemeinden kirchliches Umweltmanagement in ihrem Bereich um (www.kirche-gestalten.de/cms/11/dasprojekt).

Alle Projekte verbindet das Denken, Planen und Handeln mit Zielen. Sie helfen, über die Frage der Ziele in Gemeinden, Bezirk und Landeskirche mehr Verständigung zu erreichen, damit Kraft und Orientierung entsteht für die tägliche Arbeit. Sie sollen in den nächsten Jahren Stück für Stück die Handlungsfähigkeit unserer Kirchengemeinden und -bezirke und der ganzen Landeskirche stärken.

Der sicherste Weg, zum Ziel zu kommen, ist, eines zu haben. Wir wünschen Ihnen den richtigen Kompass und den beflügelnden Wind dazu.

6. Weiterführende Literatur und Internet

- **Alphabet für die erfolgreiche Kirchenfrau.**
Gabriele Bartsch, Dorothee Moser, Stuttgart, 1999.
- **Arbeitsbuch ökumenische Gemeindeerneuerung.**
Jutta Beldermann, Hamburg, 2000.
- **Bilder der Kirche: Zwölf biblische Besinnungen für die Arbeit im Kirchengemeinderat.**
Prälat Paul Dietrich zum Neuen Jahr 2002. Bezug: Prälatur Heilbronn, Alexanderstraße 70, 74074 Heilbronn
Der Text ist im Internet zum Download abgelegt unter:
[www.notwendiger-wandel.de/Theologie und Konzeption/Grundtexte/Nr. 17](http://www.notwendiger-wandel.de/Theologie%20und%20Konzeption/Grundtexte/Nr.%2017) (www.kirche-gestalten.de/cms/7/theologieundkonzeption/grundtexte)
- **Führung: Ziele vereinbaren und Coachen.**
K. Berkel, D. Lochner, Weinheim 2001
- **Gemeinde im aktiven Wandel – Innovations- und Projektmanagement in der kirchlichen Praxis.**
Hans-Ulrich Perels, Offenbach/Main 1999
- **Handbuch Führungspraxis Kirche: Entwickeln – Leiten – Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden.**
Friederike und Peter Höher. Gütersloh 1999
- **Kreativ arbeiten im Kirchengemeinderat.**
Frieder Dehlinger 2002.
www.kirche-gestalten.de/cms/7/service/materialien
- **Leitbilder der Kirche – Gottesdienste und Materialien zu acht biblischen Leitbildern.**
1. Auflage 1996. Hrsg. und Bezug: Beratungsstelle Gottesdienst, Eschenheimer Landstraße 565, 60431 Frankfurt.
E-Mail: beratungsstelle.fuer.gestaltung@ekhn.de
- **Leiten durch Ziele in der Kirche – Warum ist das Thema jetzt aktuell?**
Beitrag von Prälat Martin Klumpp zum Forum „Leiten Ziele Kirche“ beim Gemeindeentwicklungskongress in Böblingen:
<http://www.kirche-gestalten.de/cms/7/theologieundkonzeption/forenbeimkongress>

- **Moderationsfibel Zukunftswerkstätten.**
Beate Kuhnt und Norbert R. Müllert, Münster 1996
(Ökotopia Verlag)
- **Menschen führen – Leben wecken.**
Anselm Grün, Münsterschwarzach 1998
- **Zukunftswerkstätten.**
Robert Jungk, und Norbert R. Müllert, München 1989
(Wilhelm Heyne Verlag)

www.notwendiger-wandel.de

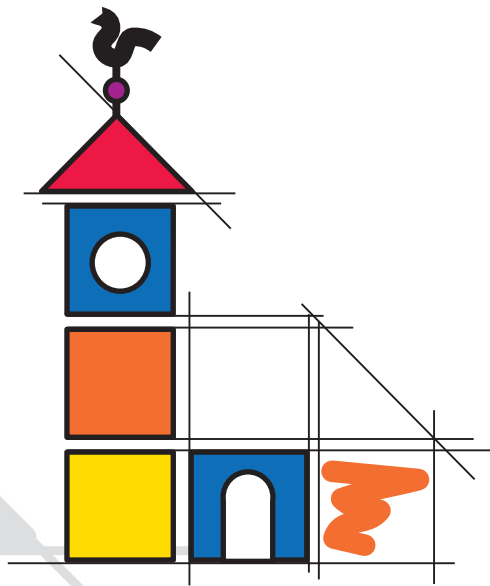
– die Kommunikationsplattform für Kirchengemeinden im Wandel

www.kirche-gestalten.de

– die Infoseite zur Einführung der landeskirchlichen Projekte

www.gemeindedienst.de

– der Dienstleister der Landeskirche für Kirchengemeinden im Wandel



Reihe „Praxisimpulse Notwendiger Wandel“:

- Nr. 1: **Leitfaden gemeindeverbindende Zusammenarbeit** (Faden 4) vergriffen.
Download unter www.notwendiger-wandel.de
- Nr. 2: **Gemeindebüro der Zukunft** (Faden 2 und 5)
einzelne Hefte noch erhältlich über notwendiger-wandel@elk-wue.de . Download s.o.
- Nr. 3: **Dokumentation Kongress Gemeindeentwicklung – Impulse und Kontakte** (Faden 1 bis 5)
Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de
- Nr. 4: **Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirche in Veränderungszeiten leiten** (Faden 3 und 5)
Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de
- Nr. 5: **Zusammen gehen – spätere Hochzeit nicht ausgeschlossen – Erfahrungen mit gemeindeverbindender Zusammenarbeit** (Faden 4) *erscheint im Januar 04*
- Nr. 6: **Ehrenamt – Hauptamt: was braucht es, dass beides gelingt?** (Faden 1) *erscheint im Februar 04*
- Nr. 7: **Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen** (Faden 2) *erscheint im März 04*
- Nr. 8: **Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten** (Faden 5) *erscheint im April 04*

Fünf Fäden des Wandels:

1. Ehrenamt fördern – Zusammenarbeit
Ehrenamt – Hauptamt gestalten
2. Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen
3. In Kirchengemeinde und -bezirk Identität stärken und Profil entwickeln
4. Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten
5. Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten

**www.notwendiger-wandel.de
notwendiger-wandel@elk-wue.de**