



## *Visionen erden – der Vielfalt Gestalt geben*

Wir vertrauen darauf, dass rheinische Presbyterien, trotz des Reichtums an Traditionen und der Vielfalt an Gestaltungsformen von Gemeinden, darin übereinstimmen, dass sie mit Lust und Liebe auf Menschen zugehen möchten, um mit ihnen die frohe Botschaft der Bibel zu teilen. Wir sehen unseren Auftrag als Kirche darin, die Botschaft von Gottes Gnade »allem Volk« weiterzusagen, wie es 1934 in der Barmer Theologischen Erklärung formuliert wurde. Wir freuen uns darüber, dass Gott sich allen Menschen zuwendet und heißen Suchende besonders willkommen.

Wir sehen es als unsere Pflicht als Kirche und Gemeinden an, das Evangelium immer neu zu sagen und unsere Position auch in den gesellschaftlichen und politischen Dialog einzubringen. Fragen, Wünsche und Kritik anderer helfen uns, uns selbst, unsere Möglichkeiten und Aufgaben immerwieder neu wahrzunehmen.

Viele Gemeinden verstehen es als eines ihrer Hauptanliegen, mit ihren Angeboten und Diensten »nah bei den Menschen zu sein«. Sie wollen mit den Menschen vor Ort Feste und Alltag gestalten und ihnen Hilfen in Lebenskrisen anbieten. Neben den »klassischen« Angeboten aus Seelsorge, Diakonie, Verkündigung und Bildungsarbeit zählen dazu auch besondere Kooperationen mit Menschen und Institutionen außerhalb der Kirchengemeinde, um speziellen Herausforderungen gewachsen zu sein oder mit aktuellen Themen angemessen umgehen zu können. Eine Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit, die sich besonders an den distanzierten Gemeindegliedern orientiert, hat sich dabei ebenfalls als sinnvoll erwiesen.

### **Profil**

Feier des Lebens, Seelsorge und Beratung, Begegnung und Auseinandersetzung mit der Bibel und mit Glaubensfragen, gesellschaftliche Verantwortung und Einsatz für Benachteiligte sind gleichermaßen wichtig. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit muss jede Gemeinde selber setzen.

### **Beteiligung**

Wir glauben, dass jede und jeder, angesprochen von der Botschaft der Bibel, mit den eigenen Begabungen, Erfahrungen und Ideen dazu beitragen kann, dass Menschen hoffnungsvoll und friedlich miteinander leben können und dass die Grundlagen des Lebens erhalten bleiben.

### **Begeisterung**

Wenn Menschen sich in diesem ihrem Reichtum ernstgenommen fühlen und ein klares Ziel für ihr Engagement vor Augen haben, werden sie mit Energie und Freude bei der Arbeit sein und ihre Zeit, Kraft und Ausdauer gerne einsetzen.

### **Qualität**

Dieses Engagement sollte unterstützt und gewürdigt werden durch Beratung und Begleitung, konkrete Absprachen zu Anforderungen und Erwartungen und durch Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung und der Supervision.

## Vorwort



Am 11. Januar 2001 hat die Landessynode der Evangelischen Kirche im Rheinland den Beschluss gefasst, dass künftig jede ihrer Gemeinden eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben erstellen soll und hat dazu Kriterien verabschiedet. Auf diesem Hintergrund möchten wir mit dem vorliegenden Materialheft den Gemeinden eine Hilfestellung geben, ihre jeweiligen Prozesse der Gemeindeentwicklung zu strukturieren, zu gestalten und als eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben zu formulieren.

Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben gibt Auskunft darüber, auf welche Weise die Gemeinde ihren biblischen Auftrag und ihre Dienste gemäß der Kirchenordnung wahrnehmen will.

Manche Gemeinde hat dies im Rahmen eines »Leitbild-Prozesses« oder ähnlich formulierter Verfahren schon getan oder ist gerade dabei. Diese Arbeit soll ungehindert einfließen können. Niemand muss jetzt wieder »von vorne anfangen«.

Andere Gemeinden tun ihre Arbeit redlich, ohne sich bisher auf ein festes Konzept dafür geeignet zu haben. Auch von diesen wünscht sich die Landessynode, dass sie sich auf den Weg einer Konzeptionsentwicklung einlassen. Sie verspricht sich davon eine offener Atmosphäre im Umgang miteinander, in der Erwartungen, Herausforderungen und Aufgaben klar benannt sind und entsprechend auf sie reagiert werden kann.

Jede Gemeinde hat ihre unverwechselbare Gestalt und kann mit den in ihr vorhandenen Gaben wuchern. Dabei reizt sie manche zur Kritik, andere bewegt sie zu eigenem Engagement. Sie scheitert mit manchen Vorhaben und erlebt vielleicht Aufbrüche an Stellen, wo sie es nicht vermutet. Sie kann Konflikten nicht ausweichen und erlebt ebenso fruchtbare Zusammenarbeit. Und in all dem wird deutlich spürbar, dass Gemeinde niemals eine feststehende Größe ist, sondern so wandelbar, wie die Menschen, die zu ihr kommen, zu ihr gehören und auch wieder gehen.

Eine Kirchengemeinde kann sich nie selbst genug sein. Sie ist Teil eines größeren Ganzen, nämlich Teil der weltweiten christlichen Gemeinschaft und auch Teil der Weltbevölkerung. Es bewahrt vor Überheblichkeit und vor Selbstüberforderung, wenn diese Voraussetzungen beim Erstellen einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben bewusst bleiben.

Das vorliegende Material ist nur ein Ausschnitt aus einer Fülle von Arbeitshilfen und Veröffentlichungen zum Stichwort »Konzeptionsentwicklung und Gemeindeaufbau«. Es soll den Einstieg und/oder die Weiterarbeit erleichtern helfen und wird im Internet kontinuierlich auf den neuesten Stand gebracht ([www.ekir.de](http://www.ekir.de)).

Sie finden in diesem Materialheft neben einem Überblick über den Gesamtprozess erprobte Arbeitsblätter zu den einzelnen Schritten des Verfahrens (Quellennachweis siehe Anhang), die von der Landessynode beschlossenen Kriterien zur Konzeptionsentwicklung (mit dem dazugehörigen Beschluss), eine Adressenliste zur Kontaktaufnahme mit anderen Gemeinden in vergleichbarer Situation, eine Literaturliste zum Thema und eine weitere Adressenliste kirchlicher Einrichtungen für gezielte Nachfragen zu einzelnen Aspekten.

Wir wünschen Ihnen langen Atem und viel Freude im Umgang mit diesem Heft und seinen Anregungen.

Im Namen der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland  
grüßt Sie Ihr

Manfred Kock

# Worum geht es eigentlich? Eine ganz alltägliche Situation zu Beginn

## »An einem Montagabend im Presbyterium...«

Im Presbyterium geht es hoch her. Durch Pensionierung ist eine Pfarrstelle frei geworden, die nun wieder besetzt werden soll:

- A: »Also, ich finde, der neue Pfarrer müsste vor allem die Hausbesuche wieder zum Schwerpunkt machen! Das kommt viel zu kurz! Die Seelsorge ist doch das Wichtigste.«
- B: »Wieso »der Pfarrer«? Wir brauchen eine Frau. Schließlich leisten Frauen die meiste ehrenamtliche Arbeit. Die brauchen eine Ansprechpartnerin in den Frauenkreisen und in der Erwachsenenbildung.«
- C: »Und was sollen unsere Jugendlichen sagen? Wir brauchen eine junge Kraft, die ein Händchen für die Zukunft unserer Gemeinde hat und sowohl offene Arbeitsformen als auch Jugendgottesdienste anbietet!«
- D: »Also, das mit den Hausbesuchen hat mir gut gefallen. Aber dann bitte nicht die Neuzugezogenen vergessen! Vielleicht sollten wir dazu eine neue Besuchsdienstgruppe gründen...«
- E: »Wir denken viel zu sehr an uns selbst. Um uns herum steigt die Obdachlosigkeit an. Wir müssten einen Treffpunkt für Arbeitslose und Obdachlose anbieten! Die Kirche ist doch kein Selbstzweck.«
- F: »Wir vergessen ein ganz wichtiges Potential! Die jungen Eltern in unserer Gemeinde! Wir sollten viel mehr Elternarbeit im Kindergarten machen! Schließlich fehlt es in unserer Gesellschaft an Orientierung und klaren Werten. Da muss der neue Pfarrer ran!«
- G: »Unsere Sozialstation braucht einen kompetenten Ansprechpartner, der was von Organisation versteht. Wir müssten unser Angebot ausbauen (Zwischenruf: Wer soll das bezahlen?) und mehr an die Öffentlichkeit mit unserer Arbeit.«

### Fazit

Die Angebote der Gemeindegarbeit entstehen in dieser Gemeinde zufällig. Sie werden durch die Interessen einzelner Aktiver und durch die finanziellen Möglichkeiten bestimmt.

### Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben könnte helfen:

Sie bildet den gemeinsamen Rahmen der Arbeit in einer Gemeinde. Das Presbyterium mit seinen Ausschüssen, Pfarrerinnen und Pfarrern, und alle anderen haupt-, neben- und ehrenamtlich in einer Gemeinde Arbeitenden, wie auch jedes einzelne Mitglied der Gemeinde können sich jeweils auf diese Gesamtkonzeption beziehen. Sie haben darin eine fundierte theologische Grundlage ihrer Gemeindegarbeit entwickelt, die sie in ihren Aktivitäten leitet und einen gemeinsamen Rahmen für Verschiedenheit bietet.

H: »Eben wurde die Kindergartenarbeit angesprochen. Es ist hier vielleicht zuwenig bekannt, aber wir machen eine intensive Elternarbeit und laden regelmäßig zu Elternabenden ein. Da werden Fragen behandelt wie: ›Mama, wo wohnt der liebe Gott?‹ Das gehört einfach zu unserem Konzept.«

F: »Das ist ja interessant! In unseren Krabbelgruppen gibt es so was auch. Vielleicht sollten die Verantwortlichen das miteinander abstimmen...«

B: »Ja, denn auch in den Frauenkreisen machen wir für die jungen Frauen immer wieder auch Abende zu religiösen Themen. Das gehört in unsere Jahresplanung.«

### **Fazit**

In dieser Gemeinde gibt es bereits mehrere Einzelkonzepte. Sie sind jedoch nicht aufeinander bezogen. Das verschleißt Kräfte, kostet Geld und mindert die Effektivität der Arbeit.

### **Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben könnte helfen:**

Sie nimmt bereits entwickelte Einzelkonzepte wahr, verbindet sie im gemeinsamen Rahmen und bündelt die Kräfte.

A: »In unserer Gemeinde wird sehr viel angeboten. Aber wo bleibt da das Wesentliche? Noch einmal: Die Seelsorge ist das Wichtigste! Die Menschen bei uns brauchen einen kompetenten Klärungshelfer bei ihren Problemen. Da müssen wir unsere Arbeit intensivieren und die Kandidaten für unsere Pfarrstelle in die Pflicht nehmen!«

E: »Ich respektiere selbstverständlich den hohen Stellenwert der Seelsorge. Aber vergessen wir dabei nicht die ganz konkrete, auch materielle Not unserer Mitbürger! Wir müssen vor allem unser soziales Profil schärfen, unser Wächteramt wahrnehmen!«

D: »Und ich sage Ihnen: Am Ende hängt alles am Gottesdienst! Wenn die Gemeinde sich am Sonntag nicht mehr versammelt, haben wir unsere Daseinsberechtigung verloren.«

### **Fazit**

In dieser Gemeinde kommt es zu gefährlichen Alternativen. Es ist noch nicht hinreichend geklärt, was für die Gemeindearbeit unverzichtbar ist und was die Menschen vor Ort brauchen.

### **Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben könnte helfen,**

sich klarer darüber zu werden, wo die Schwerpunkte der Arbeit liegen sollen. Sie setzt den Rahmen für das, was die Gemeinde für ihre Mitglieder, aber auch nach außen verbindlich einbringen will. Die besondere Entwicklung eines Schwerpunktes als Profil braucht Zeit.

C: »Wir wissen doch, wie schlecht wir bei den jungen Leuten als Gemeinde dastehen. Für die sind wir nur noch ein langweiliger Verein. Wir müssen neue Jugendgruppen gründen, lebendige Gottesdienste feiern...«

I: »Also, jetzt will ich auch mal was sagen. Unsere Seniorenkreise brauchen dringend Nachwuchs. Da fehlt einfach ein Mensch, der sich etwas Neues überlegt, die Generationen auch mal zusammenbringt.«

- B: »Ja, vor allem auch junge und alte Frauen und ihre Lebenswelten. Da müssten wir auch neue Arbeitsformen entwickeln. In den herkömmlichen Gruppen ist das nicht zu machen.«
- D: »Es gibt doch einen ungeheuren Hunger nach Spiritualität in unserer Gesellschaft. Vielleicht müssten wir dazu etwas anbieten, Meditationskurse und Wochenenden, damit wir nicht den ganzen Esoterikgurus das Feld überlassen.«
- J: »Alles schön und gut. Aber wir dürfen nicht vergessen, für wen wir vor allem da sind. Wir dürfen über allen Ideen nicht unsere treuen Gemeindeglieder vergessen, die regelmäßig im Gottesdienst sind und die unsere Gruppen und Kreise besuchen. Die müssen sich als Kerngemeinde ernst genommen fühlen. Darum: Nicht zu viel Neues!«
- A: »Schließlich brauchen wir die Kirche nicht neu zu erfinden. Freizeitangebote gibt es genug. Da brauchen wir nicht auch noch anzutreten. Aber Predigt und Seelsorge, da liegen unsere Schwerpunkte, finde ich. Insgesamt läuft es doch ganz gut bei uns, oder?«

### **Fazit**

Ohne klar verabredete Aufgaben, die sich aus den Notwendigkeiten vor Ort und dem sich entwickelnden Profil der Gemeinde ergeben, erliegen die hier Verantwortlichen dem Druck, ständig etwas Neues bieten zu müssen. Sie hätten gerne Erfolg mit ihrer Arbeit, wissen aber im Grunde nicht, wann sie von Erfolg reden können.

### **Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben könnte helfen.**

Sie stellt die gegenwärtige Ausgangssituation und das darauf bezogene Angebot von Gemeindearbeit dar. Dabei wird es immer darum gehen, bestimmte Angebote zu erhalten, und aufgrund einer neuen Anforderung ein neues Angebot zu entwickeln. Es entlastet die in der Gemeinde Arbeitenden, wenn sie mit ihrer Arbeit in eine solche Entwicklung eingebunden sind. Wenn etwas Neues begonnen werden soll, muss etwas Altes beendet worden sein.

Eine Gesamtkonzeption ermöglicht auch, sich regelmäßig ein Bild über Entwicklungsfortschritte oder auch Schwierigkeiten zu machen. Dazu gehören regelmäßige Begleitgespräche mit allen Mitarbeitenden. In diesen Gesprächen geht es um die beteiligten Menschen und darum, was sie brauchen, um ihre Arbeit besser und zufriedenstellend tun zu können. Es geht um die Kommunikation, den Informationsfluss, das Eingebundensein in den für dieses Angebot nötigen Kreis von Menschen. Und es geht um die kritische Überprüfung, ob vorhandene Strukturen, Regeln, Mittel, Möglichkeiten noch ausreichen oder verbessert werden müssen, damit das in der Gesamtkonzeption beschriebene Profil weiter vorangebracht werden kann.

- C: »Sie haben Predigt und Seelsorge genannt. Das sind selbstverständlich wichtige Schwerpunkte in Bezug auf die neue Pfarrstelle. Aber als Stichworte reicht das doch nicht! Wir müssen überlegen, was die neue Kraft konkret leisten soll. Ich verrate doch kein Geheimnis: Oft wissen wir gar nicht, was die Pfarrer wirklich tun...«
- K: »Ich möchte davor warnen, die neue Amtsinhaberin bzw. den neuen Amtsinhaber hier von vornherein zu stark festzulegen! Schließlich gehört es zu meiner Unabhängigkeit als Seelsorger und Prediger, dass ich Freiraum in der Gestaltung meiner Arbeit habe und so auf die Menschen und ihre Probleme eingehe, wie ich das für richtig halte.«

### **Fazit**

Da die Ziele und Aufgaben der Gemeindegemeinschaft in dieser Gemeinde nicht klar festgelegt sind, fällt es den Beteiligten selbstverständlich schwer, klare Auskunft darüber zu geben, welche konkreten Aufgaben die neue Pfarrerin bzw. der neue Pfarrer erfüllen soll.

### **Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben könnte helfen.**

Sie bietet die Grundlage zur Entwicklung von klar umgrenzten Stellenbeschreibungen aller Hauptamtlichen und so auch der Pfarrerin und des Pfarrers. Wo in einem verabredeten Zeitraum die Entwicklung einer Gemeinde ausgewertet wird (Controlling), kann auch die verabredete Arbeit aller beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden in einer Gemeinde betrachtet werden. So wird es möglich, über Unzufriedenheit oder Konflikte und auch über Erfolge miteinander ins Gespräch zu kommen.

E: »Wir dürfen nicht zu stark personalisieren. Ich war letzte Woche auf dem Projekttag unseres Jugendkreises. Der Besuch war leider viel schwächer als erwartet. Trotz guter Vorbereitung und viel Einsatz der Haupt- und Ehrenamtlichen. Gegen Ende der Veranstaltung kam dann heraus: Unsere Nachbargemeinde hat ausgerechnet zum gleichen Zeitpunkt ein selbst einstudiertes Musical aufgeführt. Das hat viele Jugendliche abgezogen. Wir müssen unsere Arbeit nicht nur in unserer Gemeinde, sondern darüber hinaus auch mit anderen Gemeinden besser abstimmen. Der neue Pfarrer sollte koordinieren können.«

### **Fazit**

Hier wird auf eine oftmals vernachlässigte Tatsache hingewiesen: Keine Gemeinde lebt für sich allein.

**Deshalb:** Stimmen benachbarte Gemeinden ihre Gesamtkonzeptionen aufeinander ab, ist eine regionale Ausdifferenzierung der Angebote und ihre Vernetzung möglich. Manche Arbeitsfelder sind schon heute übergemeindlich organisiert. Hier können Ansatzpunkte liegen, zwischen Gemeinden zu klaren Verabredungen zu kommen und bestimmte Angebote übergemeindlich anzubieten. Es entlastet, mit den jeweiligen Stärken wuchern zu können und vermindert den Aufwand, Schwächen in ordentliche Arbeit umwandeln zu müssen. Die dafür notwendige Fortbildung kann z.B. auf die Person reduziert werden, die für diese spezielle Aufgabe in mehreren Gemeinden die Verantwortung übernimmt.

# Inhalt

Vorwort ..... 1

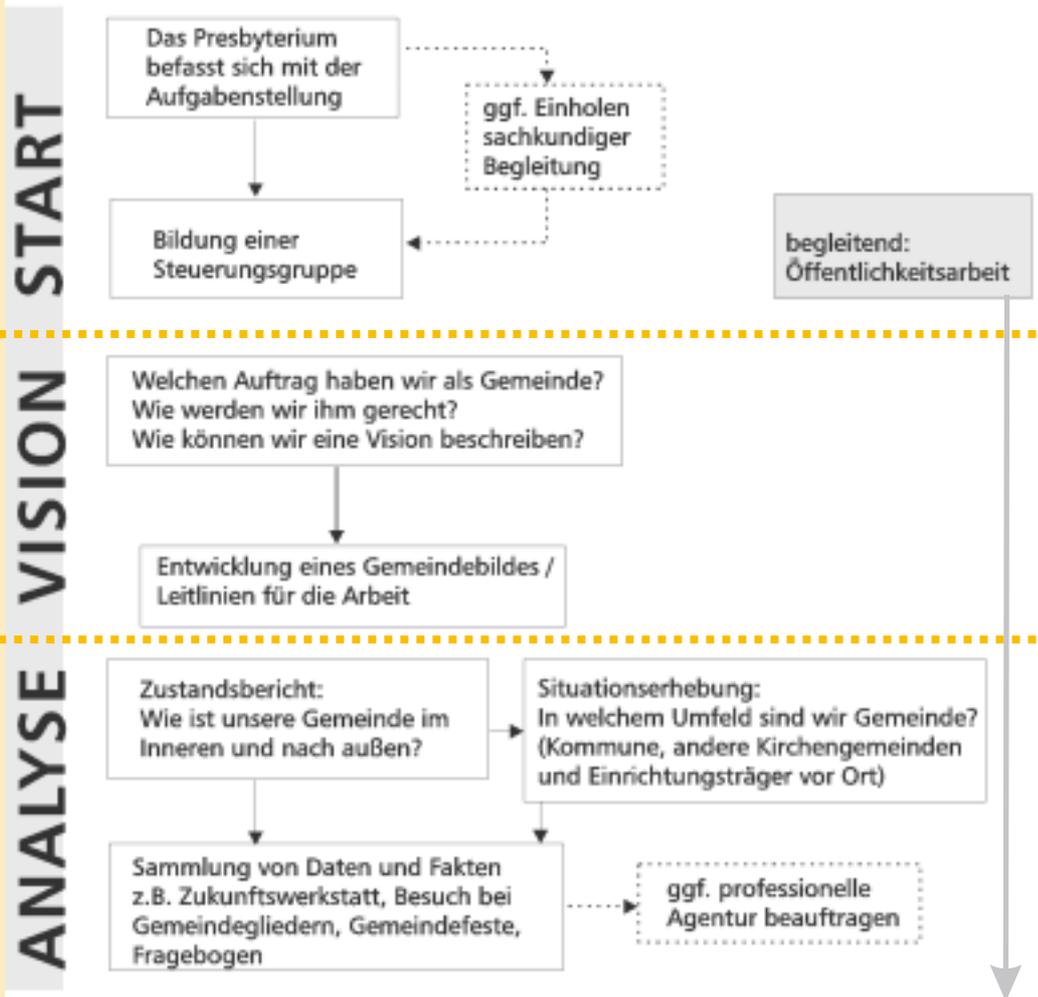
Worum geht es eigentlich? Eine ganz alltägliche Situation zu Beginn ... 2

Wie kann eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben entwickelt werden? Zugänge ..... 9

Zugänge ..... 11  
 Materialien Vision M1-4 ..... 17

Zugänge ..... 12  
 Materialien Analyse M1-5 ..... 24

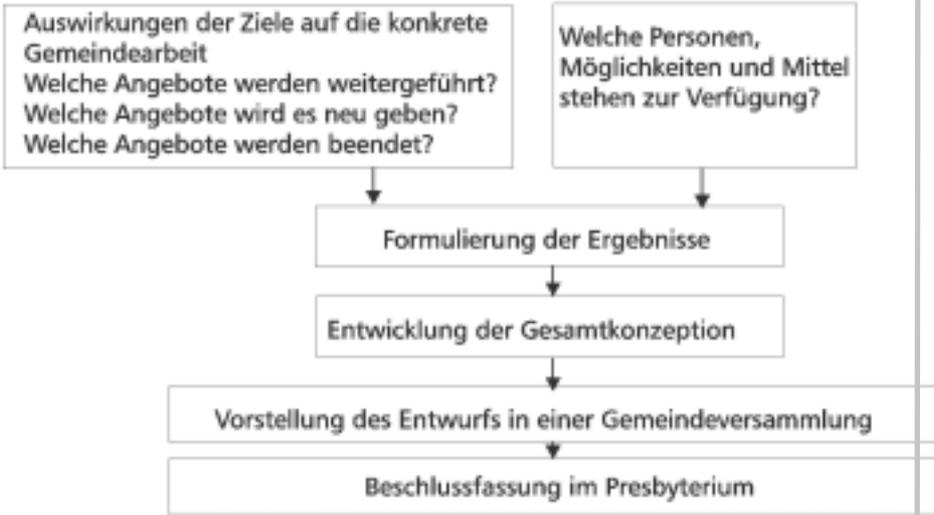
## 6 Phasen zur Erstellung einer Gesamtkonzeption



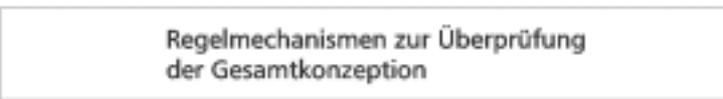
**ZIELE**



**SCHRITTE**



**ÜBER-PRÜFUNG**



Zugänge ..... 13  
 Materialien Ziele M1-4 ..... 33

Zugänge ..... 14  
 Materialien Schritte M1-5 .... 38

Zugänge ..... 16  
 Materialien Überprüfung M1-5 ..... 47

Die Kriterien zur Erstellung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben ..... 57

Beschluss Nr. 39 der Landessynode 2001 ..... 60

Quellennachweis ..... 61

Literaturhinweise ..... 61

Adressenlisten von  
 Gemeinden, die schon Erfahrungen gesammelt haben ..... 62  
 Einrichtungen, die den Gesamtprozess begleiten oder in Teilschritten beraten können ... 64

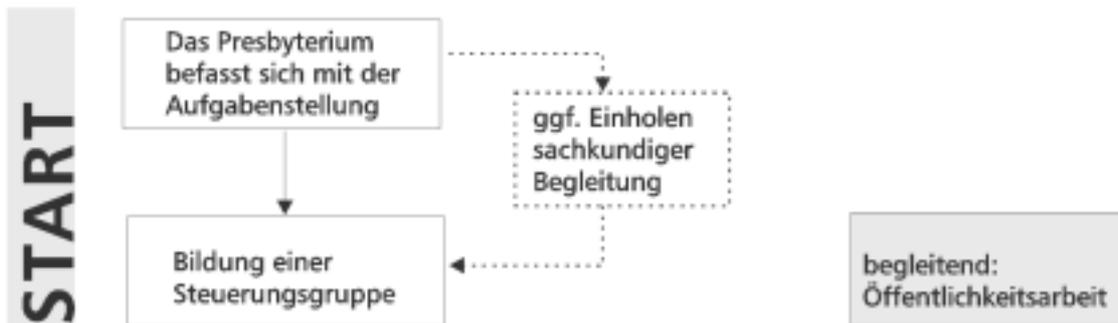
Impressum ..... U3



Profil  
Beteiligung  
Begeisterung  
Qualität

# Wie kann eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben entwickelt werden?

## Zugänge



### *Startphase zur Entwicklung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben im Presbyterium*

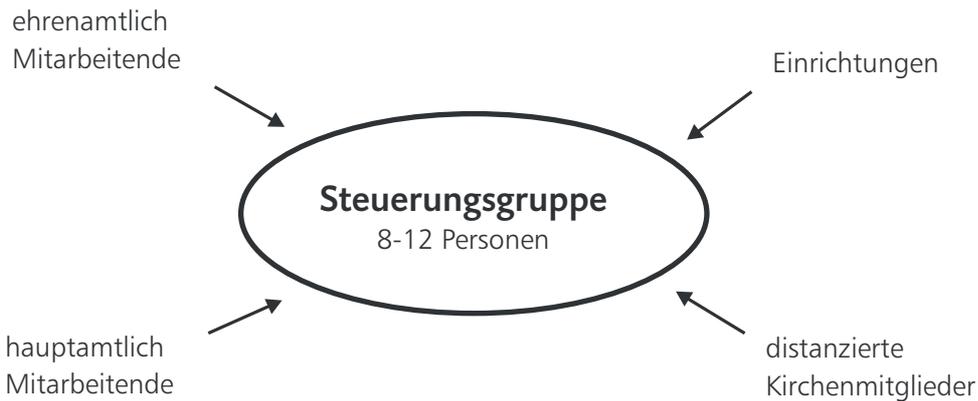
Zu Beginn der Erstellung einer Gesamtkonzeption sollte das Presbyterium sich zunächst mit dieser Aufgabenstellung befassen. Das kann geschehen, indem es sich sachkundige Begleitung (Gemeindeberater/in bzw. Organisationsentwickler/in) von außen einlädt, sich mit verfügbaren Arbeitsmaterialien vertraut macht, *oder...*

Es ist sinnvoll, sich ein Bild davon zu machen, wer diesen Arbeitsprozess leisten kann. Da das Presbyterium mit seiner normalen Arbeit belastet ist, empfiehlt es sich, eine »Steuerungsgruppe« zu bilden, an die die Verantwortung für das Fortschreiten des Prozesses delegiert wird.

### *Bildung einer Steuerungsgruppe*

Diese Gruppe konstituiert sich, wählt sich ihre/n Vorsitzende/n, organisiert sich und legt die Vorgehensweise fest. Sie sammelt Informationen, gibt Aufträge an Arbeitsgruppen, erwartet Arbeitsergebnisse, bündelt alles und informiert regelmäßig das Presbyterium.

In einer solchen Steuerungsgruppe sollten 1/3 der Teilnehmenden Presbyterinnen oder Presbyter sein. Zur weiteren Ergänzung der Gruppe empfiehlt es sich, Menschen zu berufen, die kompetent sind, einen solchen Arbeitsprozess zu organisieren und zu steuern. Die gemeindepädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von ihrer Ausbildung her auf diese Aufgabe gut vorbereitet. Die Berufung in eine Steuerungsgruppe erfolgt für eine begrenzte Zeit.



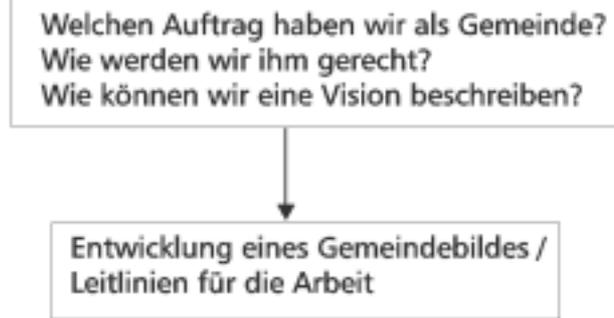
Zu beschließen ist

- die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe
- ggf. die Freistellung haupt- oder nebenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Beteiligung am Prozess der Erarbeitung einer Gesamtkonzeption
- die Bitte an die Ehrenamtlichen, ihre Möglichkeiten ebenfalls in den Prozess einzubringen
- die Bereitstellung von Geld für die Kosten des Erarbeitungsprozesses in einem eigenen Etat
- ein regelmäßiges Berichtsrecht bzw. eine regelmäßige Berichtspflicht der Steuerungsgruppe beim Presbyterium.

## Öffentlichkeitsarbeit

Es ist wichtig, dass der Prozess, eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben zu erstellen, von der Gemeinde wahrgenommen werden kann. Deshalb ist Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Es empfiehlt sich, durch Abkündigung im Gottesdienst, durch Artikel im Gemeindebrief und in sonst geeigneter Weise über den Prozess zu informieren. Das betrifft sowohl die Berichterstattung über den Verlauf als auch über die Ergebnisse der Arbeit an der Gesamtkonzeption.

# VISION



vision...

## Entwicklung einer Vision für die eigene Gemeinde

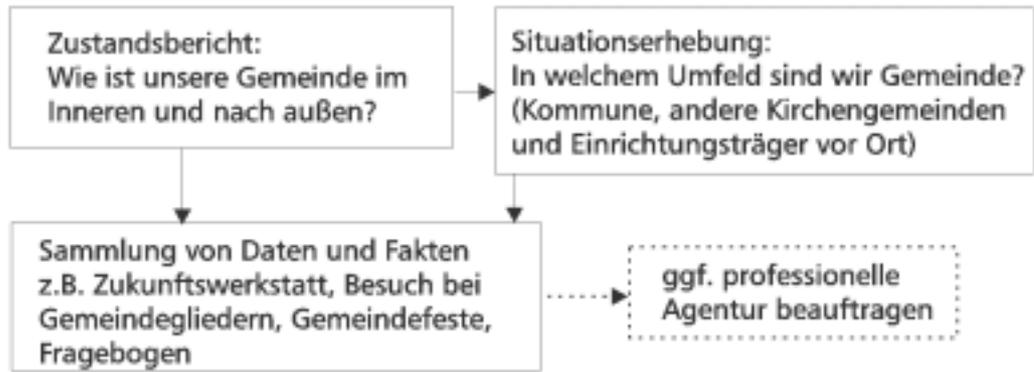
Bei der Entwicklung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben ist es nötig, sich zu fragen, welchen Auftrag die Gemeinde aus dem biblischen Zeugnis für sich erkennt und wie sie ihm gerecht werden will.

- Auf welche Weise wollen wir die Botschaft von der Gnade Gottes »allem Volk verkündigen«? Wie sind wir Gemeinde und wie wollen wir werden?
- Welches Bild von Gemeinde leitet die eigenen Vorstellungen und bestimmt so die Gemeindearbeit? Was ist davon bewusst? Was geschieht unbewusst?
- Vielleicht gibt es einen biblischen Schlüsseltext, der die Vision für die Gemeinde beschreibt.
- Vielleicht gibt es eine Tradition, eine Frömmigkeitsgeschichte der Gemeinde, die auch in Zukunft gilt. Manche Namen von Kirchen und Gemeindehäusern weisen bereits auf solche Traditionen hin.

In den vergangenen Jahren haben sich schon etliche Gemeinden, Kirchenkreise und Einrichtungen auf einen solchen Weg begeben und haben dafür den Begriff »Leitbildentwicklung« oder »Leitlinien-Entwurf« benutzt. Die Arbeit an einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben kann als Konkretion und/oder Fortführung eines solchen Prozesses verstanden werden.

siehe Material Vision M1-4

## ANALYSE



### Erstellen einer Gemeindeanalyse

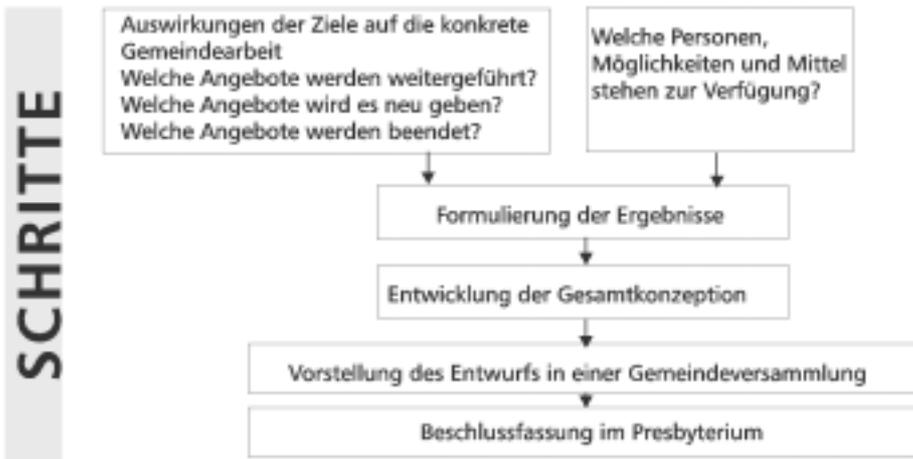
Eine Gemeindeanalyse gibt einen »Zustandsbericht« über die eigene Gemeinde, insbesondere über die Lebenssituation der Menschen am Ort und die Ressourcen und Angebote der Gemeinde für diese Menschen. Dazu werden Informationen und Daten gesammelt. Eine Gemeindeanalyse kann von einer Projektgruppe geleistet oder bei einer professionellen Agentur in Auftrag gegeben werden. Für die Erstellung einer Gemeindeanalyse können verschiedene Verfahren und Hilfsmittel genutzt werden, z.B.:

- Bei einer Reihe von Besuchen können interessierte Gemeindeglieder interviewt werden.
- Bei Gemeindefesten können Daten erhoben werden.
- Fragebögen sind ebenfalls eine Möglichkeit, um Informationen zu bekommen.
- Informationen von Einwohnermeldeamt und Sozialamt können ebenfalls hilfreich sein (Statistik, Daten, Infrastruktur etc.).
- Interessierte Gemeindeglieder können zu einer »Zukunftswerkstatt« eingeladen werden.

Wichtig ist in allen Fällen, dass Art und Zusammenstellung der Fragen vorher von der Projektgruppe oder der Agentur genau und gezielt erarbeitet werden.

siehe Material Analyse M1-5





## Auswirkungen der Ziele auf die konkrete Gemeindegearbeit

Für jedes Feld der Gemeindegearbeit sind Entscheidungen zu treffen,

- welche Angebote weitergeführt werden sollen, weil sie ihre Teilnehmenden haben
- welche neuen Angebote es geben sollte, weil ein Bedarf entstanden ist
- welche Angebote beendet werden sollen, weil sie nicht mehr gebraucht werden.

Oft gibt es bereits fertige Konzeptionen (z.B. im Kindergarten oder in der Jugendarbeit), die hier gut eingebracht werden können und von denen andere Bereiche profitieren könnten. Die Konzeptionen verschiedener Bereiche müssen aufeinander abgestimmt werden. Durch eine solche Vernetzung verschiedener Arbeitsfelder erweitern Mitarbeitende und ihre Zielgruppen ihre Wahrnehmung und bündeln ihre Kräfte.

Siehe Material Schritte M1 und 2

## Analyse der vorhandenen und Planung der benötigten Personen, Möglichkeiten und Mittel

Visionen nennen wünschenswerte Gestaltbilder von Gemeinde in großer Bandbreite. Die verabredeten Ziele formulieren bereits die erwünschten Ergebnisse. Mit ihrer Hilfe lassen sich Schwerpunkte herausarbeiten. Zur genauen Konzeption der Arbeitsfelder bedarf es einer realistischen Einschätzung der für diesen Bereich vorhandenen Personen, räumlichen Möglichkeiten und Arbeitsmittel.

Bei allen Angeboten ist jeweils neu zu fragen, ob sie gebraucht werden oder um eines neuen Angebotes willen eingestellt werden können. Es muss nicht in jeder Gemeinde dasselbe Angebot geben. Sinnvoll ist, unterschiedliche Profile herauszubilden und sich mit der Region / den Nachbargemeinden zu vernetzen.

Für die Planung neuer Angebote ist genau zu bedenken, welche Personen mit welchen Begabungen und Kompetenzen und mit wie viel Zeit, welche Räume, welche Finanz- und Sachmittel und welche weiteren Ressourcen zur Verfügung stehen. Um gute Arbeit tun zu können, müssen gute Bedingungen gewährleistet sein.

Siehe Material Schritte M3-5

# Formulierung der bisher gemachten Erfahrungen und Ergebnisse – daraus Entwicklung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben

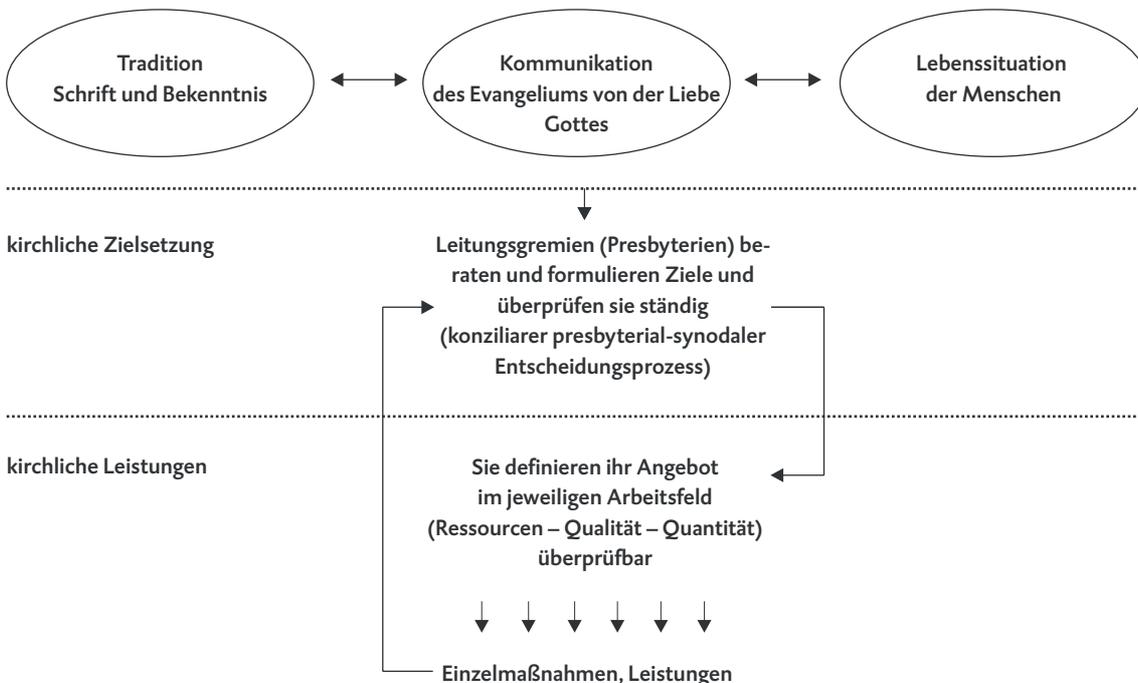
Alle in einem Prozess gemachten Erfahrungen, die Ergebnisse der Erhebungen und Beratungen, die Beschreibungen von Arbeitsfeldern sind bereits Elemente der Gesamtkonzeption. Zu einer Gesamtkonzeption werden sie durch eine verbindliche Formulierung. Dies kann z.B. Aufgabe der o.g. Steuerungsgruppe sein. Diese kann dafür eine »Formulierungskommission« einsetzen.

In der Beschreibung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben sollen enthalten sein:

- Beschreibung des Auftrags der Gemeinde und des dazu passenden »Gemeindebildes«
- Ergebnisse der Gemeindeanalyse
- Beschreibung der Ziele der Gemeindeentwicklung in einem festgelegten Zeitraum
- Beschreibungen der zukünftigen Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Gottesdienst, Seelsorge, Diakonie und kirchlicher Bildungs- und Erziehungsarbeit
- Analyse und Planung vorhandener und benötigter Personen, Räume und Mittel
- Vorgesehene Maßnahmen zur Überprüfung der vereinbarten Ziele.

Dienstanweisungen, Arbeitsverträge, Verabredungen mit Ehrenamtlichen sowie Hausordnungen und Ähnliches werden der Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben angepasst.

Ebene:  
kirchlicher Auftrag



## *Vorstellung des Entwurfs der Gesamtkonzeption in einer Gemeindeversammlung*

Damit sich die Gemeinde mit einer solchen Gesamtkonzeption identifizieren kann, soll sie umfassend im Rahmen einer Gemeindeversammlung informiert werden. Dort sollte auch Raum zur Auseinandersetzung und für Anregungen von der »Basis« gegeben sein, bevor das Presbyterium die erarbeitete Gesamtkonzeption endgültig beschließt. Im Vorfeld der Gemeindeversammlung kann noch einmal verstärkt durch unterschiedliche Formen von Öffentlichkeitsarbeit informiert werden.

## *Beschlussfassung zur Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben im Presbyterium*

Das Presbyterium berät die vorgelegte Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben, stellt die Endfassung fest und beschließt diese.

## *Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsschritte*

liegt bei denen, die für die jeweiligen Arbeitsfelder verantwortlich sind (hauptamtlich Mitarbeitende bzw. ehrenamtliche Leitungsteams).

ÜBER-  
PRÜFUNG

Regelmechanismen zur Überprüfung  
der Gesamtkonzeption

## Regelmechanismen zur Überprüfung

Ob die verabredeten Ziele für das Ganze der Gemeindearbeit und für die einzelnen Arbeitsfelder erreicht wurden, wird in regelmäßigen Abständen überprüft (ca. alle zwei bis fünf Jahre; dazu gehört in den einzelnen Arbeitsfeldern eine kontinuierliche Begleitung des gesamten Prozesses mit Zwischenauswertungen).

Dazu empfiehlt es sich z.B.

- Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Leitungsgremium für die einzelnen Arbeitsfelder zu benennen
- regelmäßige gemeinsame Klausuren von Gemeindeleitung und Mitarbeiterschaft einzurichten (alle sechs Monate wäre sinnvoll – z.B. Frühjahr und Herbst)
- regelmäßige Perspektivgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen.

▼ Siehe Material Überprüfung M1-5

# Welche Bilder und Visionen von Gemeinde leiten mich?

*Jeder Mensch trägt leitende Bilder in sich*, z.B. ein Mutter- oder Vaterbild, das eigene Selbstbild als Frau oder Mann, Ideen von guter Gemeinschaft, Vorstellungen von Beruf oder Lebensziel. Diese Bilder haben wir im Laufe unserer Erziehung oder durch andere persönliche Erfahrungen gewonnen. Sie prägen unsere Orientierung, unser Handeln und Entscheiden.

*Auch in der Tradition des Christentums* gibt es solche »Leitbilder«: Bilder von guten Christ/innen, des Heiligen, von der Gemeinde und der Kirche, vom Pfarrer oder von der Pfarrerin.

*Gruppen und Organisationen* können ebenso Bilder entwickeln, die sie leiten, mit denen sie u.a. aussagen, wer sie sind, welchen Aufgaben sie sich stellen möchten, welche Ziele sie verfolgen.

## Arbeit mit biblischen Bildern und Visionen

Um in einer solchen Gruppe an Bildern und Visionen für den biblischen Auftrag der eigenen Gemeinde zu arbeiten, hat sich folgendes Vorgehen bewährt.

Zunächst werden unterschiedliche Bilder und Visionen gesammelt:

### **persönliche Bilder der Beteiligten**

- Welche Bilder von Gemeinde bringe ich aus meiner Lebensgeschichte mit?
- Welche biblischen Bilder, Erzählungen, Texte leiten mich dabei?
- Wie bin ich in diese Gemeinde gekommen und was habe ich dabei entdeckt?

### **Erscheinungsbild der Gemeinde**

- Welche Leitideen von Gemeinde stecken schon im Namen der Gemeinde oder Kirche am Ort oder z.B.
  - in Gründungsgeschichten, Pfarrermysterien
  - in Festen, Ritualen und Traditionen
  - im Kirchensiegel
  - in Erzählungen und geflügelten Worten zur Gemeindegeschichte?
- Welche theologischen Leitgedanken, Traditionen und Symbole bewegen die Verantwortlichen in der Gemeinde?
- Welche Personen haben die Gemeinde geprägt – positiv wie negativ?
- Welche Prägungen haben die Menschen am Ort und wie sehen sie Gemeinde?

### **Visionen von Gemeinde**

- Wohin wollen wir gehen?
- Wie soll die Gemeinde in zehn Jahren aussehen?
- Welche biblischen Visionen leiten uns dabei?

Eine solche Sammlung kann von ganz unterschiedlichen Gruppen (Presbyterium, Frauenkreis, Konfi-Gruppe, Kindergarten-Eltern am Elternabend, Workshop beim Kreiskirchentag, Männerabend, Mitarbeitendenrunde o.Ä.) erstellt werden.

Die Materialsammlung wird einem Bewertungsverfahren unterzogen:

- Welche Akzente werden als besonders wichtig angesehen?
- Worin liegen spezielle Herausforderungen, die uns reizen?
- Wie verhalten wir uns gegenüber Tradition und Innovation?
- Was soll bei den Menschen als »Botschaft aus den Lebensäußerungen unserer Gemeinde« ankommen?

Es geht um Zuspitzung der gesammelten Bilder und Visionen auf etwas gemeinsam Leitendes hin.

## *Wozu eine Vision?*

Mit dem Begriff »Vision« ist im Vorausgegangenen keine prophetische Sicht des Jenseitigen gemeint. Die Vision ergibt sich auch nicht zwingend aus den realen Herausforderungen. Sie entsteht in einem eigenen, schwer bestimmbareren kreativen Prozess, im Entwerfen eines Erwartungsbildes, das den avisierten Zustand ausmalt. Dabei ergeben sich wiederum Symbole (Namen, Gegenstände, Geschichten...), die die Erwartungsbilder verdichten.

In seinem Buch »Die Stadt in der Wüste« schreibt Antoine de Saint Exupéry den erhellenden Satz:

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

# Gemeinde / Gemeindearbeit ist wie ein(e)

...

Versuchen Sie einmal mit Gemeindegruppen, Presbyterien und/oder kirchlich Distanzierten eine Übung, bei der Sie obigen Halbsatz vorgeben. Die Bilder, die dabei zum Vorschein kommen, sind äußerst aufschlussreich, wie Gemeinde wahrgenommen wird. Jedes Bild wird unzulänglich bleiben, jedoch wichtige Wahrnehmungen zu Tage fördern oder Ideen freisetzen, wenn Sie sich den Sinngehalt der jeweiligen Bilder verdeutlichen und auf ihre Gemeinde beziehen. Kreativität wird freigesetzt. Im Übrigen hält die Bibel einen reichen Schatz von Bildern bereit, um ein Leitbild für das Leben in und mit der Gemeinde zu entwerfen. Die Arbeit mit biblischen Bildern könnte ein zweiter Arbeitsschritt sein.

Abendmahl	Friedhofsruhe	Ohrwurm	Sonnenschirm
Achterbahn	Fußmatte	Öko-Wiese	Spuren im Sand
Adler	Gegenstromanlage	Organismus	Stehlampe
Apotheke	Geheimzirkel	Oropax	Strandkorb
Aquarium	Globus	Puzzle	Strickmaschine
Arche	Hochzeitsfest	Pyramide	Symphonie
Bergkristall	ICE	Regenbogen	Tagesschau
Biotop	Illustrierte	Regenschirm	Talsperre
Börse	Jazzcombo	Reitstall	Tante-Emma-Laden
Brückenbauen	Kaffeehaus	Roman	Tausendfüßler
Checkliste	Kappensitzung	runder Tisch	Tropfen
Chinatown	Katakombe	runzlige Stirn	Tunnel
Dorflinde	Klärgrube	Sand im Getriebe	Uhrwerk
Drehscheibe	Kompass	Schaltzentrale	Via dolorosa
Durchlauferhitzer	Kuhstall	Schatzkiste	Vogelnest
Eichenfass	Landtag	Schmetterling	Vulkan
Fährschiff	Mobile	Schmusedecke	Weinstock
Festzelt	Monopoly	Schuhcreme	Windrad
Forum	Mundgeruch	Seifenblasen	Zirkusarena
Freimaurerloge	Netz	Sonnenkollektor	Zoo
...	...	...	...

# Leitlinien für die gemeindliche Arbeit – ein Beispiel aus Koblenz

Die Leitlinien sind in sechs Themen mit je unterschiedlich vielen Teilaspekten gegliedert, die dann noch einmal ausdifferenziert werden.

Zur Veranschaulichung:

## I Unser Selbstverständnis

»Wir orientieren uns an der Bibel, leben in ökumenischer Gemeinschaft und übernehmen Verantwortung in unserer Welt.«

Das bedeutet für uns:

1. Als Kirchengemeinde bekennen wir uns zu dem lebendigen, dreieinigen Gott, wie er sich in der Geschichte seines Volkes und in Jesus Christus offenbart hat, und wie er uns in der Bibel bezeugt ist.
2. Als Gemeinde sind wir Teil der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) und der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD). Eigene Partnerschaftsbeziehungen und die vielfältigen ökumenischen Kontakte der EKiR und der EKD verbinden uns mit der weltweiten Ökumene.
3. Wir engagieren uns für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung von Gottes Schöpfung.
4. Wir treten ein für die Achtung der Menschenwürde.

Zu (1.) wird dann ausgeführt ( und für alle weiteren Punkte entsprechend):

Der Glaube an den lebendigen, dreieinigen Gott gibt uns Orientierung:

Gott, unser Vater, ist der Schöpfer aller. Deshalb achten wir jeden Menschen, gleich welcher Konfession, Religion, Kultur oder Rasse als Gottes Ebenbild.

Gott, der Sohn, hat zur Erlösung für alle Menschen gelebt, ist gestorben und auferstanden. Jesus Christus prägt unser Menschenbild: An ihm erkennen wir, was Glaube, Liebe und Hoffnung ist:

- *Glaube* ist ein vorbehaltloses Vertrauen auf Gott, den Vater, der uns erschaffen hat, der uns nicht allein lässt und der »auf aufrichtige Gebete und verantwortliche Taten wartet und antwortet« (Dietrich Bonhoeffer).
- *Liebe* ist diejenige Zuwendung, die gerade in der Begegnung mit unserer Verlorenheit in Schuld, Not, Krankheit und Ungerechtigkeit ihre Kraft zeigt.
- *Hoffnung* ist das Vertrauen auf Gottes Verheißungen für unsere Welt.

Gott, der Heilige Geist, ist zu Pfingsten auf alle Jüngerinnen und Jünger herabgekommen. Der Geist ist auch uns verheißt. Aus ihm lebt die Gemeinde. Deshalb verstehen wir christliche Gemeinschaft als Gemeinschaft von Schwestern und Brüdern und suchen nach Formen gemeinsamer Lebensgestaltung.

Die weiteren Themen lauten:

## II Unser Auftrag

Wir verkündigen das Evangelium Jesu Christi, helfen denen, die Hilfe brauchen, und leben von der Vielfalt der Gaben und Begabungen in unserer Gemeinde.

*Dieser Auftrag wird konkretisiert in dem Selbstverständnis, missionarische (gemäß Matthäus 28, 19f), diakonische (gemäß Markus 10,45) und charismatische Gemeinde zu sein.*

## III Was uns herausfordert

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs als Kirchengemeinde in einer Großstadt und in einer kleinstädtischen Verbandsgemeinde.

*Hier werden nun im Folgenden die gesellschaftlichen Themen benannt, auf die die Gemeinde mit ihren Angeboten reagieren möchte.*

## IV Die Grundorientierung unseres Handelns

Dialoge suchen, Partner gewinnen, transparent entscheiden.

*Diese Grundorientierung bezieht sich sowohl auf den Umgang mit anderen Menschen und Einstellungen allgemein, als auch auf den Umgang mit Menschen anderen Glaubens und auch innerhalb der eigenen Gemeinde.*

## V Die Angebote unserer Gemeinde

Wir feiern und begleiten, erziehen und bilden, laden ein und helfen.

*In diesem Abschnitt werden die Angebote der Gemeinde zu diesen Stichworten in Beziehung gesetzt.*

## VI Unsere Zielvorstellung

Wir gestalten die Gemeinde als Weggemeinschaft von Schwestern und Brüdern und setzen bei den vorhandenen volkikirchlichen Strukturen an.

*Hier formuliert die Gemeinde, woraufhin sie sich mit den vorhandenen Schwerpunkten, Strukturen, Mitarbeitenden und Frömmigkeitsstilen entwickeln möchte.*

Wer den gesamten Text gerne einsehen möchte, wende sich bitte an:

Evangelische Kirchengemeinde Koblenz-Mitte

Moselring 2-4, 56068 Koblenz

0261/40403-33

0261/40403-44 (Fax)

Stichwort: »Glauben leben – Verantwortung gestalten«

(Leitbild der Evangelischen Kirchengemeinde Koblenz-Mitte)

## Leitbild und Perspektiven – ein Beispiel aus Wetzlar

*Die Evangelische Domgemeinde und Gnadenkirche Wetzlar hat unter dem Stichwort »Perspektiventwicklung« ihr Leitbild in Beziehung gesetzt zu den Perspektiven ihrer Gemeindegarbeit. Auch hierzu ein paar Auszüge zur Veranschaulichung:*

### *Unser Leitbild*

#### **Geistliche Basis**

Die Ev. Domgemeinde Wetzlar versteht sich als eine generationenverbindende Gemeinschaft von Christen unterschiedlicher geistlicher Herkunft, die danach strebt, Menschen zur lebendigen Nachfolge Jesu Christi zu ermutigen. Sie sieht sich dabei in ihrem Denken, Glauben, Reden und Handeln gebunden an den gekreuzigten und auferstandenen Herrn der Welt, wie er in der Heiligen Schrift bezeugt wird, und dessen Wiederkunft wir erwarten.

#### **Gemeindliches Leben**

Zentrum des Gemeindelebens ist die gemeinsame Feier der Gottesdienste, in denen Christus sowohl in traditionellen als auch neu entwickelten Formen gepriesen und als Erlöser der Welt verkündigt und bezeugt wird. Sie bieten in einer der jeweiligen Form angemessenen Weise Raum zur aktiven Mitgestaltung durch die Gemeinde.

Durch die in Gottesdiensten, Gruppen und Kreisen erfahrene Gemeinschaft, die Gott im Hören auf sein Wort stiftet, erhält der Einzelne Zurrüstung im Glauben, Freundschaft und Lebenshilfe. Die unterschiedlichen Dienste der Gemeinde ermöglichen das Entdecken der eigenen Begabungen und ihre Bewährung im Alltag.

In der gemeinsamen Nutzung des Domes als Gotteshaus sieht die Ev. Domgemeinde die positive Chance zu einer wachsenden und lebendigen ökumenischen Verbundenheit mit ihren katholischen Glaubensgeschwistern vor Ort.

#### **Sendung**

Die Ev. Domgemeinde sieht ihre Berufung darin, Zeuge der biblischen Botschaft in einer immer stärker säkularisierten Welt zu sein. Ihr Ziel ist es daher, all jene mit dem Evangelium bekannt zu machen, die seine befreiende Botschaft noch nicht für sich angenommen haben.

In ihrer missionarischen Sendung strebt die Gemeinde ein Profil an, das den ganzen Menschen umfasst. Es beinhaltet den Ruf zur Umkehr des Einzelnen ebenso wie die kritische Auseinandersetzung mit den Strömungen des gesellschaftlichen Zeitgeistes. Entsprechend sieht sich die Ev. Domgemeinde in Wahrnehmung ihrer christlichen Verantwortung dahin gewiesen, auch über ihre eigenen Grenzen hinaus sozialdiakonische Projekte in den wirtschaftlich benachteiligten Regionen dieser Welt zu unterstützen.

*Dieses Leitbild wird dann in seinen Konsequenzen entfaltet:*

## »Was wir in den nächsten beiden Jahren erreichen wollen«

### Konsequenzen für die geistliche Basis

#### 1. Entwicklung von Modellen überzeugender Glaubenspraxis

Es ist davon auszugehen, dass vielen Christen nicht unbedingt bewusst ist, was »lebendige Nachfolge Jesu Christi« hier und heute bedeutet. Es fehlt diesbezüglich sowohl an Menschen mit Vorbildcharakter als auch an der Kenntnis nachahmenswerter Lebensmodelle. Ferner ist zu beobachten, dass der Glaube als Beziehungsgeschehen in ähnlicher Weise von »Abnutzungserscheinungen« bedroht ist wie etwa eine langjährige Ehe.

Um diesen »Gewöhnungseffekten« entgegenzuwirken und eine neue Leidenschaft des Glaubens zu ermöglichen, soll in den Gemeindeveranstaltungen und Gruppen verstärkt Raum zum Kennenlernen christlicher Lebenskonzepte und von Glaubensvorbildern aus Geschichte und Gegenwart gegeben werden.

Diesem Ziel sollen folgende Maßnahmen dienen:

- a. Einladungen von Referenten mit inspirierender Glaubenspraxis
  - b. Begegnungen mit Christen aus der Ökumene
  - c. Gemeindefreizeit in der Kommunität Montmirail, Schweiz (ca. 100 Teilnehmer)
  - d. Stärkung der Seelsorge innerhalb der Kerngemeinde
  - e. Beschäftigung der Hauskreise mit herausfordernder Literatur wie etwa: B. Krause, Auszug aus dem Schneckenhaus, Neukirchen-Vluyn, 1996. Für Jugendliche: R. Werner, What would Jesus do?, Wuppertal 1999
- Die Punkte a-c sollten bei der Jahresplanung für 2001 Berücksichtigung finden, die Maßnahme d im Sommer dieses Jahres einsetzen. Zu ihrer Organisation und Durchführung bedarf es allerdings mittelfristig des Engagements eines zweiten hauptamtlichen Pastors bzw. einer Pastorin (vgl. auch: Gemeindliches Leben, Maßnahme 2 b und d). Die Maßnahme e bleibt der Zeitplanung der Hauskreise überlassen, wird aber dringend empfohlen.

*Ein zweiter Punkt unter dieser Überschrift beschäftigt sich mit der »Stärkung der Wahrnehmung der Senioren und Jugendlichen in der Gemeinde«.*

*Im Weiteren folgen dann Ausführungen zu:*

### Konsequenzen für das gemeindliche Leben

1. Stärkung und Weiterentwicklung des gottesdienstlichen Lebens
2. Ausbau des ehrenamtlichen Engagements
3. Höhere Verbindlichkeit des gemeinschaftlichen Lebens

### Konsequenzen für die Sendung

1. Aufbau evangelistischer Strukturen
2. Gesellschaftliches Umfeld wahrnehmen

*Diese Abschnitte sind ebenso wie der erste gegliedert in Ziele und Maßnahmen. Deren Überprüfung soll auf einer Gemeindeversammlung im März 2002 stattfinden.*

Wer den gesamten Text gerne einsehen möchte, wende sich bitte an:

Evangelische Domgemeinde Wetzlar, Kornblumengasse 11, 35578 Wetzlar, 06441/9443-0

E-Mail: [ev.domgemeinde@kirchen-an-lahn-und-dill.de](mailto:ev.domgemeinde@kirchen-an-lahn-und-dill.de)

Der gesamte Text kann auch im Internet gelesen werden: [www.kirchen-an-lahn-und-dill.de/dom-ev/Unser Leitbild](http://www.kirchen-an-lahn-und-dill.de/dom-ev/Unser_Leitbild)

# Fragen für die Gemeindeanalyse

## Fragen zur Situationserhellung

Vor der Benutzung der hier beispielhaft aufgeführten Fragen sollte eine Trägergruppe prüfen, welche hier *nicht* genannten Fragen sie für wichtig hält und diese dann einbeziehen.

Möglicherweise hält die Gruppe bestimmte Fragen nicht für wichtig oder für zu schwierig. Wenn möglich, wäre es gut, im späteren Bericht festzuhalten, welche Fragen warum weggelassen wurden.

Das ganze Bemühen dient dazu, der Gemeinde zu helfen, ihren wirklichen Platz in der örtlichen Gesellschaft zu erkennen und herauszufinden, welche Verwandlung (oder gar Bekehrung) der Gemeinde nötig ist. Für diesen Prozess ist es wichtig, stets den Zusammenhang zwischen örtlichen und globalen Problemen im Auge zu haben.

Deshalb wird es nötig sein, bei den meisten der im Folgenden vorgeschlagenen Fragen diesen Zusammenhang ausdrücklich zu berücksichtigen:

Inwiefern ist unsere örtliche Situation durch die nationale und globale Situation bedingt? Und umgekehrt: Inwiefern wirkt unsere örtliche Situation auf die nationale und globale Situation ein?

### 1. Zum Ort und seinen Bewohnern

- Wie viele Menschen (mit welcher Altersverteilung?) leben in unserem Ort (bzw. Ortsteil), und wovon leben sie?
- Was lieben wir an unserem Ort?
- Was beschäftigt die Menschen am meisten (Ängste, Hoffnungen, Interessen)? Welche örtlichen Probleme sind Gegenstand allgemeinen Gesprächs, zu welchen davon gibt es Auseinandersetzungen in der Öffentlichkeit oder im Verborgenen?
- Was sind die wichtigsten Veränderungen in den letzten 10 Jahren?
- Wo begegnen wir Armut, Ausbeutung, Ausgrenzung von bestimmten Gruppen oder Unterdrückung?
- Wo gibt es Herausforderungen zur Begegnung zwischen Christen und Nichtchristen bzw. Menschen anderen Glaubens oder anderer Weltanschauung und Menschen auf der Suche?
- Welches sind die vorherrschenden Wertvorstellungen und/oder Ideologien? Wie populär sind sie?
- Wo liegen die stärksten Spannungen im Verhältnis zu den Werten, die von der christlichen Gemeinde vertreten werden?
- Welche Entwicklungen und Konflikte in der Gesellschaft sehen wir als die wichtigste missionarische Herausforderung für die Kirche in unserer Gesellschaft?

### 2. Zur Gemeinde und ihren Gliedern

- Wie viele Menschen (welcher Altersverteilung) gehören zu unserer Gemeinde?
- Wie viele von ihnen können als aktive Glieder betrachtet werden?
- Wie viele Angestellte, wie viele ehrenamtliche Mitarbeiter/innen hat unsere Gemeinde? Welche besonderen Einrichtungen (z.B. Kindergarten) werden von unserer Gemeinde unterhalten?
- Was fällt auf, wenn wir die altersmäßige und soziale Zusammensetzung unserer Gemeinde mit der der Bewohner/innen unseres Ortes vergleichen? Welche Gruppen oder Schichten sind in unserer Gemeinde wenig oder gar nicht vertreten? Woran könnte das liegen?
- Welche wichtigen Veränderungen hat es in den letzten 10 Jahren gegeben?
- Wie sehen Bewohner/innen des Ortes, die nicht unserer Gemeinde angehören, unsere Gemeinde? Was erwarten sie von ihr?
- Welche Wertvorstellungen gelten in unserer Gemeinde bzw. welche werden bewusst gefördert?

- Welche anderen christlichen Gemeinden am Ort oder in räumlicher Nähe gibt es? Wie ist unsere Zusammenarbeit mit ihnen?
- Welche anderen Religionsgemeinschaften wirken an unserem Ort? Welchen Kontakt haben wir mit ihnen?
- Welche säkularen Gruppen gibt es, deren Zielsetzung sich mit dem Auftrag unserer Gemeinde berührt?

### 3. Zur Gemeindepraxis

- Welche Gruppen gibt es in unserer Gemeinde (ständige Kreise und ad-hoc-Gruppen)?
- Welche Themen werden in den Gruppen unserer Gemeinde besprochen? Welche Bemühungen gibt es, gesellschaftliche Herausforderungen für Zeugnis und Dienst unserer Gemeinde anzunehmen?
- Für wen und für was wird in unserer Gemeinde gebetet?
- Wie tritt unsere Gemeinde für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung ein?
- Welche Bemühungen gibt es, das Evangelium über die Gemeindegrenzen hinweg in Wort und Tat zu verkünden? Welches Echo haben diese Bemühungen?
- Wie erfolgt die Weitergabe des Glaubens an die nachfolgenden Generationen? Wieweit gelingt sie? Wie und was lernen wir vom Glauben der Kinder und Jugendlichen in unserer Mitte?
- Wie wird die Liebe Gottes für alle in unserer Gemeinde erfahrbar? Wie wird in unserer Gemeinde gegenseitig tragende und ermutigende Gemeinschaft gelebt?
- Welche Rolle spielt in unserer Gemeinde der Gottesdienst? Was fehlt uns am meisten, wenn wir nicht am Gottesdienst teilnehmen?
- Was fördert und was hindert – in den Strukturen der Kirche, im Denken und Verhalten ihrer Glieder – die Sendung unserer Gemeinde?
- Welche hauptsächlichen Aufgaben hat sich unsere Gemeinde für die nächste Zukunft gesetzt? Welches Verständnis des Auftrags der Kirche spiegelt sich in diesen Aufgabenstellungen wider?

### 4. Gemeinde auf dem Weg

Die hier genannten Fragen gehen über die Situationsanalyse hinaus und sind für den Prozess gemeinsamer *Auswertung der Situationsanalyse* gemeint.

- Welchen (örtlichen, landesweiten, weltweiten) Herausforderungen wollen wir uns in Zukunft vor allem stellen?
- Welche Grenzen wollen wir überwinden?
- Was muss dazu in der Gemeinde anders werden – z.B. im Verhältnis zwischen »Laien«, Mitarbeiter/innen und Pfarrer/innen; im Verhältnis zwischen den Generationen – in der Weise, wie wir Gottesdienst feiern?
- Wie können wir die nötigen Veränderungen einleiten? Wer kann uns dabei helfen?
- Mit wem zusammen können wir die neu erkannten Aufgaben anpacken? Welche kirchlichen Spezialdienste wollen wir um Rat und Hilfe bitten? Mit wem für eine Gemeinde (anderen Landes oder anderer Konfession) sollten wir eine grenzüberschreitende ökumenische Partnerschaft zu gegenseitiger Ergänzung suchen?

# Raster für eine Gemeindeanalyse

## 1 Situation der Gemeinde

### 1.1 Bürgerliche Gemeinde

- Wirtschaftliche Struktur der Region
- Wohnsituation (Neubaugelände, soziale Brennpunkte, Ausländer, Fluktuation usw.)
- Bevölkerungs- und Sozialstruktur (Einwohnerzahl, Altersaufbau, Familien, Alleinlebende, Berufe, soziale Schichtung usw.)
- Aufteilung der verschiedenen Konfessionen und der nichtkonfessionell Gebundenen und der Religionen
- Bildungseinrichtungen
- Vereinsleben/Freizeitangebot
- Wo halten sich die Menschen tagsüber oder am Wochenende auf?
- ...

### 1.2 Kirchengemeinde

- Größe/geographische Lage
- Wie viele Pfarrbezirke/Seelsorgebezirke?
- Zahl der Gemeindeglieder
- Aufschlüsselung der sozialen Zusammensetzung der Gemeindeglieder
- Austritte/Eintritte der letzten fünf Jahre
- Wahlbeteiligung bei den letzten drei Presbyteriumswahlen
- »öffentliche« Einrichtungen (z.B. Kindertagesstätte, Sozialstation)
- Übergemeindliche/überpfarrliche Einrichtungen
- ...

### 1.3 Ökumene

- Andere christliche Gemeinden am Ort
- Größe, Zahl der Pfarrstellen, Einrichtungen
- Gemeinsam getragene Einrichtungen, Arbeitsfelder
- ...

### 1.4 Andere Organisationen

- Anteile am »sozialen Markt«
- bestehende Kooperationen
- ...

## 2 Organe der Gemeinde

### 2.1 Presbyterium

- Alter
- Geschlecht
- Berufe
- Aktivitäten
- ...

### 2.2 Ausschüsse

- Zusammensetzung
- Arbeitsweise

### 2.3 Gemeindeversammlung

- Häufigkeit
- Zahl der Besucherinnen und Besucher in den letzten drei Jahren
- Themen
- Form
- ...

## 3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gemeinde

### 3.1 Haupt- und nebenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Sekretär/in, Küster/in, Organist/in, Kantor/in, Jugendleiter/in, Gemeindepädagog/in, Krankenpfleger/in, Erzieher/in, Zivildienstleistender, Pfarrer/in, Vikar/in, Diakon/in, Hausmeister/in, Reinigungskraft, Verwaltungsangestellte/r, ...

### 3.2 Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Besuchsdienst, Kindergottesdienst, Jugendarbeit, Frauenarbeit, ...
- Leiter/innen von Gruppen und Kreisen
- ...

## 4 Kirchliches Leben

### 4.1 Gottesdienstliches Leben

- Daten
- Beobachtungen
- ...

### 4.2 Kreise und Gruppen

- Welche Kreise/Gruppen gibt es (im sozialen Bereich? Dritte-Welt- oder Eine-Welt-Gruppen? Frauengruppen, Männergruppen, Kinder- und Jugendgruppen?, andere?)
- Wie groß sind sie? Wer leitet sie? Wo und wie häufig finden sie statt?
- Gibt es eine wie auch immer geartete Vernetzung?
- ...

### 4.3 Aktivitäten in den Bereichen Schule/Erwachsenenbildung/Kindergarten/Jugendarbeit...

- regelmäßig
- punktuell
- für wen?
- mit wem?
- ...

## 5 Beziehungen nach außen

### 5.1 Beziehungen zu anderen Einrichtungen: Wer pflegt die Kontakte wie und wie oft zu/r

- bisherigen und neuen Partnergemeinden im In- und Ausland
- katholischen Gemeinde
- Freikirchen
- ökumenischen Aktivitäten
- bürgerlichen Gemeinde
- Vereinen
- Einrichtungen des Kirchenkreises, der Gesamtkirche

### 5.2 Öffentlichkeitsarbeit

- Gemeindebrief (wie oft? – wer gestaltet ihn? – wer bekommt ihn?)
- Kontakte zur lokalen Presse
- andere Medien
- ...

## 6 Rahmenbedingungen für die Gemeindearbeit

### 6.1 Baulichkeiten

### 6.2 Finanzielle Situation der Gemeinde

## 7 Gesamtcharakteristik des Gemeindelebens

### 7.1 Schwerpunkte der Gemeindegarbeit

- Welche sind prägend?
- Wie sind sie zu erklären?
- Wo sind Defizite/Überangebote festzustellen?
- ...

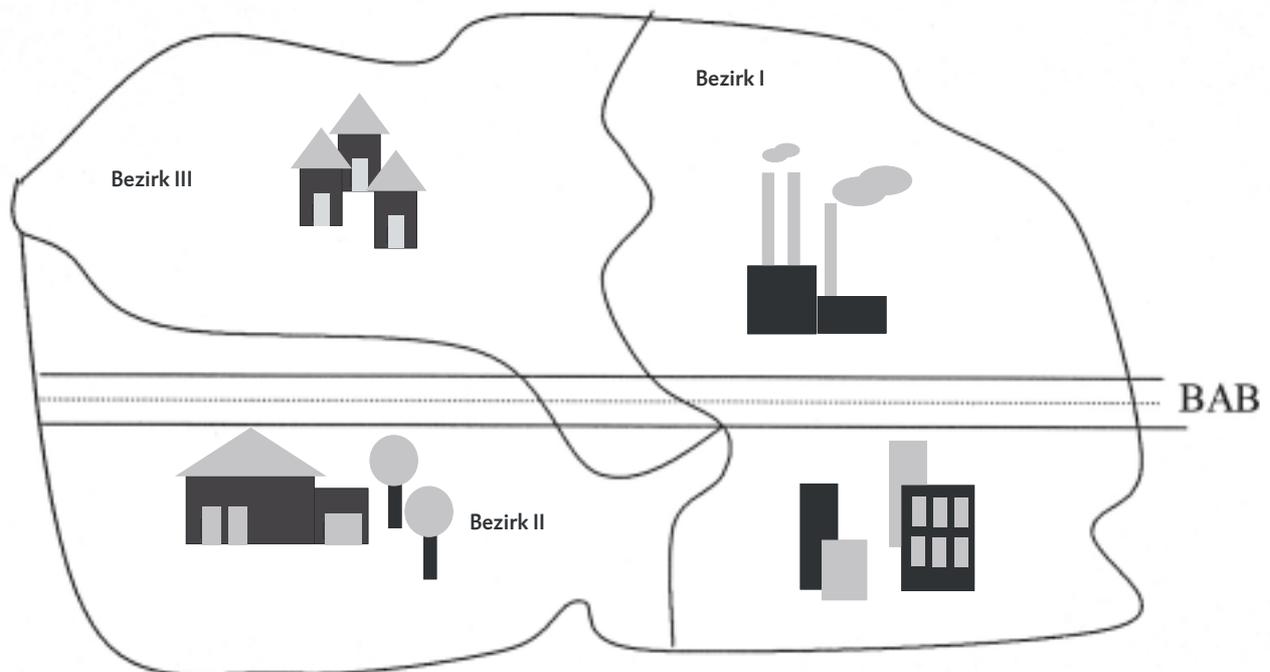
### 7.2. Veränderungswünsche

- welche?
- aus welchen Gründen?
- ...

*Zu den Punkten 1-7 empfiehlt es sich, jeweils am Ende eine zusammenfassende Charakterisierung, Vermutungen oder Fragen schriftlich festzuhalten.*

## Gemeinde-Landkarte

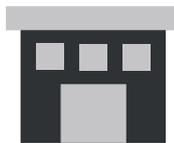
- Die derzeitige Situation einer Gemeinde lässt sich gut mit der Gemeinde-Landkarte darstellen. Auf einer großen der topographischen Ortskarte nachgebildeten Wandkarte werden zunächst die Grenzen der Gemeinde und Pfarrbezirke eingetragen, dann die Ortsmerkmale wie Siedlungsstruktur, Verkehrswege, soziale Brennpunkte, Wahrzeichen.



Einrichtungen und Arbeitsfelder der Gemeinde werden symbolisch ergänzt, z.B.



Kirche



Gemeindehaus



Pfarrhaus



Kindertagesstätte



Jugendhaus



Altenheim

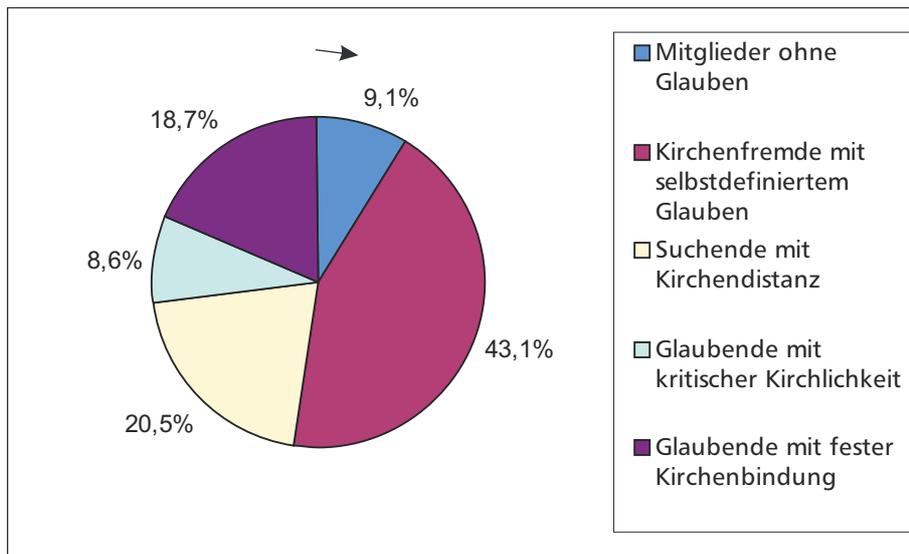


Diakoniestation

In einem weiteren Schritt können die für die Arbeitsfelder verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineingezeichnet werden. So werden Arbeitszusammenhänge und Zuständigkeiten sichtbar, oft auch blinde Flecken. Nicht selten ergibt sich hier ein erheblicher Klärungs- und Informationsbedarf.

2. Auch bei *notwendigen Umstrukturierungsprozessen* (Reduzierung von Pfarr- und Mitarbeiterstellen, Zusammenlegung von Arbeitsfeldern, Verringerung von Einrichtungen usw.) lässt sich die Gemeinde-Landkarte gut verwenden. Zukünftige Arbeitsmodelle mit ihren Veränderungen an Grenzen, Kooperationen und Zuständigkeiten können in verschiedenen Farben eingezeichnet werden. So lässt sich schnell ein Überblick über die Grundlinien eines Zukunftsmodells gewinnen, die notwendige Diskussion fokussieren und der Entscheidungsprozess transparent gestalten.
3. Will man die *Bezüge der Presbyterinnen und Presbyter* zu den Bezirken, Arbeitsfeldern und Einrichtungen sichtbar machen, so kann man die Gemeinde-Landkarte auf dem Boden des Arbeitsraumes markieren. Jede Presbyterin und jeder Presbyter stellt sich in ihre bzw. seine Nachbarschaft (Bezirk, Straße, Wohnort) und nennt Aufträge und Botschaften, die ihr bzw. ihm von dort ins Presbyterium mitgegeben werden. Auch Zuständigkeiten können hier durch Nähe zu den Arbeitsfeldern und Einrichtungen ausgedrückt werden.

## Einstellungen von Kirchenmitgliedern



### *Mitglieder ohne Glauben*

- Ich glaube weder an Gott noch an eine höhere Kraft
- Gering verbunden mit der Kirche
- Kirche hat keinen persönlichen Stellenwert
- Austritt beabsichtigt

### *Kirchenfremde mit selbst definiertem Glauben*

- Ich glaube an eine höhere Kraft, nicht an Gott
- Geringe bis mittlere Verbundenheit
- Kirche hat mittleren persönlichen Stellenwert
- Durchaus unterschiedliche Einstellungen zum möglichen Austritt

### *Suchende mit Kirchendistanz*

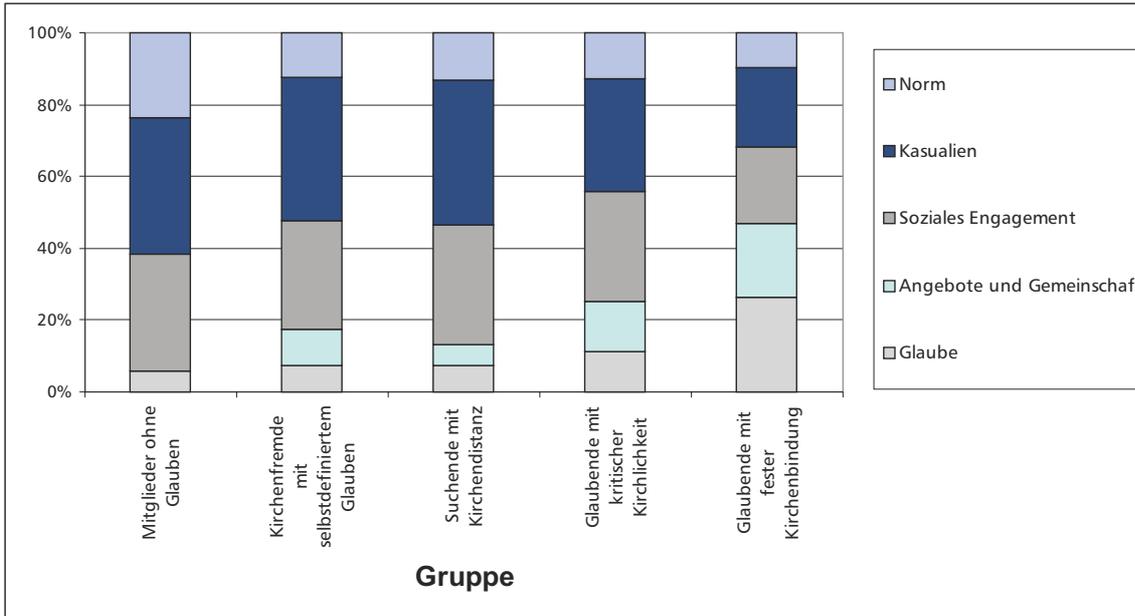
- Ich glaube an Gott, obwohl ich auch Unsicherheit und Zweifel kenne
- Mittlere Verbundenheit
- Kirche hat mittleren persönlichen Stellenwert
- Über Austritt nachgedacht, kommt aber nicht in Frage

### *Glaubende mit kritischer Kirchlichkeit*

- Ich glaube an Gott, wie er sich in Jesus Christus zu erkennen gegeben hat
- Mittlere Verbundenheit
- Kirche hat mittleren persönlichen Stellenwert
- Austritt kommt nicht in Frage

### *Glaubende mit fester Kirchenbindung*

- Ich glaube an Gott
- Mittlere bis hohe Verbundenheit
- Kirche hat hohen persönlichen Stellenwert
- Austritt kommt nicht in Frage



### Ich bin Mitglied der evangelischen Kirche, weil ...

#### Glaube

- ... ich dort meinen Glauben aktiv leben kann
- ... die Kirche mir inneren Halt gibt
- ... die Kirche mich im Glauben bestärkt

#### Angebote und Gemeinschaft

- ... die Kirche mir die Möglichkeit zur Mitgliedschaft in einer Gemeinschaft gibt
- ... ich die Angebote auf Gemeindeebene attraktiv finde

#### Soziales Engagement

- ... die Kirche versucht, sozialen Problemen Abhilfe zu schaffen

#### Kasualien

- ... ich auf Trauung und Beerdigung nicht verzichten möchte
- ... ich möchte, dass meine Kinder getauft/konfirmiert werden

#### Norm

- ... sich das so gehört
- ... meine Eltern auch in der Kirche sind/waren

Tendenzaussagen/Mitgliedschaftsgründe von Mitgliedern der Ev.-Luth. Kirche München, Quelle: Das Evangelische München-Programm (eMp) 1997

Zur Arbeit mit diesen Grafiken bieten sich folgende Fragen an:

- Wie weit lassen sich die Aufschlüsselungen durch eigene Beobachtungen bestätigen? Finde ich sie in unserer Gemeinde wieder?
- Wie weit können wir fremde Überzeugungen und unterschiedliche Teilnahmeverhalten wertschätzen?
- Haben wir Kontakt mit Menschen unterschiedlicher Überzeugungen?
- Welche Personen könnten für unsere Arbeit von besonderer Bedeutung sein?

# Zukunftswerkstatt als Möglichkeit, den Prozess der Entwicklung einer Konzeption einzuleiten

Zukunftswerkstätten sind eine soziale Problemlösungsmethode, die in den 60er Jahren von Robert Jungk entwickelt wurde und seither vielfach erweitert und verbessert worden ist.

Im Bereich der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) ist besonders die Landjugendakademie Altenkirchen mit Zukunftswerkstätten befasst. Der Vorteil dieser Methode ist, dass möglichst viele Menschen an einem Zielfindungsprozess und an der Ausgestaltung der Ideen beteiligt sind. Indem alle Einfälle und Ideen angenommen, diskutiert und eventuell umgesetzt werden, entsteht eine besondere Identifikation mit der Sache, die weiterträgt.

Zitat von Robert Jungk:

*»In einer Gruppe kommt es leichter und schneller zu einem solchen Durchbruch eigener Visionen, Konzepte und Pläne als beim Gespräch mit einzelnen. Gelingt es, bei den Zusammengekommenen ein Gefühl des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen, tritt meist noch der Spaß am Spiel mit den »verrückten Gedanken« hinzu. Ich habe es immer wieder erlebt, wie fünfzehn bis zwanzig Fremde bei einer solchen Übung binnen einer bis zwei Stunden zu Freunden wurden, wie Passive sich begeisterten und anfangs mürrisch Wirkende sich zur Überraschung der anderen als besonders ideen-sprühend erwiesen. Gemeinsames Phantasieren belebt, öffnet und schafft Selbstbewußtsein. Erst bei einem solchen Exerzitium merkt man, wie stark das Bedürfnis zum »Pläneschmieden« ist und wie stark es bisher unterdrückt wurde.«*

Aus: »Zukunftswerkstätten«, Kursbuch 53, Berlin 1978, S. 3

Eine Zukunftswerkstatt wird in **drei Phasen** durchlaufen:

## 1. Beschwerde- und Kritikphase

Bestimmung des Ist-Zustandes durch kritische Aufarbeitung der Situation

## 2. Phantasie- und Utopiephase

Entwicklung eines Wunschhorizontes

Der Ist-Zustand wird auch durch soziale Phantasie und Kreativität überwunden.

## 3. Verwirklichungs- und Praxisphase

Klärung des Handlungspotentials

Teile des Wunschhorizontes werden zu Forderungen bzw. Projektansätzen verdichtet.

Zum Einsatz einer Zukunftswerkstatt ist wichtig, vorher abzuklären, welche gemeinsame Fragestellung und Zielsetzung von allen geteilt wird. Die Gruppen sollten mindestens 10, höchstens 30 Personen umfassen. Günstig ist ein Zeitraum von zwei bis fünf Tagen, ein Tag ist möglich, aber ein wenig zu komprimiert.

Leiter/innen von **Zukunftswerkstätten** können erfragt werden über:

### Landjugendakademie Altenkirchen

Dieperzbergweg 13-17, 57610 Altenkirchen/Ww.  
Hans-Heiner Heuser, Tel. 02681/95160

### Ev. Jugendreferat im Kirchenkreis Köln-Rechtsrheinisch

Kartäusergasse 9, 50678 Köln  
Jochen Gippert, Tel. 0221/33 82-283

### Ev. Jugendbildungsstätte Hackhauser Hof e.V.

Hackhauserhof, 42697 Solingen  
Tel. 0212/22 20-10  
Fax 0212/22 20-120

Als Literatur wird empfohlen:

*Beate Kuhnt, Norbert R. Müller, Moderationsfibel Zukunftswerkstätten, Münster 1996*

Als Fachmann, der mit Prof. Dr. Robert Jungk die Zukunftswerkstätten weiterentwickelt hat, kann angesprochen werden:

Dr. Norbert R. Müller  
Nesenhaus 17, 40883 Ratingen-Hösel  
Tel. 02102/68169

# Denk' ich an Kirche ...

Die nachfolgend abgedruckte Figur ermöglicht, aus dem breiten Feld der gesammelten Visionen und der Gemeindeanalyse zunächst eine Gewichtung der persönlichen Eindrücke vorzunehmen. In einem weiteren Schritt können dann daraus Prioritäten für gemeinsame Ziele der Gemeindegemeinschaft entwickelt werden.

Wovon mein Kopf voll ist:

Was mir im Nacken sitzt:

Woran mein Herz hängt:

Was mich wirklich nicht begeistern kann:

Was ich gut finde:

Worüber ich ständig stolpere:

# Formulierung von Zielen für die Gemeindearbeit

Welche Leitideen für die zukünftige Gestalt unserer Gemeinde haben uns angesprochen?

---

Verwirklicht hätten wir in unserer Gemeinde etwas von dieser Leitidee, wenn \_\_\_\_\_

---

Konkret heißt das:

1. Von unserem Gemeindebild müssten Menschen etwas merken/verstehen/erfahren können,

in/im/bei/wenn \_\_\_\_\_

---

2. Deshalb setzen wir uns in unseren Gottesdiensten zum Ziel \_\_\_\_\_

---

3. Deshalb setzen wir uns in unserer Seelsorge zum Ziel \_\_\_\_\_

---

4. Deshalb setzen wir uns in unserer Diakonie zum Ziel \_\_\_\_\_

---

5. Deshalb setzen wir uns in unserer Bildungs- und Erziehungsarbeit zum Ziel \_\_\_\_\_

---

6. Deshalb setzen wir uns (außerhalb der klassischen Felder der Gemeindearbeit) zum Ziel \_\_\_\_\_

---

Sicherlich lassen sich viele Ziele für die Gemeindearbeit benennen, um dem angestrebten Gemeindebild in den nächsten fünf Jahren näher zu kommen. **Folgende Ziele sollen vor allem erreicht werden:**

---

---

---

Damit wir diese Ziele erreichen, werden wir versuchen, uns mit folgenden Gruppen innerhalb und außerhalb der Gemeinde zu **vernetzen** und ein **Bündnis bilden für** \_\_\_\_\_

---

---

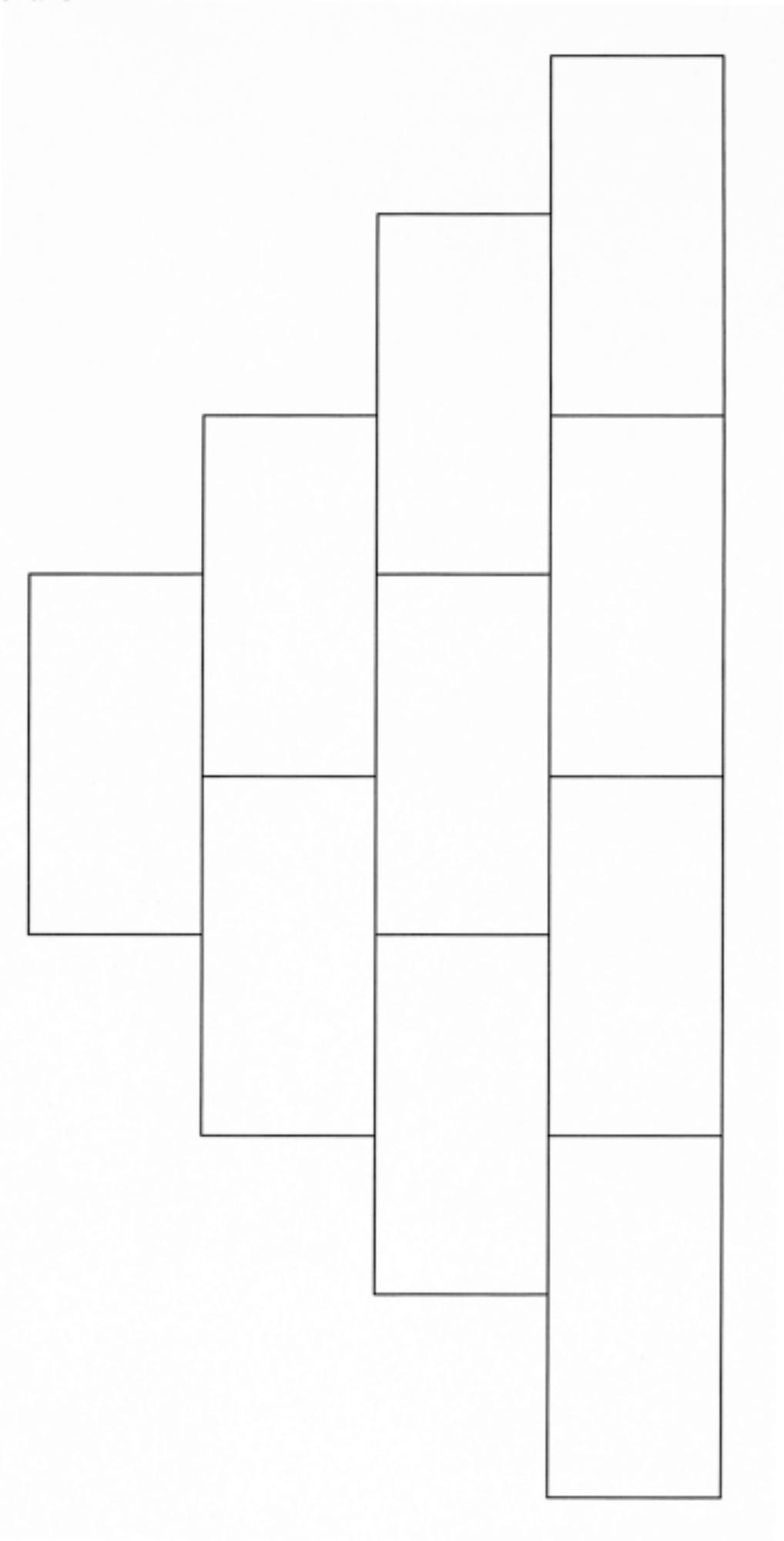
# Woran in meiner Gemeinde gearbeitet werden sollte

Benennen Sie bitte die 5 wichtigsten Anliegen, formulieren Sie 5 eigene Anliegen und fügen Sie diese in die Wertepyramide ein!

Mehr Interesse an Fragen, die heute im Hinblick auf Kirche und Theologie an der Reihe sind	Verbesserung der Zurüstung und Begleitung der Menschen, die eine Aufgabe übernommen haben	Sorgfältiger Einsatz von menschlichen Gaben und Talenten
Mehr Interesse an den Entwicklungen und Problemen der Gesellschaft um uns herum	Mehr Interesse an der Rolle, die Kirche und Glauben heute im Leben der Gemeindeglieder spielen	Verbesserung der Gestaltung und der Wirksamkeit des Gemeindebriefs
Eine gründliche Inventarisierung dessen, was Gemeindeglieder im Hinblick auf ihren Glauben und das Gemeindeleben erhoffen, erwarten und brauchen	Eine Übersicht über die verschiedenen Gaben und Talente innerhalb der Gemeinde erstellen	Mehr Interesse an den geistlichen Wurzeln unserer Gemeinden
Mehr Interesse an der weltweiten Diakonie und der Entwicklungshilfe	Bessere Aufgabenteilung zwischen denjenigen, die eine Aufgabe innerhalb der Gemeinde übernommen haben: Ehrenamtliche und Hauptamtliche	Den Unterschieden im Denken und Erleben innerhalb der Gemeinde Rechnung tragen
Die Entwicklung von klaren Zielen innerhalb unserer Gemeindegliederarbeit	Innerhalb der Arbeit des Presbyteriums mehr Interesse für die langfristigen Probleme in unserer Gemeinde zeigen	Mehr seelsorgerliche Aufmerksamkeit für bestimmte Gruppen in der Gemeinde: Ältere, Jüngere, Verheiratete, Ledige, Geschiedene, Alleinerziehende usw.
Effiziente Verwendung von Finanzen und Gebäuden	Besinnung auf bessere Leitungsformen in unserer Gemeinde	Förderung einer größeren Übereinstimmung im Hinblick auf die Art und Weise, wie wir als Gemeinde leben und arbeiten

Förderung einer größeren Übereinstimmung im Hinblick auf die Art und Weise, wie wir als Gemeinde leben und arbeiten	Die Gemeinde mit mehr Nachdruck auf ihre Verantwortung für das Leben in der unmittelbaren Umgebung hinweisen	Eine bessere Koordination dessen, was in der Gemeinde stattfindet
Förderung eines besseren Stils im Umgang miteinander	Förderung des Interesses der Gemeinde an der diakonischen Arbeit	Kritischer sein im Hinblick auf die Art und Weise, wie die Aktivitäten ausgeführt werden
Nachdenken über eine andere Organisationsstruktur	Verbesserung der Kommunikation zwischen Presbyterium und Gemeinde	Mehr Interesse an einer ansprechenden Weise, Gottesdienst zu feiern
Mehr Interesse an der Art und Weise, wie die Aufgaben des Pfarrers / der Pfarrerin in der Gemeinde erfüllt werden	Mehr Interesse am Zusammenhang zwischen den verschiedenen Arbeitsformen der Gemeinde	Mehr alternative Formen von Seelsorge: Hausbesuche, Bezirksabende etc.
Mehr Interesse an der Innenausstattung und Atmosphäre der kirchlichen Gebäude	Mehr Variation in der Gesamtheit der Gottesdienste (verschiedene Themen, Fragen bestimmter Gruppen, verschiedene liturgische Formen)	Förderung von mehr Zusammenarbeit mit anderen Kirchen
Verbesserung der Beratungsformen zwischen Presbyterium und den verschiedenen Gemeindegruppen	Ein größeres und abwechslungsreiches Angebot von Lernprozessen in der Gemeinde	Mehr Zusammenarbeit mit nicht-kirchlichen Einrichtungen, die sich gezielt um das Wohl der Menschen kümmern
Mehr Interesse an der Zurüstung zum persönlichen Umgang mit Gott für Einzelpersonen und Familien	Mehr Interesse an Mission und Evangelisation	
Mehr individuelle Seelsorge	Mehr Interesse an den Schwachen in der eigenen Gemeinde und aktive Teilnahme an konkreten gesellschaftlichen Aktivitäten	

Wertepyramide



materialien

# Klärung von Aufträgen und Aufgaben

## Auftragsbeschreibung

*Damit alle Beteiligten Klarheit und dasselbe Verständnis über den Auftrag gewinnen.*

## Zielbeschreibung

### erwartetes Ergebnis

*Damit alle Beteiligten auf dasselbe konkrete Ergebnis hinarbeiten, der Zeitraum und die Darstellungsform klar sind.*

### Messkriterien

*Damit alle Beteiligten objektiv überprüfen können, ob und wie das Ziel erreicht wurde.*

### Zielgruppe

*Damit sich alle Beteiligten über die Zielgruppe bewusst sind und sich auf deren Belange ausrichten.*

### Zweckbestimmung

*Damit sich alle Beteiligten über den Sinn des Auftrags bewusst sind und sich darauf ausrichten.*

# Klärung von Aufträgen und Aufgaben

Auftragsbeschreibung

Zielbeschreibung

erwartetes Ergebnis

Messkriterien

Zielgruppe

Zweckbestimmung

## Zielsetzung und Planung

Schritt 2 und 3 kosten die meiste Zeit. Die Investition zahlt sich aber aus!



<sup>1</sup> Es ist hilfreich, wenn das Ziel möglichst praktikabel benannt wird.

<sup>2</sup> Es ist gut, möglichst viele Einwirkungsmöglichkeiten auf ein Ziel hin zu entdecken, damit wenigstens einige wirksame dabei sind.

<sup>3</sup> Bei nicht ausreichenden Möglichkeiten zurück zu Schritt 2!

<sup>4</sup> Bei schlechten Aussichten zurück zu Schritt 1!

<sup>5</sup> Es spart viel Ärger, wenn dieser Punkt vorher verabredet wird!

# Übersicht über vorhandene und eingesetzte Mittel/Möglichkeiten Beispiel

Arbeitsbereich	Sachkosten/ Jahr	Personalkosten/ Jahr	ehrenamtl. Stdtn/Woche	zweckgebundene Einnahmen	finanzielles Defizit / Überschuss	Priorität	Arbeitsaufwand Hauptamtliche der Gemeinde in WStdtn
Jugendarbeit	9.000 DM	Päd. (19 WStdtn): 40.000 DM / Jahr Honorarkräfte: 8.000 DM / Jahr	25 (Teestube, Freizeiten, Kräbelgr.)	Kommunale Zuschüsse: 20.000 DM	./-. 37.000 DM	2	2 (Pfarrer/in) 5 (Verwaltung)
Verkündigung/ Gottesdienst/ Amtshandlungen	8.000 DM	Küster (10 WStdtn) 20.000 DM/Jahr Organist (5 WStdtn) 11.000 DM/Jahr	8 (Gemeinde- Älteste, Predigthelfer)	Amtshandlungen 5.000 DM/Jahr	./-. 26.000 DM	1	15 (Pfarrer/in) 5 (Verwaltung)
Diakoniestation	20.000 DM	230.000 DM	0	Krankenkasse/ Pflegeversicherung Zu- schüsse 235.000 DM	./-. 15.000 DM	3	1 (Pfarrer/in) 0 (Verwaltung)
Kindergarten							
...							
ressortübergreifend:							
Pfarrstellenkosten	5.000 DM	153.000 DM			158.000 DM		
...							
Summe Einnahmen/ Ausgaben/ Arbeitsstunden Defizit/ Überschuss							
frei verfügbare Kir- chensteuermittel							
andere frei verfügba- re Mittel							
noch offenes Defizit bzw. Überschuss							



# Planungsbogen Ressourcen: Neue und künftige Aufgaben Beispiel

geplanter Arbeitsbereich / Projekt	zusätzliche Sachkosten	zusätzliche Personalkosten	ehrenamtl. Zeitaufwand	Arbeitsaufwand Pfarrer/in Leiter/in	finanzielles Defizit / Überschuss	mögliche Einnahmenquellen	Priorität/ Zeitrahmen zur Realisation
Jugendräume umgestalten	einmalig 5.000 DM		500 Stdn für Realisierung	100 Stdn für Koordination	5.000 DM	Zuschüsse, Kollekten, Erlös, Teestube...	Priorität 2, Zeit: 1 Jahr
Gruppenarbeit ehemaliger Konfirmanden aufbauen	500 DM pro Jahr	5.000 DM pro Jahr für Pädagogin	5 Stdn pro Woche	5 Stdn pro Woche	5.500 DM	Jugendrat, Kürzungen an anderen Stellen	Priorität 1, in 1 Jahr beginnend
Kirche: Dachstuhl renovieren	300.000 DM			Aufsicht der Arbeiten: 80 Stdn	300.000 DM	Zuschüsse Kommune, Kirchenkreis, Spenden, Förderkreis	Priorität 3, in 3 Jahren Projektgruppe bilden

## Planungsbogen Ressourcen: Neue und künftige Aufgaben

geplanter Arbeitsbereich/ Projekt	zusätzliche Sachkosten	zusätzliche Personalkosten	ehrenamtl. Zeitaufwand	Arbeitsaufwand Pfarrer/in Leiter/in	finanzielles Defizit / Überschuss	mögliche Einnah- mequellen	Priorität/ Zeitraumen zur Realisation

# Projekte planen und durchführen

## Was sind Projekte?

»Projekte« sind in diesem Fall Vorhaben von Organisationen (Kirchengemeinden, kirchliche oder soziale Einrichtungen), die erhebliche Kräfte (Personal, Geld, Zeit) fordern und im Fall ihrer Durchführung die Gesamtorganisation verändern (z.B. will eine Gemeinde einen Kindergarten errichten, ein Seniorenzentrum bauen, eine Sozialstation einrichten, einzelne Gebäude zu einem multifunktionalen Zentrum zusammenfassen etc.).

## Projektschritte

### 1. Der Projektauftrag wird erteilt, das Projektteam wird zusammengestellt und ermächtigt.

*Leitfragen für das beauftragende Gremium:*

- Gibt es wirklich einen Bedarf für das Projekt?
- Wer sind die Adressat/innen des Projektes? Wovon sollen sie »profitieren«?
- Können und wollen wir die Projektplanung aufnehmen, diskutieren und dann über das mögliche Projekt entscheiden?
- Was geschieht, wenn das Projekt zwar geplant, aber dann nicht umgesetzt wird?
- Was müssen wir aufschieben oder fallenlassen, um das im Auftrag avisierte Projekt durchzuführen?

*Danach sind die folgenden Fragen zu klären:*

- Wer gibt den Auftrag?
- Worin besteht die Aufgabe des Projektteams?
- Aus welchen Personen setzt sich das Team zusammen (Sachkompetenzen berücksichtigen!)?
- Wie groß ist der Ermessensspielraum des Projektteams?
- Wann soll die Arbeit des Projektteams beendet sein?
- Wann und wie hat das Team seinen Auftraggeber auf dem Laufenden zu halten?
- Wie regeln die Teammitglieder ihre sonstigen Arbeitsverpflichtungen?
- Welche Hilfsmittel (inklusive Büros u.Ä.) stehen zur Verfügung?

### 2. Das Projekt wird geplant.

*Aufgaben des Projektteams:*

- Ziele definieren
- Teilaufgaben identifizieren und Arbeitsebenen klären
- Arbeitsstruktur festlegen
- Stationen bestimmen (Welche Einzelschritte in welcher Reihenfolge? Mit welcher Priorität wird was von wem bis wann gemacht?)
- Kapazitäten/Ressourcen überprüfen und berechnen
- Kosten veranschlagen

### 3. Das Projekt kommt in die Entscheidungsphase.

*Der Auftraggeber setzt sich mit dem Ergebnis auseinander:*

- »Passt die Intention des Projekts in unser Organisationskonzept?«
- Zusammenhang mit anderen Projekten/Aufgaben prüfen
- Ressourcenfrage klären (Hindernisse, Grenzen, Chancen, »Widerstände«)
- Prioritäten erwägen

### 4. Das Projekt wird durchgeführt.

Bei der Durchführung eines Projekts geht es um Kontrolle und um Steuerung in der Projektabwicklung durch das beauftragende Gremium.

*Kontrolle:*

- Termine eingehalten?
- Kosten plangemäß?
- Ergebnis wie beabsichtigt?

*Steuerung – »Wenn nötig muss Folgendes organisiert werden«:*

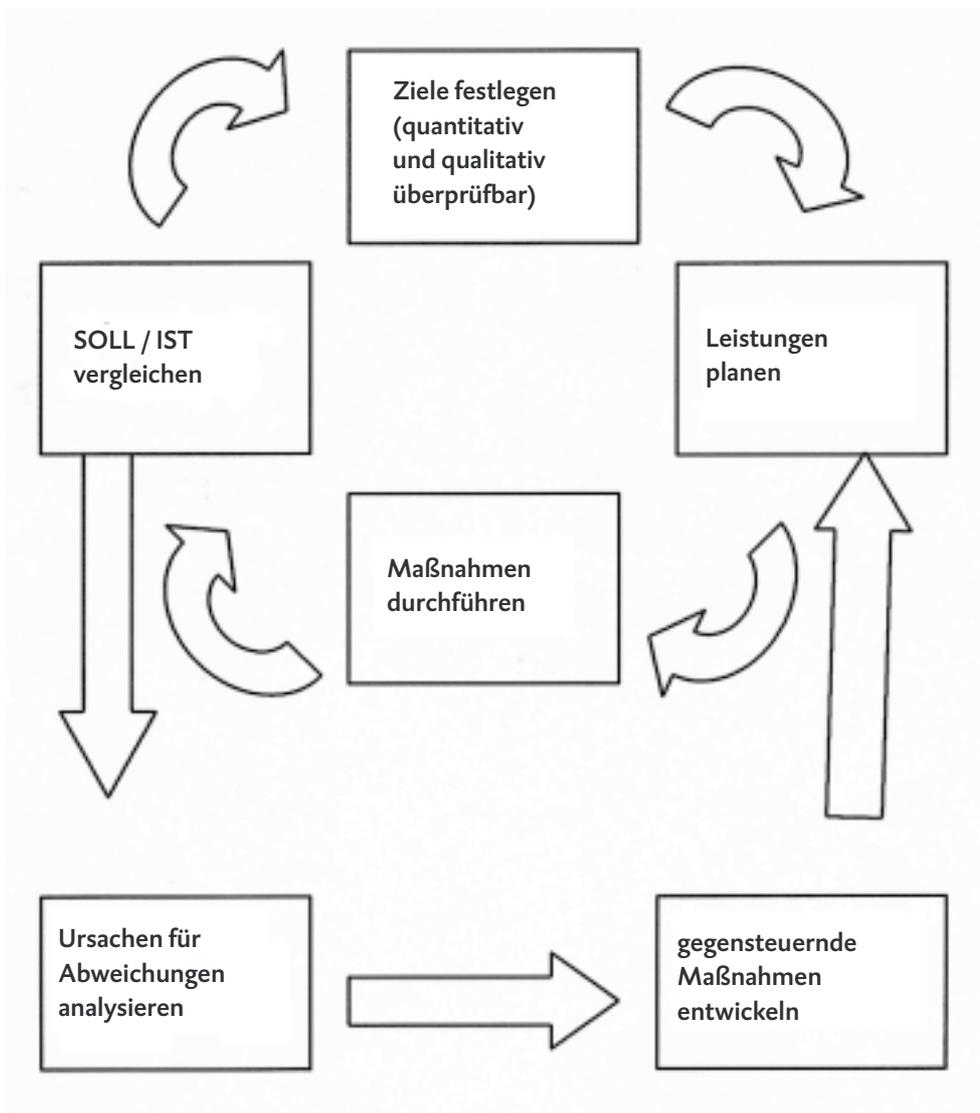
- Teilarbeiten neu arrangieren
- mehr Leistung abverlangen
- mehr Personal einsetzen

# Controlling

»Prüfet alles, das Gute behaltet«, schreibt Paulus in seinem 1. Brief an die Gemeinde in Thessaloniki Kapitel 5, Vers 21.

Das Gute, das Schöne, das Brauchbare und das Nützliche, kurz: die Qualität unterliegt also dem kritischen Blick, dem Controlling (altgriechisch: der Dokimasia).

Früher war dies zumeist ein Blick von oben, von Vorgesetzten. Heute kommen der Blick der Person, die für einen Arbeitsbereich zuständig ist, und derjenigen, die für das Ganze der Gemeinde verantwortlich sind, zusammen. Dazu haben sie Kriterien vereinbart, nach denen sie das Erreichte betrachten wollen. Sie haben Arbeitsziele vereinbart, die quantitativ und qualitativ überprüfbar sind und die zu den Zielen der Gemeindegarbeit passen. So können sie die Erreichung der gesteckten Ziele wertschätzen oder aber Zielabweichungen feststellen, Hindernisse auf dem Weg zur Zielerreichung, Schwierigkeiten im Handlungsablauf, Fehlinformationen oder Missverständnisse aufdecken und die nächsten Ziele realistischer setzen. Solches Controlling setzt voraus, dass sich die Beteiligten in regelmäßigen Abständen treffen und miteinander folgenden Zirkel durchschreiten:



## Bestandsaufnahme

Im letzten Jahr ist uns ...

... **GELUNGEN:**

Der/Das hat uns dabei geholfen:

... **MISSLUNGEN:**

Der/Das hat uns gehindert:

... **SCHWERGEFALLEN:**

Als Unterstützung brauchen wir:

... an **AUFGABEN, MÖGLICHKEITEN, IDEEN** in den Blick gekommen:

Davon möchte ich Folgendes im kommenden Jahr riskieren:

# Controlling in zweijährigem Abstand

Darum geht es:

Die Umsetzung oder Verwirklichung einer Gemeindekonzeption braucht eine ständige Begleitung. So kann kontrolliert werden, ob und wie die verabredeten Ziele erreicht werden. Abweichungen, Veränderungen der Ausgangssituation oder der Bedingungen, Überforderungen durch die verabredeten Ziele u.a. können früh entdeckt werden. Nötige Korrekturen können rechtzeitig geschehen.

Ein solches Controlling braucht:

## Die Angebotssteuerung<sup>1</sup>

Das Evangelische Münchenprogramm (eMp) spiegelt die Erkenntnis wider, dass jeder kirchliche Erneuerungsprozess mit einer Rückbesinnung auf den *Auftrag von Kirche* einhergehen muss. Der Auftrag Jesu Christi für seine Gemeinde lässt sich zusammengefasst folgendermaßen beschreiben: »Die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit wird den Menschen von heute in Worten und Taten (Verkündigung, Diakonie, Gemeinschaftsbildung) mitgeteilt.«

Alles, was eine Kirchengemeinde zur Erfüllung ihres Auftrags anbietet, vom Gottesdienst über den Kindergartenplatz, den Gemeindebrief, die Jugendfreizeit, ein Konzert bis zum Seniorenausflug, ist ein *Angebot*, das auf der Grundlage einer Datenbasis systematisch entwickelt und gesteuert werden kann.

### 1. operativ – strategisch

Dazu gehört auf *strategischer Ebene* – das sind Entscheidungsgremien wie z.B. der Kirchenvorstand [das Presbyterium, Anm. d. Red.] oder der Planungsworkshop – die Vereinbarung von Zielen, Konzepten und Schwerpunkten für die Angebote einer Gemeinde.

Auf *operativer Ebene* – das sind Gremien, wie z.B. die Dienstbesprechung oder das Gemeindeteam, die die Tagesgeschäfte verantworten und wahrnehmen – wird die Vorarbeit für die strategischen Vereinbarungen geleistet: nötige Informationen für sachgerechte Entscheidungen werden bereitgestellt und Aufgaben werden formuliert und ausgeführt, mit denen die strategischen Ziele innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden können. Alle sechs Monate wird berichtet, in welchem Maß die Ziele erreicht worden sind.

### 2. Vier Schritte

Der Prozess der Angebotssteuerung erfolgt in vier Schritten:

1. (operativ/ausführend): Eine *Datenbasis* wird geschaffen durch die Bereitstellung von statistischem Datenmaterial, Umfrageergebnissen und weiteren Informationen.
2. (strategisch/planend): Die für die Gemeindeleitung Verantwortlichen führen eine *Strategiediskussion* zu Konzepten, Schwerpunkten und Zielen der Gemeindegemeinschaft.
3. (operativ): Die so getroffenen *Vereinbarungen* werden ausgeführt: verbesserte Angebote werden erprobt, Ziele in Form konkreter Aufgaben umgesetzt.
4. (strategisch): Alle sechs Monate wird in einem Planungsworkshop das *Ergebnis* festgestellt: Was haben wir erreicht? Was nicht und aus welchen Gründen? Die Ergebnissicherung verschafft weitere Informationen für Schritt 1 (Datenbasis schaffen) des nächsten Prozessdurchlaufs. Die vier Schritte werden wiederholt, bis das angestrebte Ergebnis erreicht ist.

<sup>1</sup> Auszüge aus: *Hans Löhr*, »Vom Auftrag Jesu Christi zu den Aufgaben der Mitarbeitenden«, Vortrag über das Evangelische Münchenprogramm (eMp) auf dem gemeindepädagogischen Symposium Hannover, Oktober 1997

Die Angebotssteuerung folgt dem Prinzip, dass ausnahmslos alle Angebote im Auftrag Jesu Christi und an den Bedürfnissen und Interessen der Mitglieder, auch der kirchenfernen, ausgerichtet werden.

### 3. Der Planungsworkshop

Er dient der Angebotssteuerung und ist den Schritten 2 und 4 zugeordnet. In ihm nehmen die gewählten ehrenamtlichen Kirchenvorsteher/innen [Presbyteriumsmitglieder, Anm. d. Red.] und die Mitglieder des Gemeindeteams ihre gemeinsame strategische Verantwortung für das Gemeindeleben wahr. Ausgehend vom Auftrag Jesu Christi für die Gemeinde und von zurückliegenden Erfahrungen werden Konzept, Schwerpunkte und Ziele für die Gemeindegemeinschaft vereinbart.

Der Planungsworkshop wird vom Dekan / von der Dekanin [Anm. d.Red.: im Rahmen der Gemeinde wäre dies die/der Vorsitzende des Presbyteriums] alle sechs Monate einberufen und geleitet. Er dauert vier bis sechs Stunden. Weitere Mitarbeitende ohne Stimmrecht werden zu den sie betreffenden Tagesordnungspunkten eingeladen. Auf Anforderung und ebenfalls beratend nehmen Mitglieder der Stabsstellen aus den Bereichen »Forschung, Entwicklung, Beratung (FEB)«, »Mitarbeiterentwicklung (MAE)« und »Controlling« teil. Wo es möglich ist, kommt noch eine Gemeindeberaterin / ein Gemeindeberater als Prozessbegleiter/in hinzu.

Fragen der Umsetzung gehören in die operative Verantwortung des Gemeindeteams und der zuständigen Mitarbeiter/innen. Sie sind nicht Gegenstand des Planungsworkshops.

#### Datenbasis

Strategische Entscheidungen werden im Planungsworkshop auf der Grundlage einer zuvor erarbeiteten *Datenbasis* getroffen. Dazu zählen

- Kenntnisse über die Gemeindeglieder hinsichtlich Alter, Bildung, Milieu, Wohngebiet, Fluktuation, Ein- und Austritten, Gottesdienstbesuch und Interesse an Amtshandlungen
- Anzahl und Einsatzgebiete der Mitarbeitenden
- ein Überblick über die Gesamtheit der Angebote
- die durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Angebot
- der durchschnittliche Arbeitsaufwand pro Teilnehmer für ein Angebot
- die Ergebnisse von Zielgruppen und Teilnehmerbefragungen
- die Feststellung, welche Zielgruppen mit welchen Angeboten erreicht werden
- der Übereinstimmungsgrad eines Angebots mit dem Auftrag Jesu Christi für die Gemeinde
- der Finanzbedarf pro Angebot.

#### Der Weg der Erneuerung

Als Methode zur Zielfindung im Planungsworkshop wurde das Verfahren »Der Weg der Erneuerung« entwickelt. Hierbei beantworten die Mitarbeiter/innen folgende Fragen:

- Wie lautet der *Auftrag* Jesu Christi bezogen auf die jeweilige Zielgruppe und das für sie zu bearbeitende Angebot der Gemeinde?
- Die *Vision*: Wie sähe das Angebot aus, wenn wir den Auftrag optimal erfüllen könnten?
- Wie sieht demgegenüber der gegenwärtige *Zustand* des Angebots aus: »Licht und Schatten«?
- Wie lauten die konkreten *Ziele* für das Angebot, um der Vision näher zu kommen?

Die einzelnen Antworten werden *jeweils* für vier Bereiche formuliert: was heißt das

- für die *Zielgruppe*, für die das Angebot bestimmt ist (Mitglieder)
- für die (haupt- wie ehrenamtlich) *Mitarbeitenden*, die für das Angebot zuständig sind
- für die *Struktur* (Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Regelungen)
- für die *Inhalte* des Angebots?

Entscheidend ist der letzte Schritt, nachdem die ersten vier Fragen beantwortet worden sind. Nach der strategischen Planung werden von den jeweils zuständigen haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeitenden die *Vereinbarungen* zur Zielerreichung formuliert. Diese *Aufgabenliste* ist der Fahrplan zur Zielerreichung und Teil des Rechenschaftsberichts des Gemeindeteams im nächsten Planungsworkshop.

## Qualitätssicherung<sup>2</sup>

Hier geht es um die Organisation der Gemeinde mit ihren Angeboten und Glaubensäußerungen im Sinne ihres Auftrags der Verkündigung des Evangeliums unter Gesichtspunkten der Qualität. Unsere Gemeindeglieder haben Erwartungen an die Qualität der Angebote in der Gemeinde. Deshalb ist es sinnvoll, auch in der Kirchengemeinde im Rahmen eines Controllings die Qualität der Angebote regelmäßig zu kontrollieren und zu sichern.

Die wichtigsten Aspekte von Qualitätssicherung:

### Qualitätssicherung in der Gemeindearbeit

- Der Qualitätsbegriff meint mehr als nur die Qualität eines Produkts (Gemeindeangebots) oder einer Dienstleistung. Er bezeichnet auch z.B. den Weg, wie es zu einem Angebot der Gemeinde kommt und wer daran beteiligt ist. Er fragt nach der Qualität der Beziehungen innerhalb der Gemeinde und ihrer Mitarbeitenden.
- Das Bemühen um die Qualität aller Angebote prägt die Bereitschaft, »Fehler« offen zu diskutieren und Lösungen zu suchen, um Fehler zu vermeiden.
- Qualitätssicherung in der Gemeinde ist ein Prozess, der die einzelnen Felder der Gemeindearbeit übergreift, der »Burgendenken« abbaut und Vernetzung und Zusammenarbeit aller Gemeindebereiche erforderlich macht.
- Strukturen, die Qualität ermöglichen, sind »flache Hierarchien«. Das meint, dass die Leitenden von Gemeindeveranstaltungen in Teams oder Gruppen selbst die Verantwortung für ihre Angebote tragen.
- Vorsorge geht bei Qualitätssicherung vor Nachbesserung. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Gemeindeglieder und der Kirchenkonferenzen setzt den Maßstab für den Qualitätsbegriff.
- Auch innerhalb der Gemeinde gilt es, sich an den Erwartungen der Mitarbeitenden zu orientieren. Es ist förderlich, die Mitarbeitenden eines anderen Angebots mit derselben Aufmerksamkeit und Freundlichkeit wahrzunehmen und zu »bedienen« wie jemanden, den ich für meine Arbeit gewinnen will. Nur wenn die Qualität der Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander gut ist, kann auch die Qualität der Angebote gut sein und nach außen werbend wirksam sein.
- Qualität in der Gemeinde braucht qualifizierte und informierte Mitarbeitende. Zum Prozess der Qualitätsentwicklung gehört die Aneignung von Fachwissen und von organisatorischer und sozialer Kompetenz der Beteiligten. Ein Gesamtkonzept, das die Qualität der Angebote erreichen soll, kann nur gemeinsam erarbeitet und nicht verordnet werden.
- Das Bemühen um Qualität aller Angebote einer Gemeinde braucht Vertrauen und Kooperationsbereitschaft aller Mitwirkenden. Verantwortung für Qualität zu übergeben setzt Vertrauen voraus.

### Was ist Qualität der Angebote einer Gemeinde?

- Wir verwirklichen unsere selbstgesetzten, messbaren, konkreten Ziele.
- Wir halten fachliche Standards ein.
- Wir arbeiten mit anderen Anbietern zusammen, um Kräfte zu sparen.
- Wir vermeiden fehlerhafte Prozesse und Verschwendung.
- Wir erfüllen gesetzliche und dienstliche Vorgaben und halten uns an Verabredungen.
- Wir orientieren uns an den Wünschen und Erwartungen unserer Teilnehmenden und erfüllen unseren Auftrag.

Qualitätssicherung in der Gemeinde ist die Steuerung dieser Qualitätsaspekte bei allen Angeboten.

<sup>2</sup> Auszüge aus: *Gabriele Hartwig*, »Was kostet Qualität? Veränderungen durch Qualitätsmanagement – ein Praxisbeispiel«, Vortrag auf dem Kongress »Unternehmen Kirche«, Heidelberg 10.11.1997

### Was ist ein Qualitätszirkel?

Qualitätssicherung in der Gemeinde braucht eine damit beauftragte Gruppe. Weil sie Anregungen und Empfehlungen gibt, sollte sie sich aus Menschen zusammensetzen, die Vertrauen in der Gemeinde genießen und die verschiedenen Mitarbeitenden (Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche) vertreten. Das Presbyterium beruft diese Gruppe. In der Industrie wird eine solche Arbeitsgruppe »Qualitätszirkel« genannt. Eine solche *Controlling-Gruppe* ist

- eine kontinuierlich arbeitende Gruppe mit drei bis fünf Personen
- trifft sich regelmäßig einmal im Monat für ein bis drei Stunden
- analysiert ein vorgegebenes Problem
- erarbeitet Lösungsvorschläge
- präsentiert diese Vorschläge den Verantwortlichen für die Arbeit / das Angebot, in dem es ein Problem gibt
- protokolliert ihre Arbeit (reihum)
- hat eine/n Moderator/in, der/die die Sitzungen leitet und die Ergebnisse weitergibt.

### Sechs goldene Regeln für die Einführung von Qualitätszirkeln in einer Gemeinde

- Das Presbyterium hat die Einrichtung eines solchen Qualitätszirkels beschlossen und sich in diesem Zusammenhang klar für Qualitätssicherung in der Gemeindegemeinschaft ausgesprochen. Es beschließt die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe, zeigt klares Interesse an ihren Ergebnissen und engagiert sich für die Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge.
- Bei der Einführung eines Qualitätszirkels in einer Gemeinde sind am Anfang Zeiten für eine Informations- und Diskussionsphase einzuplanen, um einen Austausch über den Sinn und Zweck von Qualitätszirkeln zu ermöglichen.
- Für die Anfangsphase ihrer Arbeit ist es hilfreich, wenn einem Qualitätszirkel ein/e gut geschulte/r Moderator/in zur Verfügung steht.
- Bei der Einführung von Qualitätszirkeln werden die verfügbaren Zeiten der Mitglieder bedacht und die Anzahl der Qualitätszirkel danach ausgerichtet.
- Bei der Einführung der Qualitätszirkel werden die Verabredungen für eine regelmäßige und kontinuierliche Arbeit getroffen und sichergestellt.
- Für seine Arbeit legt der Qualitätszirkel am Anfang klare Regeln fest.

## Mitarbeiter/innenentwicklung<sup>3</sup>

Herzstück des Evangelischen Münchenprogramms (eMp) ist die Mitarbeiterförderung. Die Haupt- und Ehrenamtlichen sind heute der »Schatz der Kirche«, ihre wichtigste Ressource. Was sie ausstrahlen, wirkt sich unmittelbar auf die kirchliche Identität und das Verhalten der Mitglieder aus. Deshalb kommt ihrer systematischen Förderung eine besondere Bedeutung zu.

### Die hauptamtlichen theologisch-pädagogisch Mitarbeitenden

(Pfarrer/innen, Diakon/innen, Kirchenmusiker/innen, Religions- und Sozialpädagog/innen)

Es gibt jetzt jährliche Entwicklungsgespräche, in denen der/die Dekan/in (Propst/Pröpstin) Hauptamtliche in ihrer Arbeit unterstützt. Das regelmäßige Interesse an Person und Arbeit, gemeinsame Vereinbarungen zur Kompetenzerweiterung und zu nötigen Anpassungen sowie die Möglichkeit, auch dem/der Vorgesetzten Rückmeldung (Feedback) auf die Qualität seiner/Ihrer Arbeit zu geben, steigern die Motivation und Arbeitszu-

<sup>3</sup> Auszüge aus: Hans Löhr, »Vom Auftrag Jesu Christi zu den Aufgaben der Mitarbeitenden«, Vortrag über das Evangelische Münchenprogramm (eMp) auf dem gemeindepädagogischen Symposium Hannover, Oktober 1997

friedenheit. Die für die Mitarbeiterentwicklung nötigen Prozesse sind definiert, die Instrumente (Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung, Feedback-Bögen) sind entwickelt.

### **Andere Hauptamtliche**

*(Sekretärinnen, Verwaltungsangestellte, Küster/innen, Nebenamtliche u.a.)*

Für diesen Personenkreis hat in der Regel der/die Pfarrer/in Dienst- und Fachaufsicht. Die Prozesse und Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung dafür sind erst ansatzweise entwickelt.

### **Die Ehrenamtlichen**

Auf Gemeindeebene wird vereinbart, wer von den theologisch-pädagogisch Mitarbeitenden (s.o.) welche Ehrenamtlichen in ihrer Mitarbeit kontinuierlich begleitet. Die jeweils Zuständigen bieten den Ehrenamtlichen jährliche Gespräche an. Diese dienen der Klärung der Arbeitssituation und haben das Ziel, die Ursprungsmotivation zur Mitarbeit zu erhalten bzw. wieder zu wecken. Insbesondere sind die Übereinstimmungen von Interesse, Begabungen und Kompetenzen der Ehrenamtlichen mit ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, die Arbeitszufriedenheit sowie Vereinbarungen zu Arbeitsumfang, Kostenerstattung und Fortbildungen Gesprächsthema. Auch hier sind Prozesse, einschließlich des Feedback der Ehrenamtlichen für Hauptamtliche, definiert und die Instrumente (Gesprächsleitfaden etc.) entwickelt. Dekane wie Hauptamtliche werden mit den Prozessen und Instrumenten für die Mitarbeiterentwicklung bzw. Mitarbeiterförderung vertraut gemacht und trainiert.

# Das Perspektivgespräch

Das Gespräch findet jährlich oder in einem anderen zu vereinbarenden Abstand zwischen dem/der Mitarbeitenden und dem/der für sein oder ihr Arbeitsgebiet zuständigen Repräsentanten/in der Gemeindeleitung (Dienstvorgesetzte/r) statt. Es versteht sich als Beratungs- und Fördergespräch und behandelt die Qualität der Aufgabenerledigung, die Kriterien der Erfolgseinschätzung und die Zusammenarbeit zwischen Leitung und Mitarbeit.

## Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es bietet den Mitarbeitenden Gelegenheit, ihre Arbeits- und Berufssituation mitzugestalten und ihre eigenen Weiterentwicklungsperspektiven mit dem oder der Vorgesetzten zu besprechen.

Es dient dazu:

- sich mit den für die Gemeindearbeit und für den eigenen Arbeitsbereich gesteckten Zielen auseinanderzusetzen
- die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und zu bedenken
- die eigenen Erfahrungen mit der Gemeindeleitung anzusprechen
- die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung zu erörtern
- eigene Vorstellungen, Interessen, Ziele und Verbesserungsvorschläge einzubringen
- den Informationsfluss und die Zusammenarbeit zu fördern
- aktiv an der Planung zukünftiger Aufgaben mitzuwirken
- Klarheit über Arbeitsschwerpunkte und Handlungsspielräume zu entwickeln.

## Nutzen für die Gemeindeleitung

Mit dem Jahresgespräch kann die Gemeindeleitung ihrer Aufgabe der verantwortungsbewussten Personalentwicklung gerecht werden:

- Das Gespräch bietet Gelegenheit, mit dem/der Mitarbeitenden die von ihm oder ihr erbrachten Leistungen und das Maß der Zielerreichung zu besprechen.
- Es können zukünftige Aufgaben im Blick auf die Ziele der Gemeindearbeit und des entsprechenden Arbeitsbereiches vereinbart werden.
- Die Aufgabenplanung kann den Stärken, Schwächen und den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters angepasst werden.
- Das gegenseitige Verständnis bei Schwierigkeiten und Problemen wird gefördert.
- Das Gespräch erhöht die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden an der Aufgabenerfüllung.
- Die Gemeindeleitung erhält Rückmeldungen zu ihrem Leitungsstil.

## Inhalte des Gesprächs

Folgende inhaltliche Gliederung hat sich als förderlich herausgestellt:

- Rückschau auf Aufgaben und Ergebnisse der letzten Periode
- Probleme und Veränderungsbedarf
- Lösungsideen und Verbesserungsvorschläge
- Stärken, Schwächen und Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden
- Leitung und Zusammenarbeit
- Ziele und Aufgaben für die nächste Periode
- Entwicklungsmaßnahmen, Mitarbeiterförderung, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

# Fragebogen zur Qualitätssicherung für Mitarbeitende

In unserer ..... (Einrichtung, Gemeinde, Gremium) ist

	ein großes Problem	ein Problem, Defizit	kein Problem	eine Stärke, Vorzug	eine große Stärke
die Vereinbarung von Arbeitszielen und Abläufen					
die Einhaltung der Vereinbarungen					
die Kenntnis der technischen Hilfsmittel, Gebäude					
der Informationsfluß					
die Transparenz von Entscheidungen					
die Kompetenz der Leitung					
die Qualifikation der Mitarbeitenden und deren Weiterentwicklung					
die Teamfähigkeit der Mitarbeitenden					
die Motivation der Mitarbeitenden					
der Umgang mit Fehlern					
die unterschiedliche Qualitätsauffassung der Mitarbeitenden					

# Fragebogen zur Qualitätssicherung für Nutznießer, Kunden

Aus der Sicht eines Nutznießers, einer Nutznießerin ist in Ihrer ..... (Einrichtung, Gemeinde, Gremium)

	ein großes Problem	ein Problem, Defizit	kein Problem	eine Stärke, Vorzug	eine große Stärke
das äußere Erscheinungsbild					
die Erreichbarkeit					
die technische Ausstattung					
die Reaktionsschnelligkeit					
die Kompetenz und Professionalität der Mitarbeitenden					
ihre Zuvorkommenheit					
ihre Informationsbereitschaft					
ihre Vertrauenswürdigkeit					
die Einhaltung der Vereinbarungen					
die Qualität der Angebote					
die Qualität der tatsächlich geleisteten Dienste					
das Preis-Leistungs-Verhältnis					



# Die Kriterien zur Erstellung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben und deren Überprüfung

Diese Kriterien hat die Landessynode 2001 für verbindlich erklärt:

## *Die Definition*

1. Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben gibt Auskunft darüber, auf welche Weise die Gemeinde ihren biblischen Auftrag und ihre Dienste gemäß Artikel 5 und 6 der Kirchenordnung wahrnehmen will.
2. Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben enthält die Beschreibung der Gemeindegewirklichkeit. Diese umfasst sowohl die Lebenssituation der Menschen am Ort als auch die bisherigen Angebote und Ressourcen der Gemeinde, mit diesen Menschen das Evangelium zu kommunizieren.
3. Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben enthält auf die Gemeindegewirklichkeit bezogene Zielvereinbarungen für das Ganze der Gemeindegewirklichkeit und für die einzelnen Arbeitsfelder der Gemeinde für einen gemeinsam festgelegten Zeitraum (ca. zwei bis fünf Jahre).
4. Die Entwicklung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben geschieht in einem Prozess.
5. An der Entwicklung beteiligt das Presbyterium sachkundige Gemeindeglieder, haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie kompetente Menschen aus dem Gemeindeumfeld.
6. Eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben enthält Regelungen zu ihrer regelmäßigen Überprüfung (ca. alle zwei Jahre) und zu ihrer Fortschreibung.

## *Die Adressaten*

### **Die Gemeinde selbst**

Die Gesamtkonzeption wird für die Gemeinde selbst gemacht, zur Vergewisserung ihrer Identität als christliche Gemeinde. Die Konzeption benennt nach innen und außen die Aufgaben, denen sich die Gemeinde stellen will.

### **Alle, die mitarbeiten**

Die Gesamtkonzeption bildet den verbindlichen gemeinsamen Rahmen aller Arbeit in der Gemeinde. Das Presbyterium mit seinen Ausschüssen, Pfarrerinnen und Pfarrer sowie die haupt- und nebenamtlich in der Gemeinde Arbeitenden können sich jeweils auf diese Konzeption beziehen. Sie bildet zusammen mit den Konzepten bestimmter Arbeitsfelder den Rahmen, in dem sich Ehrenamtliche einbringen können und der ihnen Unterstützung und Absicherung gewährleistet, z.B. als Grundlage für erste Absprachen und regelmäßige, die Arbeit begleitende Gespräche.

## **Jedes Gemeindeglied**

Eine Gesamtkonzeption kann z.B. in einer Vorstellungsmappe für Neuzugezogene enthalten sein und allen zur Verfügung gestellt werden, die sich für die Gemeinde interessieren.

## **Bewerberinnen und Bewerber**

Eine Gesamtkonzeption ist im Zusammenhang mit Stellenbesetzungen eine erste Information über die Gemeinde. Das gilt sowohl für die Wiederbesetzung einer Pfarrstelle wie für die Einstellung anderer hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie z.B. Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker, Erzieherinnen und Erzieher, Jugendleiterinnen und Jugendleiter, Küsterinnen und Küster und Verwaltungskräfte. Sie ist ein Kriterium für die Besetzung der Stellen.

## **Alle Teilbereiche der Gemeinde, die ein eigenes Konzept haben oder brauchen**

In vielen Teilbereichen der Gemeinde gibt es schon entwickelte Konzepte (z.B. Kindergarten, Jugendarbeit, Erwachsenenbildung). Die Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben setzt sie zueinander in Beziehung und bildet den Rahmen für weitere Teilkonzepte (z.B. in der kirchenmusikalischen Arbeit, in der Verwaltung, in der Arbeit mit Seniorinnen und Senioren).

## **Gemeinden, die in der Region zusammenarbeiten**

Keine Gemeinde kann alles anbieten, das gilt auf dem Lande wie in den Städten. Jede Gemeinde entwickelt über die kirchliche Grundversorgung hinaus ein eigenes Profil. Wenn die verschiedenen Schwerpunkte aufeinander abgestimmt und in einem gemeinsamen Prospekt einer Region vorgestellt werden, können Interessierte leichter finden, was sie brauchen.

Für die einzelne Gemeinde und ihre Mitarbeitenden bedeutet diese Zusammenarbeit eine große Entlastung. Sie muss nicht mehr alle Wünsche selbst erfüllen. Sie kann auf die Nachbargemeinden und andere Anbieter hinweisen.

## **Der Kirchenkreis**

Manche kreiskirchlichen Aufgaben lassen sich nur durch ein Bündeln der Kräfte und Mittel auf Kirchenkreisebene erfüllen (z.B. im Bereich Schule, in verschiedenen Arbeitsfeldern der Diakonie, in unterschiedlichen Beratungs- und Bildungsangeboten). Dafür ist es wichtig, dass die einzelnen Gesamtkonzeptionen im Kirchenkreis bekannt sind. Die Schwerpunkte der Gemeinden können auf diese Weise unterstützt, ergänzt und breit genutzt werden. Dazu gehört auch die Zusammenarbeit im Bereich Personalplanung und Finanzen (z.B. Einrichtung eines Stellenpools, Umlagen für spezielle Angebote, die nicht mehr von allen Gemeinden gemacht werden).

## **Die Öffentlichkeit**

In der Gesamtkonzeption erklärt die Gemeinde verbindlich nach außen, was sie in ihre Umgebung einbringen will, ihr missionarisches und diakonisches Engagement, ihre Beiträge zu Kultur- und Bildungsarbeit.

## **Noch einmal: Die Gemeinde selbst**

Mit der Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben macht die Gemeinde ihre Arbeit sichtbar und überprüfbar für ihre eigenen Auswertungsprozesse. Wenn die Gemeinde regelmäßig das Erreichte auswertet und die Ziele weiterentwickelt, sichert und steigert sie die Qualität ihrer Arbeit. Die Konzeption wird in einem lebendigen Prozess fortgeschrieben. Dieser Prozess ist Gegenstand der Visitation durch den Kirchenkreis.

## Die Beteiligten

Im Verlauf der Erarbeitung einer Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben werden viele Menschen aus der Gemeinde beteiligt mit dem Ziel, vorhandene Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen.

### **Das Presbyterium**

Das Presbyterium initiiert und begleitet den Prozess und beschließt die Konzeption.

### **Die haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Damit die Konzeption auf breiter Grundlage entwickelt wird, sind alle haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beteiligen.

### **Die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Gruppen und Kreisen der Gemeinde sind um Beratung zu bitten.

### **Menschen mit spezifischen Kenntnissen**

Es kann hilfreich sein, darüber hinaus Menschen mit spezifischen Kenntnissen zur Mitarbeit zu gewinnen.

### **Gemeindeversammlung und Zukunftswerkstatt**

Gemeindeversammlung und Zukunftswerkstatt sind Möglichkeiten, um eine breite Beteiligung der Gemeindeglieder zu gewährleisten.

## Der Prozess

Jede Gemeinde muss den ihr gemäßen Weg zur Erstellung der Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben selber finden.

In jedem Fall müssen aber folgende Fragen beantwortet werden:

- Was ist unser Auftrag?
- In welchem Umfeld sind wir Gemeinde?
- Welche Ziele setzen wir uns?
- Wie verwirklichen wir diese Ziele?
- Wie prüfen wir nach, ob die Ziele erreicht sind?

## Die Weiterarbeit

Damit gesichert ist, dass die Gesamtkonzeption die gemeindliche Arbeit auch wirklich steuert, beauftragt das Presbyterium Menschen, die in festgelegten Abständen überprüfen, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Gegebenenfalls muss die Zielvereinbarung geändert und/oder die Gesamtkonzeption fortgeschrieben werden.

Die vorgesehene Regelung der Weiterarbeit muss in die Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben aufgenommen werden.

## Beschluss 39 der Landessynode der Evangelischen Kirche im Rheinland vom 11. Januar 2001 (in Auszügen)

- 1.1 Die Kriterien für die Erarbeitung von Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Aufgaben und deren Überprüfung werden beschlossen.
- 1.2 Jede Gemeinde der Ev. Kirche im Rheinland soll eine Gesamtkonzeption ihrer gemeindlichen Aufgaben erstellen. Diese soll dem jeweiligen Kreissynodalvorstand zur Stellungnahme vorgelegt werden. Eine entsprechende Anpassung der Kirchenordnung ist vorzusehen.
- 1.3 Eine Änderung des Pfarrstellengesetzes erfolgt nicht. Der Kreissynodalvorstand hat jedoch darauf zu achten, dass dem Antrag auf Errichtung oder Freigabe einer Pfarrstelle eine Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben zugrunde liegt.
- 1.4 Die Kirchenleitung wird beauftragt, geeignete Materialien für die Erarbeitung von Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Aufgaben den Gemeinden zur Verfügung zu stellen.
- ...
- 3.1 Bei der regelmäßigen Überprüfung bzw. Fortschreibung der Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben sollen die Dienstanweisungen, Arbeitsverträge und Verabredungen mit Ehrenamtlichen der Gesamtkonzeption gemeindlicher Aufgaben angepasst werden. Eine Übernahme des Leistungsprinzips in das Dienst- und Besoldungsrecht der Pfarrerinnen und Pfarrer wird abgelehnt.
- 3.2 Die Landessynode bekräftigt ihren Beschluss Nr. 103 vom 11. Januar 1996, wonach die Anstellungskörperschaften innerhalb der Ev. Kirche im Rheinland gehalten sind, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, die finanziellen und zeitlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Supervision, Beratung, Fortbildung und dergleichen von den Pfarrerinnen und Pfarrern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Anspruch genommen werden können und diese auch dazu ermutigt werden. Die Kirchenleitung wird gebeten, bei der Überarbeitung der Richtlinien für die Erstellung von Dienstanweisungen darauf Bezug zu nehmen. Eine gesetzlich begründete Verpflichtung zur Supervision für Pfarrerinnen und Pfarrer sowie für andere hauptamtlich Mitarbeitende kann es nicht geben.

## Quellennachweis

**Vision M1:** Dieter Pohl / Sylvia Szepanski-Jansen (nach: *Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg*, Beraten mit Kontakt, Offenbach/M. 1995)

**Vision M2:** Ekkehard Lagoda (go-Material)

**Vision M3:** Auszug aus: »Glauben leben – Verantwortung gestalten« (Leitbild der Evangelischen Kirchengemeinde Koblenz-Mitte)

**Vision M4:** Auszug aus: »Unser Leitbild« und »Perspektiven unserer Gemeindegemeinschaft – Was wir in den nächsten beiden Jahren erreichen wollen« (Evangelischer Dom, Kirchengemeinde Wetzlar)

**Analyse M1:** Aus: *Ökumenischer Rat der Kirchen, Abteilung Weltmission und Evangelisation*, Ökumenische Gemeindeerneuerung – Mission als Überwindung von Grenzen, Genf 1990

**Analyse M2:** Dieter Pohl / Sylvia Szepanski-Jansen

**Analyse M3:** Dieter Pohl (Text) / Sabine Koch (Grafik)

**Analyse M4:** Das Evangelische München-Programm (Text) / Sabine Koch (Grafik)

**Analyse M5:** Gisela Gismann

**Ziele M1:** Theo Haarbeck / Anne Simon (Grafik)

**Ziele M2:** Arbeitsgruppe Gesamtkonzeption

**Ziele M3:** Folker Hungar / Theo Haarbeck (go-Material)

**Schritte M1:** Karl-Heinz Knöb (go-Material)

**Schritte M2:** Theo Haarbeck (Text) / Sabine Koch (Grafik)

**Schritte M3+4:** Nach: *Thorsten Weiler*, Praxis Fundraising – Mitteleinwerbung für Gemeinden und kirchliche Einrichtungen, (Lemmens Verlags- und Mediengesellschaft mbH) Bonn 1998

**Schritte M5:** Sylvia Szepanski-Jansen (nach: *Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg*, Beraten mit Kontakt, Offenbach/M. 1995)

**Überprüfung M1:** Dieter Pohl (go-Material)

**Überprüfung M2:** Theo Haarbeck (go-Material)

**Überprüfung M3:** Klaus Hahn (s. Quellenangaben in den Anmerkungen des Textes)

**Überprüfung M4:** Dieter Pohl (go-Material)

**Überprüfung M5:** Dieter Pohl (go-Material)

Die als go-Material ausgewiesenen Texte können Sie auch direkt über die Dienststelle der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR beziehen (Anschrift s. Adressenverzeichnis Einrichtungen)

## Literaturhinweise

### Bücher

*Karl Foitzik, Elsbe Goßmann*, Gemeinde 2000 – Wenn Vielfalt Gestalt gewinnt, Gütersloh 1995

*Pedro Graf*, Konzeptentwicklung, Bobingen 1995

*Jan Hendriks*, Gemeinde von morgen gestalten – Modell und Methode des Gemeindeaufbaus, Gütersloh 1996

*Friederike und Peter Höher*, Führungspraxis Kirche, Gütersloh 1999 (insbesondere S. 35-56)

*Herbert Lindner*, Kirche am Ort, Stuttgart 1994 (insbesondere S. 116-138)

### Materialien von Arbeitsstellen

*Evangelisches Missionswerk in Deutschland (EMW):*

– Gemeinden auf neuen Wegen. 49 Fallbeispiele aus der Ökumenischen Gemeindeerneuerung (Weltmission heute 29)

– Arbeitsbuch Ökumenische Gemeindeerneuerung. Bausteine zur Gemeindeentwicklung in ökumenischer Weite (Weltmission heute 34)

– Texte zur Ökumenischen Gemeindeerneuerung. Bausteine und Erfahrungen eines ökumenisch-missionarischen Aufbruchs (EMW-Informationen 101)

Diese Materialien können angefordert werden unter

Evangelisches Missionswerk in Deutschland

Normannenweg 17-21, 20537 Hamburg

040/25456-148

040/2542987 (Fax:)

E-Mail: [emw@geod.geonet.de](mailto:emw@geod.geonet.de)

*Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (go):*

– Gemeindekonzeption. 30 Arbeitsblätter zur Erarbeitung einer Gemeindekonzeption, GO-Dienststelle Düsseldorf 2001 (Anschrift s. Adressenverzeichnis Einrichtungen)

# Gemeinden im Prozess der Entwicklung einer Gesamtkonzeption

## **Barmen**

Schellbeck-Einern – Pfarrer Frank Gräber, Gennebrecker Str. 89, 42279 Wuppertal, 0202-522570

Wuppertal-Barmen: Gemarkung – Pfarrer Jochen Sprengel, Heinrich-Janssen-Str. 16, 42289 Wuppertal, 0202-571174

Wuppertal-Barmen: Heckinghausen – Pfarrer Hans-Achim Wellnitz, Rügenstr. 23, 42289 Wuppertal, 0202-627760

## **Bonn**

Apostelkirchengemeinde – Pfarrer Martin Hentschel, Hermannstädter Str. 3, 53119 Bonn, 0228-666531

Auferstehungskirchengemeinde – Pfarrer Dr. Udo Schwenk-Bressler, Haager Weg 49 a, 53127 Bonn, 0228-281321

Friedenskirchengemeinde – Pfarrer Michael Verhey, Eschelbachstr. 6, 53129 Bonn, 0228-234248

Kreuzkirchengemeinde – Pfarrer Dr. Henning Theurich, Osloser-Str. 101, 53117 Bonn, 0228-224488

Lukaskirchengemeinde – Pfarrer Ulrich Thomas, Angelbisstr. 3, 53119 Bonn, 0228-633059

Lutherkirchengemeinde – Pfarrerin Ulrike Veermann, Kurfürstenstr. 20 c, 53115 Bonn, 0228-217145

Trinitatiskirchengemeinde – Pfarrer Uwe Grieser, Am Propsthof 128, 53121 Bonn, 0228-611668

## **Dinslaken**

Dinslaken – Pfarrer Karl-Heinz Tackenberg, Wilhelminenstr. 10, 46537 Dinslaken, 02064-31594

Hiesfeld – Peter Winkel Ludwig-Richter-Str. 5, 46539 Dinslaken, 02064-93884

## **Düsseldorf-Ost**

Düsseldorf: Christuskirchengemeinde – Pfarrer Ulrich Schuster, Gerresheimer Str. 173, 40223 Düsseldorf, 0211-7308157

Düsseldorf: Lukaskirchengemeinde – Pfarrer Harry Heidrich, Gatherweg 113, 40231 Düsseldorf, 0211-219812

Düsseldorf: Thomaskirchengemeinde – Pfarrer Christoph Dielmann, An der Thomaskirche 39, 40470 Düsseldorf, 0211-652812

Düsseldorf-Gerresheim – Pfarrer Dietrich Spandick, Dreherstr. 206, 40625 Düsseldorf, 0211-234220

## **Duisburg-Süd**

Duisburg-Duissern – Pfarrer Christoph Radbruch, Hasenkampstr. 9, 47058 Duisburg, 0203-330490

Duisburg-Innenstadt – Pfarrer Martin Winterberg, Claudiusstr. 7, 47059 Duisburg, 0203-311176

Neudorf-West – Pfarrer Martin Nadolny, Neudorfer Markt 20, 47057 Duisburg, 0203-534146

Wanheim – Pfarrer Austen Peter Brandt, Friedrich-Ebert-Str. 143, 47179 Duisburg, 0203-491818

Wedau-Bissingheim, Pfarrer Dirk Sawatzki, Am See 8 a, 47279 Duisburg, 0203-726575

## **Essen-Süd**

Essen-Burgaltendorf – Pfarrer Theodor Enzner, Auf dem Loh 21 a, 45289 Essen, 0201-571524

Essen-Rellinghausen – Pfarrer Andreas Volke, Oberstr. 53, 45134 Essen, 0201-441371

## **Gladbach-Neuss**

Dormagen – Pfarrer Frank Picht, Brandenburger Str. 1, 41539 Dormagen, 02133-41780

Grevenbroich – Pfarrerin Monika Ruge, Graf-Kessel-Str. 9 a, 41515 Grevenbroich, 02181-3393

Mönchengladbach: Friedenskirchengemeinde – Pfarrerin Nicol Kaminsky, Nakatenusstr. 95, 41065 Mönchengladbach, 02161-603835

Mönchengladbach-Großheide – Pfarrer Karl-Heinz Bassy, Seeringstr. 2 – 4, 41063 Mönchengladbach, 02161-895802

Neuss: Christuskirchengemeinde Neuss – Pfarrer Dr. Jörg Hübner, Einsteinstr. 194, 41464 Neuss, 02131-980623

Rheydt – Pfarrer Heinrich Süselbeck, Schweitzerstr. 26, 41238 Mönchengladbach, 02166-82370

## **Bad Godesberg-Voreifel**

Euskirchen, Flamersheim, Bad Münstereifel, Weilerswist, Zülpich – Pfarrer Dr. Eberhard Kenntner, Ramershovener Str. 18, 53359 Rheinbach, 0226-13023

Meckenheim, Rheinbach, Wechtberg, Swisttal – Pfarrer Felix Doepner, Martin-Luther-Str. 25, 53919 Weilerswist, 02254-1881

Erlöser-Kirchengemeinde, Christus-Kirchengemeinde, Heiland-Kirchengemeinde, Paulus-Kirchengemeinde, Johannes-Kirchengemeinde – Superintendent Dr. Stephan Bitter, Friedrichallee 20, 53173 Bonn, 0228-354689

## **Kleve**

Büderich – Pfarrer Joachim Wolff, Pastor-Wolf-Str. 45, 46487 Wesel, 02803-1007

Geldern – Gisela Hetzel, Heilig-Geist-Gasse 2 – 4, 47608 Geldern, 02831-80001

Goch – Pfarrer Wilfried Somplatzki, Brückenstr. 6, 47574 Goch, 02823-7458 oder -6988

Issum – Pfarrer Dieter Gallinat, Gelderner Str. 22, 47661 Issum, 02835-2206

Kleve – Walter Mai, Feldmannstege 2-4, 47533 Kleve, 02821-23310

Sonsbeck – Pfarrer Karl von Zimmermann, Herrenstr. 19, 47665 Sonsbeck, 02838-2209 und 02838-9635

Xanten-Mörmter – Pfarrer Hans-Joachim Wefers, Kurfürstenstr. 3, 46509 Xanten, 02801-5611 und 02801-90980

## **Köln-Mitte**

Köln – Pfarrer M.Div.(USA) Rainer Viebahn, Große Witschgasse 15, 50676 Köln, 0221-239161

Köln-Klettenberg – Pfarrerin Ingrid Schneider, Grafenwerthstr. 8, 50937 Köln, 0221-463604

Köln-Nippes – Pfarrer Thomas Diederichs, Siebachstr. 85, 50733 Köln, 0221-733700

## **Köln-Rechtsrheinisch**

Bensberg – Pfarrer Christoph Becker, Im Lerchenfeld 33, 51429 Bergisch-Gladbach, 02204-56171

Köln-Höhenberg-Vingst, Köln-Kalk, Köln-Kalk-Humboldt, Neubrück – Pfarrerin Andrea Vogel, Marbergweg 71, 51107 Köln, 0221-871526

Dahlerau – Pfarrer Erhard Falkenhagen, Siedlungsweg 33, 42477 Radevormwald, 02191-63307

## **Lennep**

Dhünn – Pfarrer Reinald Rüsing, Hauptstr. 34 a, 42929 Wermelskirchen, 02196-80201  
Hückeswagen – Dietmar Persian, Niederbeck, 42499 Hückeswagen, Pfarrer Klaus-Peter Suder, Kölner Str. 34, 42499 Hückeswagen, 02192-932790  
Lennep – Superintendent Dr. Martin Dutzmann, Rotdornallee 44, 42897 Remscheid, 02191-668281  
Radevormwald luth. – Pfarrer Jürgen Buttchereyt, Lindenstr. 18, 42477 Radevormwald, 02195-2301  
Radevormwald ref. – Pfarrer Karlheinz Potthoff, Ludwig-Beck-Str. 6, 42477 Radevormwald, 02195-1044  
Remlingrade – Pfarrer Klaus Wagner, Pastoratshof 1, 42477 Radevormwald, 02195-40473  
Remscheid: Johannes-Kirchengemeinde – Pfarrerin Elke Röhrich, Breslauer Str. 77, 42859 Remscheid, 02191-340149, Pfarrer Axel Mersmann., Eschenstr. 21 a, 42855 Remscheid, 02191-340871  
Wermelskirchen – Pfarrer Hartmut Demski, Dörpfeldstr. 16, 42929 Wermelskirchen, 02196-6371

## **Oberhausen**

Alstaden – Pfarrer Johannes Immer, Rehmer 15, 46049 Oberhausen, 0208-844772  
Buschhausen – Pfarrer Andreas Odlozinski, Lehmbachstr. 4, 46149 Oberhausen 0208-650766  
Holten – Pfarrer Peter Halbach, Lützwowstr. 57, 46147 Oberhausen, 0208-685239  
Oberhausen: Paulus-Kirchengemeinde – Pfarrerin Barbara Weyand, Duisburger Str. 333, 46049 Oberhausen 0208-21990  
Oberhausen-Osterfeld: Apostel-Kirchengemeinde – Pfarrer Herbert Großarth, Wasgenwaldstr. 69, 46119 Oberhausen, 0208-607673  
Oberhausen-Osterfeld: Auferstehungs-Kirchengemeinde – Pfarrerin Barbara Bruckhausen-Liehr, Martin-Luther-Str. 40, 46047 Oberhausen, 0208-889155

## **Saarbrücken**

Alt-Saarbrücken – Pfarrer Horst Helmut Heydt, Hirtenwies 44, 66117 Saarbrücken, 0681-54111  
Güdingen – Pfarrer Thomas Fidelak, Im Allmet 5, 66130 Saarbrücken, 0681-874641  
Jägersfreude – Pfarrer Herwig Hoffmann, Kirchweg 20, 66123 Saarbrücken, 0681-33120  
Rodenhof – Pfarrer Axel Weber, Ziegelstr. 95, 66113 Saarbrücken, 0681-42993  
St. Annual – Pfarrer Rolf-Joachim Kiderle, Irgenhöhe 34, 66119 Saarbrücken, 0681-871177

## **St. Wendel**

St. Wendel – Superintendent Pfarrer Gerhard Koepke, Beethovenstr. 5, 66606 St. Wendel, 06851-4456

## **Sieg und Rhein**

Aegidienberg – Pfarrerin Birgit Henschel, Friedensstr. 13, 53604 Bad Honnef, 02224-972172  
Bad Honnef – Pfarrer Uwe Löttgen-Tangermann, Girardetallee 2, 53604 Bad Honnef, 02224-70070  
Hennef – Superintendent Hans-Joachim Corts, Kurhausstr. 62 b, 53773 Hennef, 02242-82720  
Neunkirchen Bezirk Köln – Pfarrer Rolf Schroeder, Dahlerhofer Str. 7, 53819 Neunkirchen-Seelscheid, 02247-1459  
Overath – Herr Dr. Hennsen, Kapellenstr. 17, 51491 Overath, 02206-3466

Ruppichteroth – Pfarrer Hans-Wilhelm Neuhaus, Zum Sperber 21, 53809 Ruppichteroth, 02295-5168  
Siegburg – Pfarrer Joachim Knitter, Herrngartenstr. 1, 53721 Siegburg, 02241-9698824  
Troisdorf – Pfarrer Dietmar Pistorius, Flandrische Str. 31, 53840 Troisdorf, 02241-73311  
Wahlscheid – Pfarrer Reinhard Bartha, Pastoratsweg 15, 53797 Lohmar, 02206-1377

## **Solingen**

Ohligs – Pfarrer Joachim Büssow, Erlenstr. 22, 42697 Solingen, 0212-72215  
Rupelrath – Presbyter Hartmut Rahm, Kölner Str. 17, 42651 Solingen, 0212-22206-0  
Solingen: Luther-Kirchengemeinde – Pfarrer Christian Menge, Katternberger Str. 173 a, 42655 Solingen, 0212-815892  
Solingen-Dorp – Pfarrer Joachim Römelt, Klingenstr. 122, 42651 Solingen, 0212-41019

## **Trier**

Bitburg – Pfarrer Hans-Ulrich Ehinger, Trierer Str. 17, 54634 Bitburg, 06561-3204  
Prüm – Pfarrer Friedebert Seibt, Hillstr. 15 a, 54595 Prüm, 06551-2250  
Wittlich – Pfarrerin Daniela Meyer-Claus, Trierer Landstr. 11 a, 54516 Wittlich, 06571-7832

## **Wetzlar**

Dorlar – Pfarrerin Manuela Bünger, Hohlweg 9, 35633 Lahau  
Dutenhofen – Pfarrer Hans-Dieter Dörr, Bahnhofstr. 55, 35582 Wetzlar, 06441-21595  
Launsbach – Pfarrerin Esther Wagner, Ludwig-Rinn-Str. 37, 35435 Wettenberg, 0641-82171  
Münchholzhausen – Pfarrer Michael Philipp, Kirchstr. 3, 35581 Wetzlar-Münchholzhausen, 06441-73740  
Odenhausen – Pfarrer Jürgen Schweitzer, Pfarrstr. 4, 35457 Lollar-Odenhausen, 06406-3428  
Reiskirchen – Pfarrer Horst Daniel, Nauborner Str. 8, 35625 Hüttenberg, 06445-7230  
Wetzlar: Dom-Kirchengemeinde – Pfarrer Michael Stollwerk, Kestnerstr. 3, 35578 Wetzlar, 06441-45390  
Wetzlar: Kreuzkirchengemeinde – Superintendent Kunick, Turmstr. 34, 35578 Wetzlar, 06441-4009-29  
Wißmar – Pfarrer Jürgen Manderla, Pfarrstr. 5, 35435 Wettenberg 06406-3773

## **Wied**

Anhausen – Pfarrer Andreas Laengner, Mittelstr. 31, 56584 Anhausen, 02639-960216  
Engers – Pfarrer Hartmut Ohlendorf, Klosterstr. 17 a, 56566 Neuwied, 02622-2344  
Neuwied-Marktkirche – Pfarrer Werner Zupp, Pfarrstr. 8, 56564 Neuwied, 02631-25336  
Oberbieber – Pfarrer Joachim Trauthig, Zum Aubachtal 13-15, 56566 Neuwied, 02631-47380

# Adressenverzeichnis Einrichtungen

Beratung und Begleitung bieten an:

*zum Gesamtprozess einer Konzeptionsentwicklung in einer Gemeinde*

Dienststelle der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKiR  
Rochusstr. 44  
40479 Düsseldorf  
0211/3610-252/-238  
0211/3610-422 (Fax)  
ekirgo@cityweb.de  
www.ekir.de/go

*zu den Aspekten:*

*Ökumenische Gemeindeerneuerung*

Ökumenische Werkstatt  
der Vereinten Evangelischen Mission (VEM)  
Pfarrerin Jutta Beldermann  
Missionsstr. 9  
42285 Wuppertal  
0202/89004-210  
0202/89004-240 (Fax)

*Perspektiventwicklung*

Amt für Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste der EKiR  
Rochusstraße 44  
40479 Düsseldorf  
0211/3610-244  
0211/3610-422 (Fax)  
gmd@ekir.de  
www.ekir.de/gmd

Zu Beratung in weiteren Sachfragen, die sich im Zusammenhang der Gesamtkonzeptionsentwicklung im Blick auf einzelne Arbeitsfelder ergeben, stehen neben den entsprechenden Dienststellen im Landeskirchenamt auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen übrigen Einrichtungen unserer Landeskirche zur Verfügung.

Ausführliche Adressenlisten und Hinweise dazu finden Sie

- im Gemeindeverzeichnis der EKiR 2000 (Teil B, grüne Seiten, ab S. 24)
- im Adressenverzeichnis von »Kirche kompakt«. Lexikon für Presbyterinnen und Presbyter, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hg. von der EKiR, (Presseverband der EKiR e.V.) Düsseldorf 2000
- unter »www.ekir.de/visionen-erden« im Internet.

Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir aufgrund der Fülle der möglichen Hinweise an dieser Stelle keine ausführlicheren Angaben machen möchten. Der Versuch würde den Rahmen dieses Heftes sprengen.

© 2001

Herausgegeben von der Kirchenleitung  
der Evangelischen Kirche im Rheinland, Düsseldorf  
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Sylvia Szepanski-Jansen

Einbandgestaltung und Layout: Sabine Koch, Presseverband  
Lektorat: Anne Simon, Presseverband  
Produktion: Presseverband der Evangelischen Kirche im Rheinland e.V.  
in Verbindung mit der Breklumer Druckerei Manfred Siegel KG, Breklum

Bestellungen über:  
Presseverband der Evangelischen Kirche  
im Rheinland e.V.  
Postfach 10 22 53  
40013 Düsseldorf  
Tel. 0211/91511-22  
Fax 0211/91511-66  
eMail [shop@presseverband.de](mailto:shop@presseverband.de)