



Gemeinsam neue Wege gehen –  
Kirchengemeinden auf dem Weg  
in die Vereinigung

[Materialanhang als Download](#)

Materialien für den Dienst 1 | 2010

## Inhaltsverzeichnis Materialanhang

	Seite
1. Stärken-Schwächen-Analyse	2
2. Soziale Dimension im Spiel der Kräfte	4
3. Hinweise zum Umgang mit Gebäuden	8
4. Vorschlag / Muster für eine Tagesveranstaltung zum Kennen lernen beider Presbyterien zur Motivation und Beschlussfassung der Vereinigung	9
5. Steuerungsgruppe; Kriterien für die Zusammensetzung , den Auftrag und die Arbeitsweise	15
6. Projektskizze	17
7. Gebäudestrukturanalyse	18
8. Erklärung von Projektmanagement von Walter Simon	19
9. Abstimmungsformen	25
10. Erklärung eines Siegels	26
11. Archiv und Registratur	28

# 1. SWOT - Analyse

Die SWOT-Analyse eignet sich, um Situationen aufzuschlüsseln und ein gemeinsames Bild der Lage zu gewinnen. Sie erweitert den Problemhorizont (Gegenüberstellung von Gegenwarts- und Zukunftsperspektive) und differenziert die Beurteilung des Gehenden und des Kommenden (positive und negative Aspekte). Die Beteiligten kommen in einen intensiven Dialog und gelangen zur Verständigung darüber, wie die gemeinsame Situation gesehen und beschrieben werden kann.

SWOT steht für die Begriffe

- Strengths** = Stärken, befriedigende Ergebnisse  
(positive Aspekte in der Gegenwart)
- Weaknesses** = Schwächen, Missstände, Versäumnisse  
(negative Aspekte in der Gegenwart)
- Opportunities** = Möglichkeiten, Chancen  
(positive Aspekte in der Zukunft / weiteren Entwicklung)
- Threats** = Gefahren  
(negative Aspekte in der Zukunft / weiteren Entwicklung)

Die Mitglieder der Gruppe werden gebeten, zu dem interessierenden Thema (z. B. „Unsere Jugendarbeit“) wichtige Aspekte zu allen vier Dimensionen zu sammeln und zu einer gemeinsamen Beschreibung zusammenzuführen.

*Die Erklärung der vier Bereiche über die englischen Begriffe kann Widerstände auslösen. Wenn dies zu befürchten ist, wählt man besser einen anderen Erklärungsweg und stellt das Verfahren nicht gerade als „SWOT-Analyse“ vor.*

Arbeitsgrundlage ist ein Vier-Felder-Schema:

	Bewertung	
	+	-
<b>Ist-Zustand</b> <i>gegenwartsbezogen</i>	<b>S</b>	<b>W</b>
<b>Potenzial</b> <i>prozess- / zukunftsbezogen</i>	<b>O</b>	<b>T</b>

Es begegnet sowohl als Arbeitsblatt zur Einzelarbeit, wie als Gliederungsschema für die entstehenden Ergebnisse.

## Vorgehensweise

Was Gegenstand der Analyse ist, muss klar formuliert sein (→ auf Flipchart schreiben).

### **Erster Schritt: Einzelarbeit** (schon in der Gruppe, für den zweiten Schritt) **15-20 min.**

Alle Beteiligten erhalten einen Vier-Felder-Bogen und schreiben ihre Stichpunkte in die Felder.

### **Zweiter Schritt: Vier-Felder-Untergruppenarbeit** **30-60 min.**

In den Untergruppen wird ausgehend von den Einzelansichten ein gemeinsames Blatt im Konsens erarbeitet. Manche Punkte werden sich doppelten, andere sind so unterschiedlich, dass hier eine gemeinsame Meinung erstritten werden muss. Einige Punkte werden möglicherweise weggelassen – aber nur mit dem Einverständnis der Person, die sie eingebracht hat. Es ist sinnvoll, sich je Feld auf die vier wichtigsten Punkte zu verständigen. Für diesen Schritt wird viel Zeit benötigt. Am Ende werden die Bögen in die vier Felder zerschnitten, mit jedem geht eine Person in die nächste Phase.

### **Dritter Schritt: Ein-Feld-Untergruppenarbeit** **30-60 min.**

In vier Gruppen zu je einem Feld werden die Untergruppen-Ergebnisse im Konsens zusammengeführt, d.h.

Gruppe 1: Gegenwart + („Strengths“)

Gruppe 2: Gegenwart - („Weaknesses“)

Gruppe 3: Zukunft + („Opportunities“)

Gruppe 4: Zukunft - („Threats“)

→ Ergebnisse auf Flipchartbogen festhalten

### **Vierter Schritt: Austausch und Maßnahmenplanung im Plenum**

Die Gruppen stellen ihre Ergebnisse vor. Rückfrage, ob alle Punkte berücksichtigt wurden. Diskussion der Frage / Problemanzeige unter den neu gewonnenen Gesichtspunkten. Erarbeiten eines Maßnahmenkatalogs.

## **Varianten**

*Diese Vorgehensweise ist geeignet für Gruppen bis 16 Personen. Man kann auch in größeren Gruppen mit der SWOT-Analyse arbeiten, muss dann aber eine andere Verknüpfungsform zwischen individuellen Einschätzungen und gemeinsamem Ergebnis wählen. In größeren Gruppen, wo das Verfahren zur Konsensbildung zu aufwendig wird, kann man ggf. mehrere Sammlungen clustern und anschließend noch einmal von allen Beteiligten auf die Bedeutsamkeit hin beurteilen lassen.*

Bei der Arbeit an Themen, in denen eine Veränderungsoption besteht (z. B. von der Einzelgemeinde zur Fusion) können die Zukunfts-Felder in zwei Richtungen beschrieben werden:

a) welche Chancen / Risiken bestehen, wenn die bisherige Struktur beibehalten wird

b) welche Chancen / Risiken bestehen, wenn die neue Struktur kommt

Wenn Veränderungsoptionen mit der SWOT-Analyse betrachtet werden, ist es daher u.U. sinnvoll, von vornherein mit vier Zukunftsfeldern zu arbeiten oder verschiedene Teilgruppen auf die eine oder andere Blickrichtung anzusetzen.

Bei der Bearbeitung komplexer Bereiche („Unsere Gemeinde“) ist viel Zeit erforderlich – oder man gibt verschiedene Dimensionen vor, unter denen einzelne Gruppen an die Arbeit gehen (z. B. versch. Altersgruppen, versch. Aspekte des Gemeindelebens).

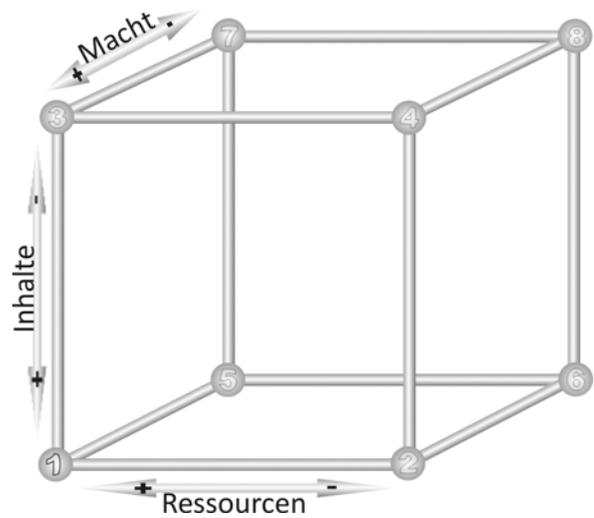
## 2. Soziale Dimensionen im Spiel der Kräfte

Beziehungen – auch die zwischen zusammenwachsenden Kirchengemeinden – lassen sich mit Hilfe von drei verschiedenen Aspekten beschreiben.<sup>1</sup> Diese lassen sich als Dimensionen eines Würfels auffassen, in dem die reale Situation des Zusammenwachsens von Gemeinden verortet und veranschaulicht werden kann. Diese Aspekte sind:

- *Inhalte* (von den jeweiligen Zielen des Vereinigungsprozesses über Wertvorstellungen bis hin zu theologischen Deutesystemen): gefragt ist das Maß an Übereinstimmung von Inhalten
- *Ressourcen* (finanzielle, bauliche, personelle oder geografische Ressourcen; aber auch Kompetenzen): gefragt ist das Maß an Übereinstimmung von Ressourcen
- *Macht* (Rang und Status, Durchsetzungsvermögen); gefragt ist das Maß an Übereinstimmung von Macht.

Das Modell sozialer Dimensionen entlang der Dimensionen eines Würfels sieht dann so aus (s. Abbildung), wobei volle Übereinstimmung mit „+“ und fehlende Übereinstimmung mit „-“ gekennzeichnet ist.

Interessant sind nun die jeweiligen Eckpunkte des Würfels als Orientierungshilfen für die mögliche künftige Gestalt der vereinigten Kirchengemeinde. Je nach Übereinstimmung in den drei Aspekten ergeben sich acht idealtypische Modelle.<sup>2</sup>



### ① die total integrierte Kirchengemeinde

Kennzeichen: Völlige Übereinstimmung bei Inhalten, Ressourcen und Macht

Chancen: Keine Reibungsflächen

Risiken: Keine inneren Impulse zur Weiterentwicklung

### ② die tauschende Kirchengemeinde

Kennzeichen: Übereinstimmung bei Inhalten und Macht

Chancen: fairer Umgang mit den Ressourcen

Risiken: Fragen nach Inhalten und Machtstrukturen werden unterdrückt

### ③ die diskussionsfreudige Kirchengemeinde

Kennzeichen: Übereinstimmung bei Ressourcen und Macht

Chancen: faire und ausgewogene Kommunikation

Risiken: Konsens bei den Inhalten kaum möglich

### ④ die anarchische Kirchengemeinde

Kennzeichen: Übereinstimmung nur bei Macht, nicht in den Inhalten und Ressourcen

Chancen: offene Situationen ermöglichen, dass sich viele Menschen mit ihren Ideen und Gaben einbringen können

Risiken: offene Situationen erzeugen ein Klima des Misstrauens

<sup>1</sup> Gefunden bei: Bernhard Giesen, Kollektive Identität. Frankfurt/M 1999.

<sup>2</sup> Idealtypisch bedeutet, dass es die jeweils „reine“ Form real nicht gibt, sondern nur in Annäherung. Tatsächlich wird sich die reale Form einer Gemeinde niemals an den Eckpunkten, selten an den Kanten, sondern meistens irgendwo innerhalb des Würfels verorten lassen und immer Anteile mehrerer idealtypischer Modelle aufweisen.

### ③ die solidarische Kirchengemeinde

Kennzeichen: Übereinstimmung bei Inhalten und Ressourcen

Chancen: Klima eines solidarischen Miteinanders

Risiken: individuelle Eigeninteressen werden unterdrückt

### ④ die autoritäre Kirchengemeinde

Kennzeichen: Übereinstimmung nur bei Inhalten, nicht bei Ressourcen und Macht

Chancen: Überlebensfähig auch bei schwierigen Rahmenbedingungen

Risiken: Fragen nach der Legitimität von Machtverhältnissen werden unterdrückt

### ⑤ die ausbeutende Kirchengemeinde

Kennzeichen: Übereinstimmung nur bei Ressourcen, nicht bei Inhalten und Macht

Chancen: wenigstens ein Teil der Gemeinde hat Aussichten auf Konsolidierung

Risiken: Macht um der Macht willen ausgeübt provoziert leicht eine Revolte der Ohnmächtigen

### ⑥ die feindselige Kirchengemeinde

Kennzeichen: Keine Übereinstimmung bei Ressourcen, Inhalten und Macht

Chancen: keine

Risiken: konfliktreichste und kurzlebigste Variante überhaupt, die entweder in einen offenen Aufstand oder in die angepasste Resignation der Unterlegenen mündet.

In einem konkreten Vereinigungsprozess könnte eine gründliche Analyse der beteiligten Gemeinden eben auch dem Grad an Übereinstimmung bei den Inhalten, Ressourcen und der Macht nachgehen und diesen im Würfel der sozialen Dimensionen eintragen. Diese vorweggenommene Verortung der möglichen künftigen Gestalt der vereinigten Kirchengemeinde könnte gemeinsam diskutiert und bei ggf. zu erwartenden Konfliktkonstellationen entsprechende Gegenstrategien entwickelt werden.

## Arbeitsvorschlag

Zwei Kirchengemeinden werden auf die Aspekte „Inhalte“, „Ressourcen“ und „Macht“ hin untersucht. Es geht bei dieser Untersuchung nicht um eine Bewertung, sondern um einen Vergleich. Dieser Vergleich soll ergeben, wie groß das Maß an Übereinstimmung oder an Verschiedenheit ist.

1. Zuerst wird für jeden Aspekt eine Liste angelegt und in dieser Liste Stichworte gesammelt, die diesen Aspekt näher beschreiben. Welche das im einzelnen sind, hängt natürlich von der jeweiligen Situation der Gemeinden ab. Die untenstehenden Listen sind daher nur beispielhaft zu verstehen und müssen jeweils angepasst und erweitert werden.
2. Die Stichwortlisten werden mit Inhalten gefüllt. Dabei muss grundsätzlich zwischen „harten“ und „weichen“ Daten unterschieden werden. Vereinfacht gesprochen, sind „harte“ Daten alle Daten, die mit Zahlen ausgedrückt werden können und „weiche“ Daten alle Daten, die mit Begriffen ausgedrückt werden können. Der Umgang mit beiden Arten von Daten ist unterschiedlich.
3. Bei den „weichen“ Daten helfen Zahlen nicht weiter. Hier geht es eher um gefühlte Übereinstimmung. Wenn in Kirchengemeinde B zum Beispiel ein normaler agendarischer und predigtorientierter Gottesdienst die Regel ist, Kirchengemeinde A aber mehr auf Jugendgottesdienste mit Anspielen setzt, würde man eher von einer geringen Übereinstimmung ausgehen. Hier soll und darf miteinander geschätzt werden.
4. Bei den „harten“ Daten müssen in vielen Fällen Relationen hergestellt werden, die für beide Gemeinden gelten. Betriebskosten der Gebäude können mit der Quadratmeterzahl in Relation gesetzt werden, das Spendenaufkommen mit der Anzahl der Gemeindeglieder. Dann ergeben sich vergleichbare Zahlen.

Beispiel:  
 Gemeinde A hat 1552 Gemeindeglieder und ein jährliches Spendenaufkommen von ca. 16.500 €, Gemeinde B dagegen ein Spendenaufkommen von ca. 53.500 € bei 3.440 Gemeindegliedern. Das Spendenaufkommen von Gemeinde A beträgt also 10,63 € pro Gemeindeglied, das von Gemeinde B 15,55 € pro Gemeindeglied.

- Nun wird die kleinere durch die größere Zahl geteilt. Es entsteht eine Bruchzahl zwischen 0 und 1, die das Maß an Übereinstimmung (1=volle Übereinstimmung; 0=fehlende Übereinstimmung) bezeichnet. Dieser Wert wird in die Liste eingetragen.
- Sind die Listen gefüllt und die jeweiligen Zahlen für das Maß an Übereinstimmung eingetragen, werden diese Zahlen für Inhalte, Ressourcen und Macht addiert und durch die Anzahl der jeweiligen Stichpunkte geteilt. Diese Zahl ergibt dann den Grad der Übereinstimmung jeweils bei Inhalten, Ressourcen und Macht.

*Beispieltabellen der Gemeinden A und B*

<b>Inhalte</b>					
	Stichworte	Gemeinde A	Gemeinde B	Berechnung	Grad der Übereinstimmung
1	Leitbild	Haus mit offenen Türen	Nicht vorhanden	schätzen	0
2	Gemeindeziele	Volkskirchl. Arbeit	Zielgruppenarbeit	schätzen	0,3
3	Regeln	In Konzeption beschrieben	Gemeindegliederstatut vorhanden	schätzen	0,5
4	Werte	Kommunikation / Transparenz	Pfarrerzentrierung	schätzen	0,2
5	Gottesdienstkultur	Familienorientiert	Hochliturgisch	schätzen	0,3
			Summe:		1,3
			<b>Übereinstimmung:</b>	<b>1,3/5=</b>	<b>0,26</b>

<b>Ressourcen</b>					
	Stichworte	Gemeinde A	Gemeinde B	Berechnung	Übereinstimmung
1	Gebäude	500m <sup>2</sup>	1500m <sup>2</sup>	500/1500=	0,33
2	Betriebskosten	20 €/ m <sup>2</sup>	25 €/ m <sup>2</sup>	20/25=	0,8
3	Instandhaltungskosten	15 €/ m <sup>2</sup>	30 €/ m <sup>2</sup>	15/30=	0,5
4	Personalkosten	12 €/ Gemeindeglied	11 €/ Gemeindeglied	11/12=	0,92
5	Spendenaufkommen	10,63 €/ Gemeindeglied	15,55 €/ Gemeindeglied	10,63/15,55=	0,68
6	Gemeindegliedergruppen	12	8	8/12=	0,66
7	Mitarbeitende	95	35	35/95=	0,37
8	Gemeindeglieder	1900	2400	1900/2400=	0,79
			Summe:		5,05
			<b>Übereinstimmung</b>	<b>5,05/8=</b>	<b>0,63</b>

<b>Macht</b>					
	Stichworte	Gemeinde A	Gemeinde B	Berechnung	Übereinstimmung
1	Dominante Personen	3-5	8-10	4/9=	0,44
2	Dominante Gruppen	2	4	2/4=	0,5
3	Durchsetzungskraft	Mittel	groß	schätzen	0,5
4	Unterstützungssysteme	ausgeprägt	ausgeprägt	schätzen	1
	...				
			Summe:		2,44
			<b>Übereinstimmung:</b>	<b>2,44/4=</b>	<b>0,61</b>

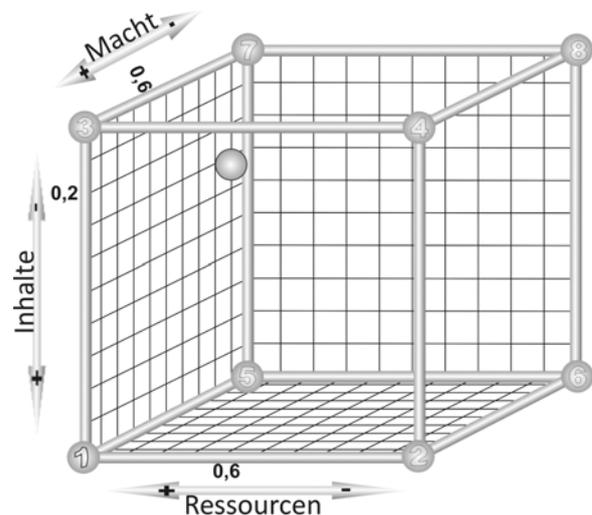
7. Am Ende der Untersuchung steht für alle drei Aspekte jeweils ein Wert zwischen 0 und 1. Diese Zahlen werden auf den Würfelachsen eingetragen. Mit etwas Phantasie kann man sich den zugehörigen Punkt innerhalb des Würfels vorstellen (in der Abbildung durch eine kleine Kugel dargestellt).

### Beispiel

Der Vergleich der Gemeinden A und B hat folgendes ergeben:

Inhalte	Ressourcen	Macht
0,26	0,63	0,61

Bei diesen Werten liegt der Eckpunkt 3 (diskussionsfreudige Kirchengemeinde) am nächsten, aber auch die Eckpunkte 4 (anarchische Kirchengemeinde) und 7 (ausbeutende Kirchengemeinde) sind nicht weit entfernt und können sich auf das Kräftefeld auswirken.



8. Die jeweils dem gedachten Punkt innerhalb des Würfels naheliegenden Ecken geben Auskunft über das Zusammenspiel der drei sozialen Dimensionen Inhalte, Ressourcen und Macht und liefern auch die Basis zur Diagnose möglicher Veränderungen.

Beispiel:

Eine Veränderung der Variable „Macht“ (vielleicht durch das Ausscheiden dominanter Personen aus dem Presbyterium) würde den Grad der Übereinstimmung verringern und die Verortung im Würfel deutlich in Richtung des Eckpunktes 7 verschieben; das Krisenpotential im Vereinigungsprozess würde wachsen.

9. Das Modell sozialer Dimensionen ist ein Analyseinstrument. Das Ergebnis der Analyse und damit die Bedeutung der Übereinstimmung oder auch Unterschiedlichkeit kann diskutiert werden. Wenn die Diskussionspartner mit diesem Ergebnis nicht zufrieden sind, können einzelne Variablen zunächst spielerisch (sozusagen als Modellversuch) verändert werden, bevor diese vorweggenommene Veränderung in konkrete Projekte der Gemeindegemeinschaft umgesetzt wird.

Beispiel:

Im Fall der Kirchengemeinden A und B könnte versucht werden, einen größeren Grad an Übereinstimmung in den Inhalten zu erreichen. Dann würden unvorhersehbare Änderungen der anderen Variablen nicht allzu drastische Auswirkungen auf die Gesamtgestalt der zusammenwachsenden Kirchengemeinde haben.

### 3. Hinweise zum Umgang mit Gebäuden

Hilfreich ist eine **Gebäudestrukturanalyse**. Dafür steht im Landeskirchenamt die Architektin Brunhilde Meier zur Verfügung, die als freie Mitarbeiterin des Baureferates tätig ist.

Eine Gebäudestrukturanalyse ist eine Bestandsaufnahme kirchlicher Gebäude und deren Ausnutzung. Sie betrachtet, für welche Nutzung die Gebäude der Kirchengemeinde heute dienen, wie viel Raum dafür benötigt wird und welche Kosten dadurch entstehen. Raumgrößen, Bewirtschaftungskosten und Ausnutzung werden rechnerisch verglichen. Auch werden demografische Entwicklungen der evangelischen Kirchengemeinden betrachtet, um auf den zukünftigen, in den meisten Fällen geringeren Gebäudebedarf hinzuweisen: bauliche Entscheidungen und Investitionen sollen nachhaltig und wenigstens für eine Generation (30 Jahre!) getätigt werden.

In der Gebäudestrukturanalyse sollen alle Standorte möglichst objektiv zur Beurteilung für die Kirchengemeinden nebeneinandergestellt werden. Erste Möglichkeiten eines zukünftigen Gebäudebestands können dargestellt werden. Erst nach dieser Bestandsaufnahme sollten in enger Abstimmung mit den Möglichkeiten der inhaltlichen Gemeindegemeinschaft Machbarkeitsstudien für neue Gebäudenutzungen erstellt werden.

Zu berücksichtigen ist auch das **Rundschreiben** des Landeskirchenamtes **Nr.20/2004** zum Thema „Kirchenaufsichtliche Genehmigung von Investitionsmaßnahmen“, indem es u.a. heißt: „Beschlüsse über Neubauten oder Instandsetzungen und Erneuerungen gottesdienstlicher Räume bedürfen, wenn die bauliche Grundgestalt oder die künstlerische Ausstattung des Gebäudes geändert wird, gemäß § 43 Absatz 1 Nr. 1 Verordnung für die Vermögens- und Finanzverwaltung der Kirchengemeinden, der Kirchenkreise und der kirchlichen Verbände in der Evangelischen Kirche von Westfalen (Verwaltungsordnung – VwO) der kirchenaufsichtlichen Genehmigung. Sowohl Maßnahmen an Denkmälern als auch Neubauten, Erweiterungsbauten und Umbauten von Dienstwohnungen (§ 43 Absatz 1 Nr. 2 und 3 VwO) bedürfen ebenfalls der Genehmigung. Gleiches gilt für den Abbruch von Gebäuden oder Gebäudeteilen (§ 43 Absatz 1 Nr. 5 VwO). Sonstige Baumaßnahmen z. B. an Gemeindehäusern unterliegen ebenfalls der Genehmigungspflicht, soweit diese gemäß § 43 Absatz 1 Satz 2 VwO mit ihrem Kostenvolumen 350.000,00 € überschreiten.“

Ebenso hinzuweisen ist auf das **Rundschreiben Nr.14/2005** zur Entwidmung von Gottesdienststätten. *Download: [www.evangelisch-in-westfalen.de](http://www.evangelisch-in-westfalen.de)*

Insgesamt sind die entsprechenden Paragraphen der VwO in Abschnitt 2.2. (Das Recht in der Evangelischen Kirche von Westfalen, Nr. 800) zu beachten.

Die Landeskirche hat außerdem 2 **Handreichungen** herausgegeben:

#### **Kirchen – umbauen - neu nutzen – umwidmen**

Herausgeber: Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen

Baureferat und Kommission für Kirchbau und Kunst

1. Auflage Oktober 2001, *Download: [www.evangelisch-in-westfalen.de](http://www.evangelisch-in-westfalen.de)*

#### **Entwidmung von Kirchen und Gottesdiensträumen - Liturgische Gestaltung**

Materialien für den Dienst in der Evangelischen Kirche von Westfalen 2/2007

Herausgeber: Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen

Altstädter Kirchplatz 5, 33602 Bielefeld, *Download: [www.evangelisch-in-westfalen.de](http://www.evangelisch-in-westfalen.de)*

## 4. Die Motivations- und Beschlussphase im Presbyterium

### Vorschlag für eine Tagesveranstaltung

In der Motivations- und Beschlussphase geht es vor allem darum, dass sich die beteiligten Presbyterien kennen lernen, um miteinander zu klären,

- in welchem Umfang es bereits Zusammenarbeit zwischen den Gemeinde gibt,
- was der äußere Anlass für die Vereinigung ist,
- welche Ziele mit ihr verbunden sind,
- und den Rahmen festzulegen für die Weiterarbeit

Im Vorfeld sollte geklärt werden, ob eine Gruppe aus Mitgliedern aller beteiligten Presbyterien die Tagesveranstaltung vorbereitet. In diesem Zusammenhang ist auch über eine mögliche externe Begleitung zu entscheiden.

Für jedes Mitglied der Presbyterien sollte ein Namensschild bereitgehalten werden, um den Austausch „zwischen Tür und Angel“ zu erleichtern.

**Zeitungsumfang:** wenigstens 7,5 Stunden. Ideal wäre ein Samstag von 9.30 – 17.00 mit einem gemeinsamen Mittagessen.

**Ort:** ein hinreichend großer Tagungsraum ist notwendig. Es kann sinnvoll sein, die Tagesveranstaltung nicht in ein Gebäude der beteiligten Gemeinden zu legen, sondern z. B. auf Gemeindegemeinschaften der Nachbarschaft auszuweichen. So wären alle gleichermaßen Gäste und Eingeladene.

**Verpflegung:** es ist hilfreich, die Verpflegung durch externe Hilfe zu gestalten, um selbst ganz bei der Veranstaltung dabei sein zu können. Es sollten Getränke zur Verfügung gestellt werden.

Materialien:

- Namensschilder
- Karten
- Stifte
- Moderationswände (mindestens 3), oder freie Wandflächen
- Flipchart
- Arbeitsblätter
- Arbeitsfolien

Abkürzungen:

- AA = Arbeitsauftrag
- I = Informationen an die Gruppe
- K = Kommentar für das Moderationsteam
- M = Methode/ Tätigkeit des Moderationsteams
- ! = Achtung

Im Kontext des Reformprozesses in der Evangelischen Kirche von Westfalen wird zur Umgestaltung der Kirchenkreise in Regionen geraten. In diesem Zusammenhang bieten sich Vereinigungen als Kooperationsformen an. Allerdings sind die Motive für einen solchen Schritt nicht einheitlich. Bewegungen auf der einen Seite Sparmaßnahmen, Pfarrstellenplanungen und Gebäudedekonzepte Presbyterien zur Zusammenarbeit, wünschen sich andere eine inhaltliche Schwerpunktsetzung, eine Veränderung in der Ein-Pfarrstellen-Situation oder einen Mehrwert für das Christsein in der Region. Es ist hilfreich, zu Beginn des gemeinsamen Weges zur Vereinigung die unterschiedlichen Interessen ebenso zur Sprache zu bringen, wie die Befürchtungen und Chancen, die sich mit dem Gedanken der Vereinigung verbinden.

**K:** Die Begrüßung liegt in der Hand der Einladenden. Es ist hilfreich mit wenigen Worten darauf hinzuweisen, wenn einzelne Presbyteriumsmitglieder nicht, oder nicht den ganzen Tag an der Veranstaltung teilnehmen können. Hier kann auch ein externes Moderationsteam vorgestellt und dann die weitere Begleitung durch den Tag in dessen Hände gelegt werden. Die Moderation sollte an dieser Stelle den geplanten Tagesablauf veröffentlichen. Der geistliche Einstieg sollte den Gepflogenheiten vor Ort entsprechen.

*I: Wir freuen uns sehr, dass Sie sich heute Zeit genommen haben, um an diesem Tag miteinander einen weiteren Schritt auf dem Weg zur Vereinigung unserer Kirchengemeinden zu gehen. Es werden nicht alle heute dabei sein können. So entschuldigte sich ...; Frau/ Herr.... werden erst später zu uns stoßen. Ich begrüße das Moderationsteam, das uns heute durch den Tag begleiten wird.*

*Wir stellen unser Denken und Handeln unter Gottes guten Segen und wollen gemeinsam singen.*

**I durch die Moderation:** *Wir haben folgenden Tagesablauf für heute vorbereitet: Sind Sie mit den Schritten so einverstanden?*

**M:** Flipchart mit einem freundlichen Wort zur Begrüßung; mit dem Tagesablauf, gerne mit einem zeitlichen Raster versehen.

**Aufwärmphase, Vorstellung und Hinführung****45'**

**K:** Als ein wichtiger Schritt auf dem Weg der Vereinigung kann das Kennen lernen erste Hürden abbauen, Verständnis schaffen und Klarheit über Vorverständnisse liefern. Aus diesem Grund wird zu Anfang der Veranstaltung die Vorstellung der Person mit ihrem persönlichen Kontakt zu den übrigen beteiligten Gemeinden verbunden. Darüber hinaus wird auch ein Blick auf die strukturellen Verbindungen geworfen, die durch gemeinsame Angebote im Gemeindekontext bereits bestehen.

**M:** Stellwand mit einem Kreis, der in so viele Segmente geteilt ist, wie Gemeinden am Prozess der Vereinigung beteiligt sind. Stifte, Karten (bei mehr als drei Gemeinden für jede eine Farbe bereithalten), Klebeband.

*I: Als Erstbegegnung wollen wir heute früh den Raum und die Anwesenden erfahren. Dazu bitte ich Sie im Raum spazieren zu gehen. Ich werde Ihnen zwischendurch Fragen stellen, die Sie bitte mit dem Menschen besprechen, der Ihnen in diesem Moment am nächsten ist. Jeder hat Zeit, 3-4 Sätze zu sagen. Nach einigen Minuten werde ich Sie bitten, weiter zu gehen und sich auf neue Begegnungen einzulassen.*

**K:** Mögliche Frage:

- Welchem Menschen sind Sie heute früh begegnet, als Sie das Haus verließen? Was verbindet Sie mit ihm?
- Wie lange arbeiten Sie in Ihrer Gemeinde mit? Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?
- Gibt es Menschen in Ihrer Gemeinde, denen Sie nie begegnet? Wo halten die sich auf?
- Mit welchem Menschen würden Sie gerne einmal eine Stunde zusammensitzen? Was gefällt Ihnen an ihm?

**I:** *Die Vereinigung soll Gemeinden zusammenführen. Das klingt immer so, als gäbe es bisher keine Kontakte untereinander. Wir wollen uns vor Augen führen, wie es bei Ihnen ist.*

**AA:** Zu diesem Zweck finden Sie weiße Karten auf den Tischen, auf denen Sie bitte notieren, wo Sie ganz persönlich mit den anderen Gemeinden bisher Kontakt gehabt haben.

Auf den grünen Karten halten Sie bitte fest, wo Sie sich innerhalb einer Gemeindegruppe oder eines Gemeindekreises mit den anderen Gemeinden begegnet sind.

Notieren Sie bitte jeweils eine Begegnung auf einer Karte. Dazu haben Sie 10 Min. Zeit.

Bitte bringen Sie Ihre persönlichen Kontaktkarten und die gemeindlichen an diese Stellwand und heften Sie sie an die Grenzlinien zur anderen Gemeinde. Stellen Sie sich bitte dabei kurz mit Ihrem Namen und Ihrer Funktion in der Gemeinde vor.

**M:** Sollten mehr als drei Gemeinden am Prozess teilnehmen, für jede Gemeinde eine Farbe auswählen lassen und durch ein „P“ die persönlichen, durch ein „G“ die gemeindlichen Kontakte kennzeichnen lassen. Der Kreismittelpunkt ist für Begegnungen gedacht, an denen alle beteiligten Gemeinden teilgenommen haben.

**Pause**

**15'**

**Empfindungen und Voreinstellungen zu Vereinigungen**

**60'**

**I:** *Auch wenn Sie mit der Vereinigung vielleicht Unterschiedliches erreichen wollen, oder den Begriff aus anderen Zusammenhängen kennen, möchten wir zunächst mit Ihnen überlegen, wie es Ihnen mit dem Gedanken an Vereinigung grundsätzlich geht.*

**AA:** Dazu möchten wir Sie bitten, Ihrem Gefühl in einem solchen Smiley Ausdruck zu verleihen. Zunächst gestaltet jede und jeder von Ihnen für sich selbst sein Empfinden im Gesicht dieses gelben Punktes. Sie haben dazu 5 Min. Zeit.

**AA:** Wir bitten Sie nun, sich in der Gruppe am Tisch über Ihre Smileys auszutauschen. Sie haben dazu 5 Min. Zeit. Gibt es eine vorherrschende Stimmungslage, die Sie den anderen Tischgruppen mitteilen können? Dann heften Sie bitte einen entsprechenden Smiley auf dieses Stimmungsbarometer.

Wir wollen das Ergebnis zusammen betrachten:

- Was fällt Ihnen auf?
- Haben Sie dieses Ergebnis erwartet?
- Können Sie Schwerpunkte ausmachen?
- Wie geht es Ihnen damit, dass viele ebenso empfinden wie Sie, oder dass Ihre Gefühle anscheinend nur von wenigen geteilt werden.

**M:** Stimmungsbarometer erstellen, links ganz niedergeschlagen, rechts ganz optimistisch, möglichst mit Smileys, Tischvoten anheften; nach besonders auffälligen anderen Reaktionen fragen.

**K:** Die Teilnehmenden sind voraussichtlich mit unterschiedlichen Erwartungen und Fragestellungen in den Vereinigungsprozess gestartet. Es ist an dieser Stelle wichtig, nach den verschiedenen Ansätzen zu fragen und sie miteinander in Kontakt zu bringen. Auf diesem Weg ist es möglich, evtl. notwendige Parallelprozesse frühzeitig vom eigentlichen Vereinigungsgeschehen abzukoppeln. So wird realistisch gesehen, was eine Vereinigung leisten kann und wo nicht sie das richtige Mittel ist, um die eigenen Ziele zu verwirklichen.

**I:** *Wozu soll die Vereinigung Ihnen dienen? Was soll sie leisten, mit welcher Fragestellung sind Sie in den Prozess der Vereinigung eingestiegen? Diese Fragen sollen Ihnen helfen, klarer zu unterscheiden, wo die Vereinigung Ihnen weiter hilft, oder wo andere Mittel der Gestaltung Sie besser ans Ziel Ihrer Überlegungen bringen.*

**AA:** Dazu haben wir hier drei Bögen vorbereitet. Wir bitten Sie innerhalb Ihres Presbyteriums aufzuschreiben, was der Auslöser oder auch der Anlass gewesen ist, auf eine Vereinigung zuzugehen, welche Lösungen Sie sich davon erhoffen und wie die anderen Gemeinden Sie dabei unterstützen können. Sie haben dazu 30 Min. Zeit. Wir wollen im Anschluss gemeinsam schau-

en, wie weit die Vereinigung hilfreich für die einzelnen Fragestellungen ist, oder welche weiteren Maßnahmen eingeleitet werden können, um auf einzelne Umsetzungen Ihrer Überlegungen gezielt zuzugehen.

**M:** Flipbogen, in drei Spalten eingeteilt: unser Anlass/Auslöser, unsere Lösung, der Beitrag anderer dazu; in gemeindeinternen Arbeitsgruppen auszufüllen; veröffentlichen und schauen, auf was positiv reagiert werden kann und was die Unterstützung durch andere Maßnahmen verlangt.

## Erwartungen/ Hoffnungen – Befürchtungen/ Sorgen

50'

**I:** *Welche Erwartungen aber auch Befürchtungen haben Sie, wenn Sie sich auf den Weg zur Vereinigung machen?*

**AA:** Dazu möchten wir Sie bitten, zwei Fragen für sich zu beantworten und auf Karten zu schreiben:

- Was erhoffe ich mir von einer Vereinigung?
- Was befürchte ich?

Jede Hoffnung/Erwartung schreiben Sie bitte auf eine Karte und ebenso verfahren Sie mit den Befürchtungen/Sorgen.

Bitte schreiben Sie groß, leserlich und formulieren Sie möglichst kurze Sätze oder Stichworte, die Sie dann näher erläutern.

Dafür haben Sie 20 Minuten Zeit.

**M:** Karten und Stifte, Moderationswand, auf der die beiden Fragen angeheftet sind.

Nach Ablauf der 20 Minuten werden die Presbyter und Presbyterinnen gebeten, ihre Karten an die Moderationswand zu heften und kurz zu erläutern. Ähnliche Äußerungen können nebeneinander gehängt werden.

Im Anschluss daran wird geclustert, d.h. Zusammenhänge gefunden und neu geordnet.

## Mittagspause

60'

## Vertiefung

90'

**I:** *Sie haben im ersten Teil dieser Zusammenkunft Ihre Hoffnungen und Befürchtungen, die Sie mit der Vereinigung verbinden, geäußert und einen ersten Überblick bekommen, was eine Vereinigung für Möglichkeiten bietet, bzw. welche Grenzen ihr gesetzt sind. Gibt es dazu noch Fragen?*

**AA:** Als nächsten Schritt möchten wir mit Ihnen gemeinsam überlegen, wie sich Ihre Hoffnungen stärken lassen und was den Befürchtungen entgegengesetzt werden kann, um auf eine gelingende Vereinigung zuzugehen. Dabei werden Sie die zukünftigen Chancen und Gefahren der derzeitigen Entwicklung betrachten können und miteinander Schritte überlegen, die als nächstes gegangen werden können. Die Ergebnisse dieses Schrittes werden der weiteren Arbeit an den Rahmenbedingungen der Vereinigung zur Verfügung gestellt.

**M:** SWOT- Analyse, als Anschlussfragen können hilfreich sein: Was brauchen wir in unserer derzeitigen Situation, um Gefahren ab- und Chancen aufzubauen? Was können wir bereits jetzt tun? Wer tut es?

**K:** Nach dieser Auswertung wird noch einmal darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse an die Projektgruppe weiter gegeben werden, um dadurch eine Orientierung zu haben. Deshalb sollte abschließend geprüft werden, ob alles Wichtige, was bei diesem Schritt gesagt wurde, auch festgehalten ist.

**K:** Es sollte an dieser Stelle eine Übersicht über den Projektverlauf gegeben werden. Die Übersicht muss den Wünschen und Rahmenbedingungen angepasst werden.

**I:** *Der folgende Schritt dient dazu, Ihnen einen Überblick zu verschaffen, was im Einzelnen bis zur Vereinigung von Gemeinden zu tun ist und wer daran beteiligt ist. Sie werden dabei feststellen, dass einzelne Schritte von den Entscheidungsgremien der Landeskirche vorgegeben werden und den Zeitrahmen entsprechend festlegen. Diese Übersicht ist zunächst einmal ein Vorschlag und kann von Ihnen ergänzt werden.*

**M:** OHP, Leinwand, Folien

**I:** *Wie Sie aus der Projektübersicht entnehmen konnten, soll das Presbyterium die Voraussetzungen für eine Vereinigung schaffen. Dazu sind verschiedene Aufgabe zu erledigen, verschiedene Perspektiven miteinander zu verhandeln und Vorgaben der Landeskirche zu erfüllen. Um viele unterschiedliche Menschen aus den Gemeinden/ der Region zu beteiligen, empfiehlt sich die Einrichtung einer Projektgruppe, die den Prozess zur Vereinigung verantwortet und diesen in alle beteiligten Gemeinden kommuniziert.*

*Nun ist zu klären, ob Sie mit dem vorgeschlagenen Weg einverstanden sind und eine Projektgruppe einsetzen möchten.*

**M:** Vorschlag für einen Beschluss, Vorschlag für den Arbeitsauftrag der Projektgruppe, genügend Kopien oder Vorschläge auf Folien ziehen und damit arbeiten.

**K:** Bei einer Vereinigung sind gleichlautende Beschlüsse zu fassen.

Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe ist für deren Arbeit und den gesamten Prozess der Vereinigung von grundlegender Bedeutung. Darum sollte die Auswahl mit großer Sorgfalt getroffen werden.

Es geht also nicht darum, diese Gruppe nach Proporz oder Interessen zu besetzen, sondern die Menschen zu finden, denen zugetraut wird, den Vereinigungsprozess Schritt für Schritt zu erarbeiten und dabei das Gesamte der neuen Gemeinde im Blick haben.

Der Beschluss der Leitungsgremien sollte auf jeden Fall Folgendes beinhalten:

- Die Delegation der Vorarbeiten zur Vereinigung an eine Projektgruppe;
- Angaben zur Besetzung der Projektgruppe;
- Der inhaltliche Rahmen des Arbeitsauftrags der Projektgruppe;
- Der zeitliche und finanzielle Rahmen bis zur Vereinigung;
- Regelungen zur Kommunikation zwischen der Projektgruppe und dem Leitungsgremium;
- Regelungen zur Kommunikation des Prozesses in und mit der Gemeinde/ den Gemeinden/ der Region.

Die Leitungsgremien sollten über den Beschluss hinaus für die Projektgruppe einen Arbeitsauftrag erstellen, in dem Folgendes geregelt wird:

- Eine Zusammenstellung von Materialien, die der Steuerungsgruppe zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehören z. B. Vorarbeiten in den Presbyterien, die landeskirchlichen Vorgaben, eventuell schon vorliegendes Zahlenmaterial, soweit es nötig ist.
- Benennung der Leitung
- Der inhaltliche Rahmen des Arbeitsauftrags
- Das finanzielle Budget, welches der Steuerungsgruppe zur Verfügung gestellt wird

- Regelungen zur Kommunikation zwischen der Steuerungsgruppe und den Presbyterien
- Regelungen zur Kommunikation des Prozesses in und mit den Kirchengemeinden

Die Leitungsgremien behandeln unter dem neuen Tagesordnungspunkt „Bericht über den Stand des Prozesses“ regelmäßig die Erarbeitung der Vereinigung. An wichtigen Schnittstellen sollten die Leitungsgremien der Projektgruppe Weichenstellungen und ggf. Korrekturen geben und wichtige Zwischenergebnisse verabschieden.

Nach dem die Entscheidungen gefällt worden sind, ist noch zu klären, auf welche Weise die Gemeindeglieder informiert werden sollen.

## Abschluss

10-20'

**AA:** Sie haben heute viel erreicht und weitreichende Entscheidungen getroffen. Vieles liegt nun in den Händen der Projektgruppe, auf die reichlich Arbeit zukommen wird. Zum Abschluss möchten wir Sie bitten, eine kurze Rückmeldung zu geben, mit welchen Gefühlen und Gedanken Sie das bisher Erreichte beschreiben können und in welcher Weise sich Ihre zu Beginn geäußerten Hoffnungen und Befürchtungen verändert haben. Dazu bitten wir Sie, sich in diesem Raum einen Standpunkt zu suchen, der in etwa Ihre momentane Nähe zur anstehenden Vereinigung beschreiben könnte. Hier im Mittelpunkt liegt die Vereinigung. Wie stehen Sie zu ihr?

Was Sie jetzt sagen, bleibt unkommentiert stehen. Es dient dazu, sich selbst gegenüber klar zu werden, wie Sie sich auf den Weg in die Vereinigung machen und sich dieses gegenseitig mitzuteilen.

## Abschied/Segen

05'

## 5. Kriterien für die Zusammensetzung, den Auftrag und die Arbeitsweise einer Steuerungsgruppe

Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe ist für deren Arbeit und den gesamten Prozess der Vereinigung von grundlegender Bedeutung. Darum sollte große Sorgfalt bei der Auswahl getroffen werden.

Es geht also nicht darum, diese Gruppe nach Proporz oder Interessen zu besetzen, sondern die Menschen zu finden, denen zugetraut wird, den Vereinigungsprozess Schritt für Schritt zu erarbeiten und dabei das Gesamte der neuen Gemeinde im Blick haben.

### **Kriterien für die Zusammensetzung:**

Für die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppe ist eine Mitgliederzahl zwischen 8 und 12 anzustreben. Punktuell können für einzelne Phasen fachkompetente Gäste hinzugezogen werden.

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

Danach könnte die Zusammensetzung so aussehen:

- 2 ehrenamtliche Mitglieder jedes Presbyteriums (möglichst die Kirchmeisterin / den Kirchmeister mitberücksichtigen)
- 1-2 Pfarrstelleninhaber / Pfarrstelleninhaberinnen
- einige ehrenamtliche Vertreterinnen / Vertreter aus den Kirchengemeinden
- 1–2 Hauptamtliche aus jeder Kirchengemeinde

Wenn die Steuerungsgruppe mit weiteren zusätzlichen Fragestellungen beauftragt wird (Parallelprozesse), ist zu überlegen, wer darüber hinaus sinnvoll entweder dauerhaft oder phasenweise zu beteiligen ist.

Wenn z. B. in der Steuerungsgruppe auch zum Thema „Personal“ gearbeitet wird, sollte entweder über einen Vertreter/eine Vertreterin der MAV nachgedacht werden.

Wird auch konzeptionell gearbeitet, dann können Gemeindemitglieder, die in einem engen Kontakt zur Gemeinde stehen oder Menschen, die in lockerem Kontakt zur Gemeinde stehen zusätzliche Perspektiven einbringen. Oder wenn es christliche Kirchengemeinden unterschiedlicher Konfession am Ort gibt, kann es hilfreich sein, 1–2 Personen anderer Konfessionen zu beteiligen.

Manche Kirchengemeinden haben auch gute Erfahrungen damit gemacht, eine Person, die aus der Kirche ausgetreten ist bzw. noch nie Kirchenmitglied war, an der Mitarbeit zu beteiligen und so die Außenperspektive in die Arbeit einzubeziehen.

Sinnvoll ist es, die in Frage kommenden Personen in einem direkten Gespräch für die Mitarbeit zu gewinnen.

### **Auftrag:**

Die Steuerungsgruppe arbeitet auf der Grundlage eines Auftrages der an der Vereinigung beteiligten Presbyterien.

In diesem Auftrag sollten folgende Inhalte beschrieben sein:

- Eine Zusammenstellung von Materialien, die der Steuerungsgruppe zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehören z. B. Vorarbeiten in den Presbyterien, die landeskirchlichen Vorgaben, eventuell schon vorliegendes Zahlenmaterial, soweit es nötig ist.
- Benennung der Leitung
- Der inhaltliche Rahmen des Arbeitsauftrags
- Das finanzielle Budget, welches der Steuerungsgruppe zur Verfügung gestellt wird
- Regelungen zur Kommunikation zwischen der Steuerungsgruppe und den Presbyterien
- Regelungen zur Kommunikation des Prozesses in und mit den Kirchengemeinden

### **Arbeitsweise:**

Möglichst zu Beginn (in der konstituierenden Sitzung) der Steuerungsgruppe sollten folgende Punkte miteinander geklärt werden:

- Aufgaben der Leitung
- Aufgabe der Moderation (Falls der Prozess extern begleitet wird)
- Erstellung von und Umgang mit Protokollen

- Kommunikation mit den relevanten Gruppierungen und der gesamten Kirchengemeinde
- Rahmen der Sitzungen (Begrüßung, Andacht, Bearbeitung von Themen, Schluss)
- Raumfrage (Z. B. im Wechsel der Kirchengemeinden)
- Pausen (auch für eine kleine Abendmahlzeit)
- Arbeitsfähigkeit der Gruppe (Da es durchaus vorkommen kann, dass zu einem Termin etliche Mitglieder fehlen, ist es wichtig, vorab zu klären, bei welcher Anzahl eine Sitzung dennoch stattfinden kann)

## 6. Projektskizze

Die Projektskizze unterscheidet sich in zweifacher Hinsicht von der Zeitleiste eines Vereinigungsprozesses: Sie verändert den gesamten Prozess der Vereinigung auf die eigene Situation hin und sie enthält alle weiteren relevanten Schritte. Vergleichbar ist die Erarbeitung einer Projektskizze mit der Tätigkeit eines Architekten, der einen Entwurf nach den Vorstellungen der zukünftigen Bewohner macht. In diesem Entwurf sind dann auch alle einzelnen Schritte eingezeichnet und auch die möglichen Abhängigkeiten voneinander. So dient die Projektskizze schon zu Beginn der Klärung, was alles in welcher Zeit zu tun ist und wer zu beteiligen ist.

Bewährt haben sich 2 verschiedene Darstellungsformen, einmal in der Form einer Tabelle und zum anderen die Darstellung mithilfe einer Zeitleiste.

Die Tabelle enthält, wie unten dargestellt, folgende Informationen:

- Laufende Nummer der Aufgabe
- Bis wann die Aufgabe spätestens zu erledigen ist
- Was genau getan werden soll
- Wer dafür verantwortlich ist
- Weitere mitverantwortliche Personen
- Welche Mittel dafür nötig sind

Nr	Bis wann?	Was?	Wer?	Mit wem?	Womit?

Die beispielhafte grafische Darstellung hat drei Ebenen:

- Das Presbyterium (PS)
- Die Steuerungsgruppe (STG) und
- zusätzliche Arbeitsgruppen (AG)

Zum einen enthält die Darstellung alle wichtigen Schritte einer Vereinigung, zusätzlich aber „Parallelprozesse“, die in den Arbeitsgruppen bearbeitet werden. In diesem Fall ging es darum, die gemeindlichen Bereiche gleich mit zu bearbeiten und Lösungen dafür zu finden, wie in der neuen Kirchengemeinde zusammengearbeitet wird.

## 7. Gebäudestrukturanalyse

Wie schon beschrieben, gibt es dafür Unterstützung durch das Landeskirchenamt. Eine andere Möglichkeit besteht natürlich darin, mit vereinfachten Zahlen selbst zu hilfreichen Ergebnissen zu kommen.

Dazu zwei Beispiele:

### Kosten einer Nutzungsstunde eines Gebäudes

Beispiel: Die Unterhaltung des Gemeindehauses A kostet 30.000 € im Jahr. Das Gemeindehaus mit seinen unterschiedlichen Räumen wird 1.200 Stunden im Jahr für Gemeindeveranstaltungen aller Art genutzt. 1 Nutzungsstunde kostet demnach 25 €.

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

### Erfassung des finanziellen Aufwandes eines Angebots

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

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

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

## 8. Projektmanagement

Da die Steuerungsgruppe ein Projekt zu managen hat, kann es durchaus hilfreich sein, sich auch der Theorie zu nähern, die hinter dieser Aufgabe steht.

Dazu eine Beschreibung aus: Walter Simon, Gabals großer Methodenkoffer Managementtechniken, Offenbach 2005, S.153-161:

### 2. Projektmanagement

Komplexe Aufgabenstellungen im Wirtschaftsleben erfordern ein systematisches, fach- und bereichsübergreifendes Vorgehen mit Zukunftsorientierung. Um das zu leisten, wird Projektmanagement betrieben. Typische Anwendungsgebiete für das Projektmanagement sind beispielsweise die Entwicklung neuer Produkte, die Erschließung neuer Absatzmärkte oder die Installation eines neuen DV-Netzwerkes.

Die Ursprünge des Projektmanagements liegen in den USA der 1950er-Jahre. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die Durchführung komplexer Vorhaben wie zum Beispiel die Entwicklung von Waffensystemen und die Realisierung von Raumfahrtprogrammen mit einer größeren Zahl spezialisierter Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen neue Organisationsstrukturen und Managementmethoden erfordert.

#### 2.1. Begriffsklärung

Man kann von einem Projekt sprechen, wenn die folgenden Merkmale gemäß der DIN 69901 vorliegen:

- *Bedeutung*  
Ein Projekt muss eine gewisse Wichtigkeit haben.
- *Komplexität*  
Es sollte ein hoher Schwierigkeitsgrad gegeben sein.
- *Umfang*  
Das Projekt sollte durch einen erheblichen Umfang gekennzeichnet sein.
- *Interdisziplinarität*  
Verschiedene Fachgebiete sind an der Durchführung beteiligt.
- *Einmaligkeit*  
Eine Projektaufgabe kehrt in der anstehenden Festlegung nicht wieder. Routineaufgaben sind daher keine Projekte.
- *Endlichkeit*  
In zeitlicher Hinsicht ist ein Projekt immer begrenzt.
- *Risiko*  
Die Erreichung des angestrebten Projektergebnisses ist unsicher.

Der zweite Wortteil „-management“ bezeichnet einen eindeutig identifizierbaren Prozess, der aus den Phasen Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle besteht und auf ein Projektziel hinführt.

#### 2.2. Projektvorbereitung

Die Vorbereitung eines Projekts besteht aus folgenden Schritten:

- Projektorganisation
- Projektziele
- Projektdokumentation
- Projekt-Kick-off

##### **Projektorganisation**

Projekte erfordern wegen ihrer Komplexität meist das Zusammenwirken verschiedener Abteilungen eines Unternehmens. Daher wird zuerst für jedes Projekt eine eigene Projektorganisation aufgebaut, die für die Dauer eines Projekts existiert. Sie besteht aus:

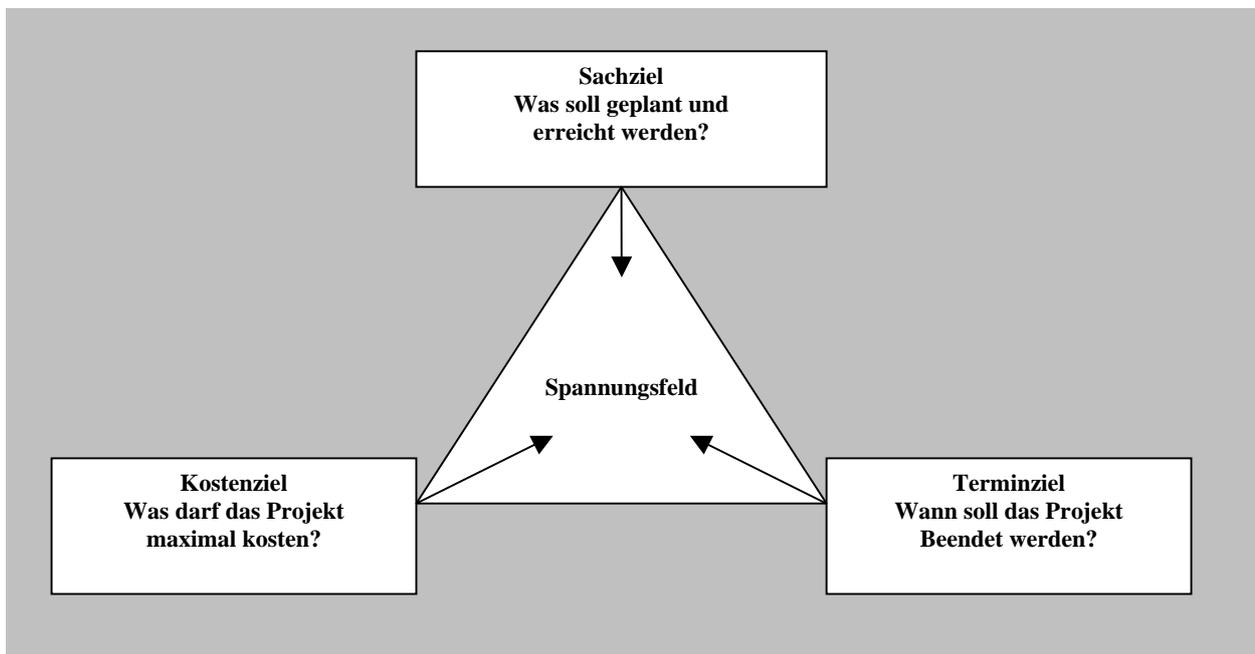
- *Auftraggeber bzw. Objektträger*  
Der Auftraggeber gibt den Projektanstoß. Er definiert die Zielsetzung und ist die höchste Instanz innerhalb des Projekts.

- **Projektleiter**  
Der Projektleiter ist hauptverantwortlich für die Umsetzung und fungiert als Ansprechpartner für den Auftraggeber. Er koordiniert die Arbeit im Team.
- **Projektteam**  
Das Projektteam setzt sich aus Spezialisten zusammen, die aus allen relevanten Unternehmensbereichen kommen. Zusammen mit dem Projektleiter sind sie für die Projektdurchführung verantwortlich.

### Projektziele

Sind die Aspekte der Projektorganisation geklärt, erfolgt die Festlegung von Projektzielen sowie die entsprechende Differenzierung bzw. Ableitung von Teilzielen. Die Projektziele geben die Richtung vor, in die geplant werden muss, und dienen gleichzeitig als Kriterien für die Erfolgskontrolle.

Ohne Projektziele ist eine Beurteilung der Ergebnisse nicht möglich. Daher müssen die Ziele erreichbar, vollständig, widerspruchsfrei, terminiert und überprüfbar formuliert sein. Die drei Zielbereiche, die in jedem Projekt formuliert werden müssen und in direktem Zusammenhang zueinander stehen, werden gern im "magischen Dreieck der Projektziele" dargestellt.



### Projektdokumentation

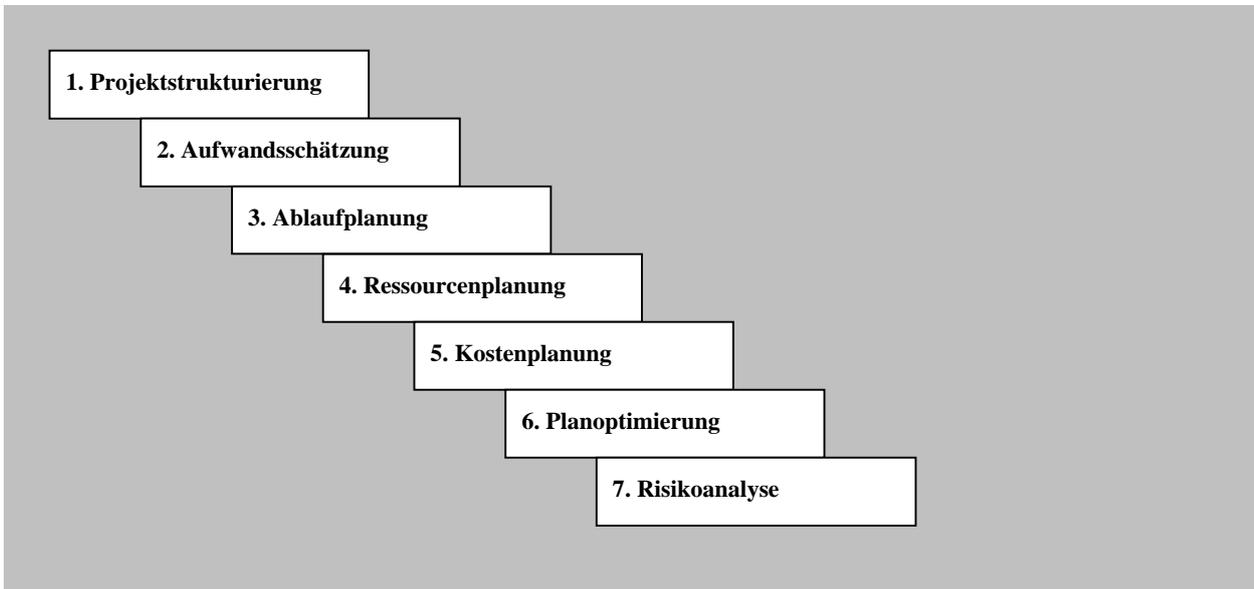
Die Projektdokumentation besteht aus Texten, Dateien, Zeichnungen und sonstigen Dokumenten, mit denen der Projektverlauf nachvollziehbar gemacht wird. Die Projektakte, in der sich alle relevanten Dokumente befinden, stellt sicher, dass immer ein aktueller Stand der Projektplanung existiert. Sie dokumentiert den Prozess, der zum Erreichen des Projektziels führt, und dient bei der Erstellung des Abschlussberichtes als wichtiges Hilfsmittel.

### Projekt-Kick-off

Der Projekt-Kick-off ist die erste offizielle Sitzung des Projektteams. Hier geht es noch nicht um die inhaltliche Arbeit am Projekt, sondern um das gegenseitige Kennenlernen der Teammitglieder und um den Informationsaustausch bezüglich des Projektziels. Die einzelnen Personen werden vorgestellt und deren Rollen im Team (fachlich und organisatorisch) geklärt. Es werden die Regeln zur Zusammenarbeit festgelegt (Organisation, Kommunikation, Verhaltenskodex) und ein gemeinsamer Informationsstand hergestellt.

## 2.3. Projektplanung

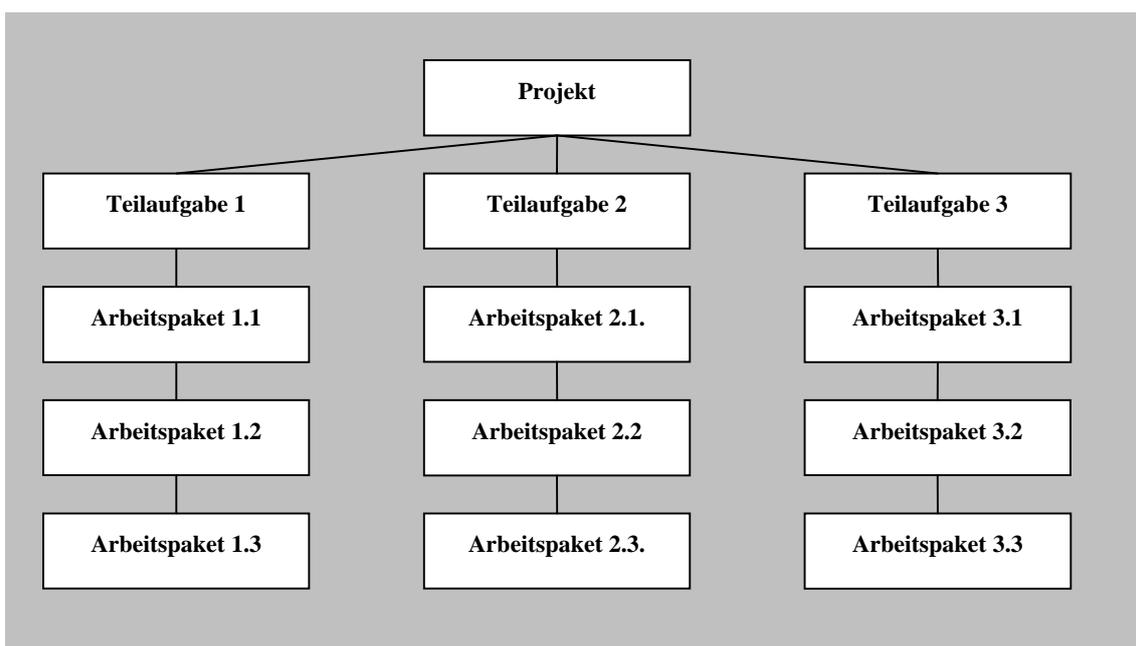
Die Projektplanung dient der systematischen Informationsgewinnung bezüglich des zukünftigen Ablaufs des Projekts. Das Projekt wird gedanklich durchgespielt. Dies ist nötig, weil Projekte immer komplexer und deren Einflussfaktoren zunehmend dynamischer werden. Die Projektplanung erfolgt in diesen sieben Schritten:



### Projektstrukturierung

Aufgrund seiner Komplexität und Unübersichtlichkeit wird das Projekt in überschaubare, klar abgegrenzte Teilziele aufgespalten und in Gestalt eines Projektstrukturplans dargestellt. Es wird geklärt, welche Tätigkeiten notwendig sind, um das Ziel zu erreichen. Diese Teilaufgaben bzw. -ziele bestehen wiederum aus Arbeitspaketen. Diese bilden eine in sich geschlossene Einheit und werden einem Verantwortlichen zugeordnet, der dann für die Einhaltung der zugesagten Termine und Kosten und die Erbringung der vereinbarten Ergebnisse sorgt.

Eine grafische Darstellung ist hierfür hilfreich. Sie erlaubt die schnelle Prüfung hinsichtlich der Vollständigkeit der Teilaufgaben und ist ein erstes Arbeitsfundament.



Nach der Aufspaltung des Projekts in kleine Einheiten erfolgt nun die Festlegung so genannter Meilensteine. Hierbei handelt es sich um wesentliche Projektetappen, die genau beschrieben

und definiert sind. Diese Meilensteine sind Zwischenergebnisse, die ein Projekt kontrollierbar machen. Teilaufgaben eines Projekts oder Projektphasen werden durch Meilensteine abgeschlossen. Pro Projekt sollten etwa fünf bis sieben Meilensteine festgelegt werden.

### **Aufwandsschätzung**

Jedes Arbeitspaket wird hinsichtlich seines Arbeitsaufwands einzeln in Stunden oder Tagen eingeschätzt. Anschließend wird die Intensität abgeschätzt, mit der die Arbeit erledigt werden kann (beispielsweise zwei Personenstunden pro Tag). Aus diesen beiden Größen kann nun der Zeitbedarf ermittelt werden, der für die Durchführung des Arbeitspaketes notwendig ist.

Die Rechnung könnte dann so aussehen:

Zeitbedarf = Aufwand (10 Stunden): Intensität (2 Stunden pro Tag) = 5 Tage

### **Ablaufplanung**

In der Phase der Ablaufplanung werden die logischen Zusammenhänge der zuvor definierten Arbeitspakete ermittelt und in einem Schaubild dargestellt. Arbeitspakete können nicht immer parallel und völlig unabhängig voneinander bearbeitet werden. Oft bestehen Abhängigkeiten technischer, terminlicher oder kapazitätsmäßiger Art. Beispielsweise muss, bevor das Fundament eines Hauses gegossen werden kann, die Baugrube ausgehoben sein.

Diese Abhängigkeiten im Projektablauf werden systematisch analysiert und dokumentiert. Ein geeignetes Instrument dafür ist die Netzplantechnik. In einem Netzplan werden alle notwendigen Teilschritte eines Projekts mit den benötigten Zeiten in der logischen Reihenfolge und mit den Abhängigkeiten unter einander dargestellt.

### **Ressourcenplanung**

Auf Basis der Arbeitspakete werden die für das gesamte Projekt benötigten Ressourcen ermittelt. Dabei werden sowohl das Personal als auch die Sachmittel berücksichtigt.

Zuerst eruiert die Steuerungsgruppe das benötigte Personal. Die Fragen lauten:

- Wie viele Arbeitskräfte werden in welchem Zeitraum für welche Tätigkeiten benötigt?
- Welchen Anforderungen müssen diese Arbeitskräfte gerecht werden?

Bei der Planung des für das Projekt verfügbaren Personals sind qualitative und quantitative Aspekte zu beachten. Nun wird ein Personaleinsatzplan erstellt, auf dem erkennbar ist, welche der verfügbaren Mitarbeiter welche der anstehenden Aufgaben bearbeiten sollen. Eine mögliche Art der Darstellung ist das Balkendiagramm, das auch als Gantt-Diagramm bezeichnet wird.

Bei der Sachmittelplanung kann ähnlich verfahren werden.

### **Kostenplanung**

Normalerweise legt der Auftraggeber zu Beginn eines Projekts ein Projektbudget fest, in dessen Rahmen das vereinbarte Projektziel erreicht werden soll. Ob dieses Budget ausreicht oder nicht, ist in der Kostenplanung zu klären. Daher werden die Kosten der einzelnen Arbeitspakete ermittelt und addiert. Die Summe ergibt die voraussichtlichen Projektkosten. Übersteigen die errechneten Kosten das Projektbudget, so sind die zusätzlichen Aufwendungen durch den Auftraggeber zu bewilligen.

### **Planoptimierung**

Während der Phase der Planoptimierung leuchtet die Steuerungsgruppe systematisch das Umfeld eines Projekts aus. Insbesondere wird hier nach Ressourcen und Terminen gefragt. Das Hauptaugenmerk wird auf der Ressourcenauslastung liegen. Dabei wird die Verfügbarkeit dem Bedarf an Ressourcen gegenübergestellt. Aus dieser Gegenüberstellung kann man schließen, ob die geplanten Aufwände (siehe "Aufwandsschätzung") in der vorgesehenen Zeit erbracht werden können. Wenn beispielsweise der Bedarf die Verfügbarkeit übersteigt, muss eine Anpassung der Planung erfolgen.

### **Risikoanalyse**

Praktisch jedes Projekt birgt Gefahren und Risiken, die den Projektablauf behindern, die Kosten in die Höhe treiben oder das Projekt gänzlich zum Scheitern bringen können. Mit der Risikoana-

lyse sind diese Gefahren und Risiken zu identifizieren, zu bewerten und Gegenmaßnahmen vorzubereiten bzw. einzuleiten.

In einem ersten Schritt werden die Gefahren identifiziert. Dazu bieten sich die Methoden an, die in diesem Buch beschrieben werden - zum Beispiel die Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse.

Als Basis zur Risikofindung kann der Projektstrukturplan dienen, der Ebene für Ebene durchgearbeitet wird. Anschließend bewerten Sie die Risiken anhand ihrer Auftretswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen. Maßnahmen zur Risikoverminderung können *präventiven* (im Vorfeld) als auch *korrektiven* (Notfallplanung) Charakter haben.

Es ist sehr wichtig, dass sich die Steuerungsgruppe mit möglichen Risiken befasst, denn jedes Projekt ist risikobehaftet. Allein die gedankliche Beschäftigung verkürzt die Reaktionszeit beim tatsächlichen Eintreten eines Problems erheblich.

## **2.4. Projektsteuerung**

Die Aufgabe der Projektsteuerung wird auch als Projektcontrolling bezeichnet und besteht darin, den tatsächlichen Projektverlauf mit der Planung in Einklang zu bringen. Bei dieser kontinuierlichen Aufgabe geht es darum, die vorgegebenen Ergebnisse zu erreichen, die kalkulierten Kosten einzuhalten und die geforderten Termine nicht zu überschreiten.

Die Projektsteuerung läuft in drei sich immer wiederholenden Schritten ab:

### **1. Erfassung der Ist-Daten**

Die Basis jedes Projektcontrollings sind Informationen darüber, wie die Arbeit an den einzelnen Paketen läuft.

### **2. Analyse der Ist-Daten**

Mithilfe eines Soll-Ist-Vergleichs, das heißt einer Gegenüberstellung von ursprünglicher und aktueller Planung, werden Abweichungen transparent gemacht und ihre Auswirkung auf den weiteren Projektverlauf untersucht.

### **3. Definition von Gegenmaßnahmen**

Wenn sich bei der Analyse der Ist-Daten Abweichungen zeigen, muss die Steuerungsgruppe Gegenmaßnahmen ergreifen. Bei Terminproblemen beispielsweise heißt das: Kapazitäten erhöhen, Termine verschieben oder die Reihenfolge von Arbeitspaketen ändern.

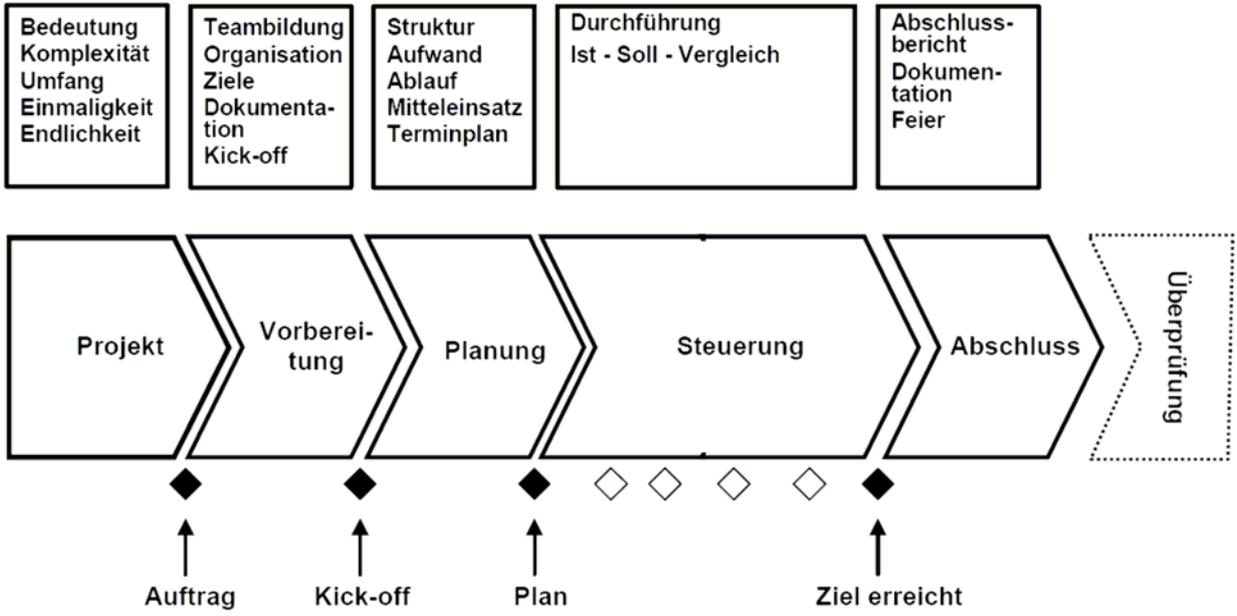
## **2.5. Projektabschluss**

Ist das Projektziel erreicht, kann das Projekt abgeschlossen werden. Muss das Projekt abgebrochen werden, ist ebenfalls ein systematischer Abschluss wichtig.

In einer Projektabschlussitzung mit allen Beteiligten wird das Projekt und die Zusammenarbeit nochmals kritisch diskutiert und durchleuchtet. Die so genannten "lessons learned"- also die individuellen Erkenntnisse und Erfahrungen der am Projekt Beteiligten - werden zusammengetragen und dokumentiert.

Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der während des Projektablaufs gesammelten Informationen zu einem Abschlussbericht. Dieser dient dazu, Außenstehenden einen schnellen Überblick über das Projekt zu geben. Zu guter Letzt kann das Projekt durch eine Abschlussfeier "gekrönt" werden.

# Projektmanagement



## 9. Abstimmungsformen

Die Steuerungsgruppe wird immer wieder zu einzelnen Fragen und Themen klare Beschlüsse formulieren, die zwar nur innerhalb der Gruppe verbindlich sind, weil die letzte Verantwortung weiterhin von den Presbyterien getragen wird.

Wie die Gruppe zu einer Entscheidung kommt und welche Form der Abstimmung gewählt wird, dazu sollen folgende Ausführungen helfen.

### Sieben Schritte auf dem Weg zu tragfähigen Entscheidungen

#### 1. Die Aufgabe/das Thema beschreiben

- Was beraten wir?
- Mit welchem Ziel beraten wir?
- Wer soll an dem Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess beteiligt werden?

**Das gehört immer auch schon mit in die Einladung**

Nur so ist eine gute Vorbereitung möglich, die mündliche Einführung wird entlastet

#### 2. Informieren

- Allen einen ausreichenden Informationsstand ermöglichen

#### 3. Verschiedene Positionen austauschen

- Welche Meinungen gibt es?
- Welche Alternativen bestehen?
- *! Auf Gefühle achten!*

Hier kann es sinnvoll sein, die verschiedenen **Aspekte für alle sichtbar aufzuschreiben**

#### 4. Begründen

- Was spricht für, was gegen ein bestimmtes Vorgehen?
- Welche Schritte scheinen besonders geeignet?
- Warum?

#### 5. Diskussion schließen

Gesprächsleiter/-in fragt,

- ob es noch weitere wichtige, noch nicht genannte Argumente gibt
- nennt Entscheidungsalternativen
- gibt evtl. eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Argumente pro und contra.

#### 6. Entscheiden

Abstimmung

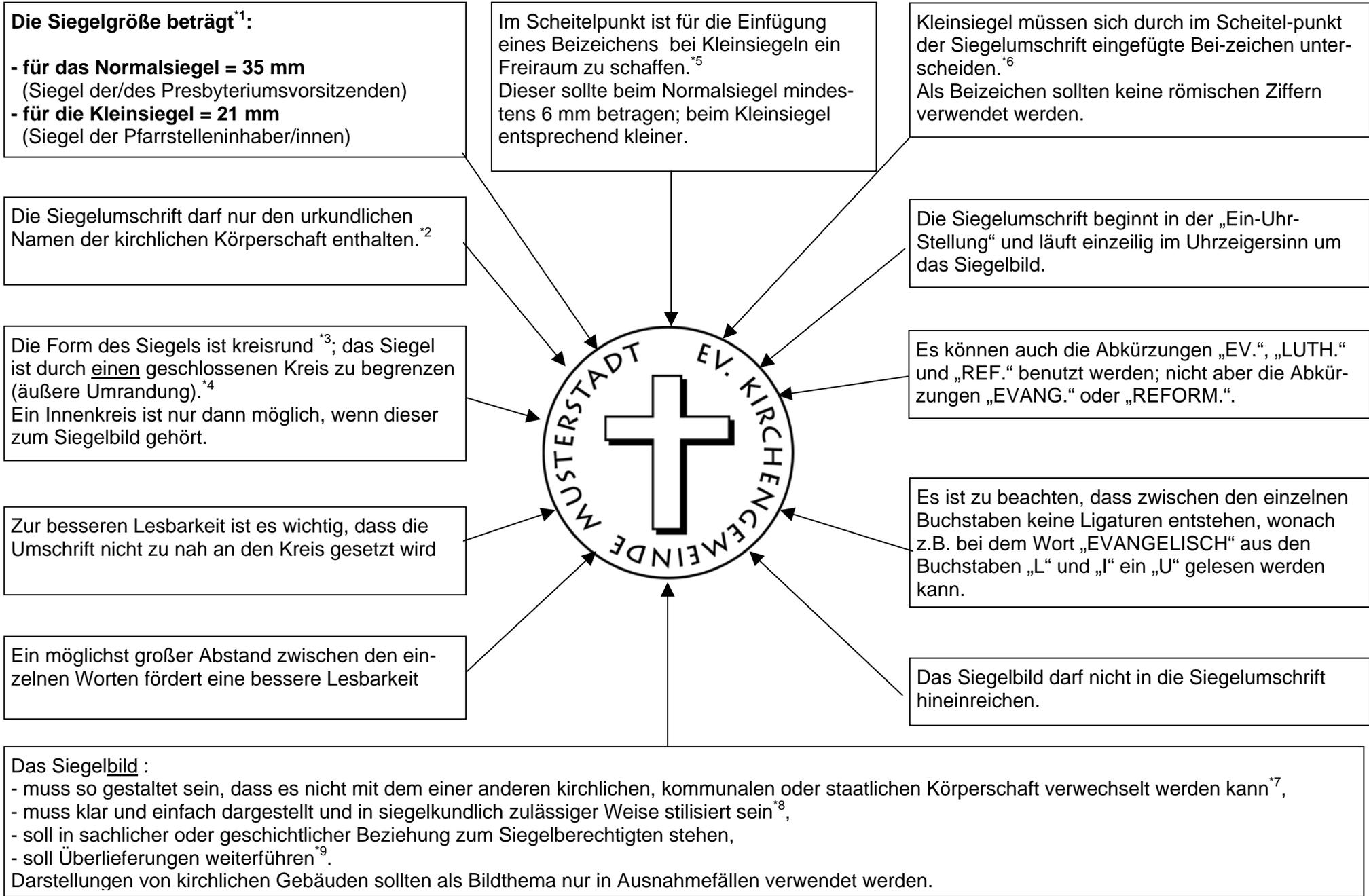
Bei der Abstimmung entscheidet in der Regel die einfache Mehrheit der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder.

Hilfreich ist eine vom Vorsitzenden formulierte klare Beschlussformulierung

Die Einmütigkeit der Beschlüsse, die die Kirchenordnung (Artikel 66 KO) fordert, verlangt keine „Einstimmigkeit“ (Abstimmung ohne Gegenstimme), sondern einen Konsens darüber, dass gemeinsam getroffene Entscheidungen als gemeinsam getragenes Ergebnis verstanden und nach außen vertreten werden.

#### 7. Umsetzung klären

- Wer soll welche Aufgaben übernehmen?
- Bis wann sollen die Aufgaben erledigt werden?
- Wer muss darüber informiert, daran beteiligt werden?
- Wer soll das bezahlen?



- \* 1 § 12 Abs. 1 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965
- \* 2 § 9 Abs. 1 Satz 2 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965
- \* 3 § 11 Abs. 1 Satz 1 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965 i.V.m. Nr.4 der Verwaltungsanordnung zu den Richtlinien für das Siegelwesen vom 16.07.1982
- \* 4 § 7 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965 i.V.m. Nr.4 der Verwaltungsanordnung zu den Richtlinien für das Siegelwesen vom 16.07.1982
- \* 5 § 10 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965
- \* 6 § 4 Abs. 2 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965
- \* 7 Nr. 2 Satz 2 der Verwaltungsanordnung zu den Richtlinien für das Siegelwesen vom 16.07.1982
- \* 8 § 8 Abs. 2 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965 i.V.m. Nr.2 Satz 4 der Verwaltungsanordnung zu den Richtlinien für das Siegelwesen vom 16.07.1982
- \* 9 § 8 Abs. 1 Siegelordnung der EKD vom 31.08.1965 i.V.m. Nr.2 Satz 2 der Verwaltungsanordnung zu den Richtlinien für das Siegelwesen vom 16.07.1982

**Wissen Sie nicht, an welche Siegelgrafikerin bzw. welchen Siegelgrafiker Sie sich wenden sollen?**

Sehr gute Erfahrungen haben wir mit der Ev. Stiftung Volmarstein, Grafikabteilung des Berufsbildungswerkes gemacht.

Ansprechpartner ist dort Herr Burkhardt (58300 Wetter, Am Grünwald 10-12, Tel. 02335/6398400).

Darüber hinaus liegt uns eine Liste weiterer Grafikerinnen und Grafiker vor, deren Namen, Anschriften und Telefonnummern wir Ihnen gerne telefonisch oder schriftlich mitteilen.

**Auskunft in allen Siegelfragen gibt Ihnen:**

**Herr Höweler**

**Tel. 0521 / 594-198**

**siegelwesen@lka.ekvw.de**

**Landeskirchliches Archiv der EKvW**

## **11. Archiv und Registratur bei der Vereinigung von Kirchengemeinden**

1. Zum Zeitpunkt der Vereinigung müssen die laufenden Registraturen (v.a. auch die Kirchen- und Protokollbücher) der Kirchengemeinde geschlossen werden. Die Ordner und Hefter der dadurch entstehenden Altregistratur sind mit dem Namen der alten Kirchengemeinde zu versehen, um die einzelnen Registraturen weiterhin unterscheiden zu können. Sowohl die Altregistraturen als auch die Archive müssen als eigenständige Bestände der einzelnen Kirchengemeinden bestehen bleiben und dürfen nicht vermischt werden.
2. Für die neue Kirchengemeinde wird eine gemeinsame Registratur begonnen (§ 3 Abs. 3 Archivgesetz). Zum 1.1.2007 ist ein landeskirchenweit gültiger Aktenplan eingeführt worden, nach dem auch die Registraturen der Kirchengemeinden und Kirchenkreise geführt werden. Dieser wird für die neue Registratur verwendet. Eine eigens für Kirchengemeinden erstellte Kurzform des Aktenplans ist beim Landeskirchlichen Archiv erhältlich.
3. Bei der Organisation des Gemeindebüros bzw. der verschiedenen Gemeindebüros sollten folgende Fragen berücksichtigt werden: Wo befindet sich die Hauptablage der Kirchengemeinde? Gibt es Nebenregistraturen? Wer ist für die zentrale Aktenbildung zuständig? Erreichen diese Person wirklich aller Unterlagen?
4. Über die räumliche Unterbringung von Archiv, Altregistratur und laufender Registratur muss nachgedacht werden (v.a. wenn im Zuge der Vereinigung auch Gemeindehäuser, Gemeindebüros oder Archivräume aufgegeben werden müssen). Sollten neue räumliche Lösungen für die Unterbringung der Archive angestrebt werden, können in Einzelfällen Förderungen vom Westfälischen Archivamt in Anspruch genommen werden. Ein Merkblatt zu den Anforderungen an Räumlichkeiten zur Archivierung von Schriftgut nach DIN ISO 11799 ist beim Landeskirchlichen Archiv erhältlich.
5. Um zu verhindern, dass Platz, der anderweitig gebraucht wird, unnötig durch Akten belegt wird, sollte das Schriftgut, für das die Aufbewahrungsfristen abgelaufen sind, gemäß der Aufbewahrungs- und Kassationsordnung (AKO 879) vernichtet werden. Eine Bewertung des Schriftgutes wird auf Wunsch vom Landeskirchlichen Archiv vor Ort durchgeführt.

**Für eine Beratung im Hinblick auf Archiv- und Registraturfragen, die Bewertung der Altregistraturen und die räumliche Unterbringung von Archiv und Altregistratur steht das Landeskirchliche Archiv zur Verfügung.**

Fon: 0521 594-296

Fax: 0521 594-267

E-Mail: [archiv@lka.ekvw.de](mailto:archiv@lka.ekvw.de)

<http://www.archiv-ekvw.de>