

# Schlussbericht

Schlussbericht der Projektstelle  
über die Projektphase 1997 – 2003  
des Prozesses „Notwendiger Wandel“  
an das Kollegium des Evangelischen Oberkirchenrats  
und die Landessynode



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE  
IN WÜRTTEMBERG

# NOTIZEN

## **Impressum**

Herausgegeben von der Projektstelle „Notwendiger Wandel“ beim Personaldezernat des Evangelischen Oberkirchenrats im Auftrag der „Steuerungsgruppe Prozess Notwendiger Wandel“ und des Evangelischen Oberkirchenrats, Gänsheidestraße 4, 70174 Stuttgart

Inhaltliche Verantwortung:

Projektstelle „Notwendiger Wandel“, Pfarrer Frieder Dehlinger

Redaktion: Pfarrer Frieder Dehlinger

Layout: Evangelisches Medienhaus GmbH, Stuttgart

Satz, Druck: Druckerei Georg Riederer Corona GmbH, Stuttgart



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Die fünf Phasen des Prozesses „Notwendiger Wandel“</b>	<b>4</b>
<b>2. Steuerungselemente im Prozess „Notwendiger Wandel“</b>	<b>10</b>
2.1 Gemeinde als Leib Christi. Konzentration, Kooperation, Delegation/Koordination	10
2.2 Aktive Beteiligung und Prozesslernen	12
2.3 Veröffentlichung der Prozessenerfahrungen zur selbstständigen Aneignung	14
2.4 Prozessorientierte Steuerung	14
<b>3. Qualitäten des Prozesses „Notwendiger Wandel“</b>	<b>15</b>
<b>4. Bleibende Fragen - eine knappe inhaltliche Bilanz zu den „Fünf Fäden“</b>	<b>16</b>
4.1 Ehrenamt fördern - Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamt gestalten	16
4.2 Berufsprofile klären - Zuständigkeiten ordnen	16
4.3 In Kirchengemeinden und -bezirken Identität stärken und Profil entwickeln	16
4.4 Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten	18
4.5 Gemeinsam leiten - Entwicklung verantworten	18
<b>5. Zum weiteren Prozess „Notwendiger Wandel“</b>	<b>20</b>

## Anlagen:

Anlage 1: Quantität und Qualität der Beteiligung im Prozess „Notwendiger Wandel“	25
Anlage 2: Zielsätze für den Prozess „Notwendiger Wandel“	29
Anlage 3: Weiterentwicklung Prozess „Notwendiger Wandel“	32

16. September 2003

# 1. Die fünf Phasen des Prozesses „Notwendiger Wandel“

Die Landessynode hat am 19.06.93 mit folgendem Beschluss den Prozess „Notwendiger Wandel“ (NW) eingeleitet:

„Der OKR wird gebeten, eine Kommission einzuberufen, die Vorschläge für eine Konzentration des Gemeindepfarrdienstes erarbeitet und Konzeptionen für neue Strukturen des Gemeindepfarrdienstes im mittel- und großstädtischen Bereich und im ländlichen Raum entwickelt.“

In der Umsetzung des Synodalauftrages hat sich rasch gezeigt, dass eine Standortbestimmung für den Gemeindepfarrdienst nur im Zusammenhang mit den anderen gemeindebezogenen Ämtern und Diensten und im bipolaren Feld Amt/Ämter und Gemeinde sinnvoll bearbeitet werden kann. **Ziel des Prozesses NW ist die Weiterentwicklung von Amt und Gemeinde in der württembergischen Landeskirche.**

Rückblickend zeigen sich im inzwischen über zehnjährigen Prozess fünf sich überschneidende Phasen. Die Phasen 1 bis 4 kennzeichnet eine schrittweise Weitung in immer größere Kreise der Landeskirche hinein. Phase 5 bündelt und reflektiert den Prozess auf Leitungsebene:

1993 - 1997:	Phase 1:	Erarbeitung der Leitimpulse
1997 - 2001:	Phase 2:	Breite Diskussion und Verankerung der Leitimpulse (Konzeptionsentwicklung)
1999 - 2003:	Phase 3:	Qualifizierte Veränderung der Praxis im Sinne der Leitimpulse durch „Erprobungen im Prozess NW“
2002 - 2003:	Phase 4:	Breite Veröffentlichung der Praxiserfahrungen: Praxisimpulse, Gemeindeentwicklungskongress (GEKO)
2003:	Phase 5:	Auswertung, Implementierung und Abschluss Projektphase und Projektstelle

Die Federführung für den Prozess liegt im Personaldezernat, zunächst bei Oberkirchenrat Dr. Frik, ab Sommer 1997 bei Oberkirchenrätin Ilse Junkermann. Der Arbeitskreis (AK) „Standortbestimmung Gemeindepfarrdienst“ (ab 1998: AK „Notwendiger Wandel“) erarbeitet die Grundlagen des Prozesses. Im November 2000 wird der AK durch die etwa viermal jährlich tagende „Steuerungsgruppe Prozess Notwendiger Wandel“ abgelöst.

## Phase 1: Erarbeitung der Leitimpulse

Aus der Auswertung einer breit angelegten Befragung erarbeitet der AK „Standortbestimmung Gemeindepfarrdienst“ 1995 einen ersten Zwischenbericht an die Landessynode. Damit setzt er die **Leitimpulse**, aus denen der Prozess NW bis heute Konzept und Profil gewinnt:

### 1. Leitendes Bild für Gemeinde- und Ämterentwicklung: Gemeinde als Leib Christi

Alle Glieder der Gemeinde Jesu Christi sind begabt. Sie sind berufen, ihre Gaben einzubringen. Die Gaben sind vielfältig und aufeinander bezogen. Wo jedes Glied seinen Teil einbringt, erblüht der Leib der Gemeinde. Der Glaube wird in der Liebe lebendig. - Wie der einzelne Christ Glied ist am Leib der Gemeinde, so sind die einzelnen Ortsgemeinden Glieder am Leib der Kirche.

### 2. Leitimpuls Konzentration

Profilierung von Ämtern und Gaben, Schwerpunktbildung, Entlastung, Klärung von Prioritäten und Zielen

### 3. Leitimpuls Kooperation

Sinnvolle Zusammenarbeit in und zwischen Kirchengemeinden zur Angebotsverbesserung und Arbeitsentlastung

### 4. Leitimpuls Koordination/ Delegation

Verbesserung des Miteinanders von Haupt- und Ehrenamtlichen, Förderung der Gaben und des Miteinanders der verschiedenen Glieder

Nach der Veröffentlichung des ersten Zwischenberichts 1995 gerät der Prozess ins Stocken. Zwar sind die Impulse klar, doch unklar ist, wie diese Impulse in der Breite der Kirchengemeinden reflektiert und aufgenommen werden können. Angedacht werden Erprobungen in den Kirchenbezirken und Arbeitskreise auf Prälaturebene. Für die Geschäftsführung der Sprengel-AK werden die Mittel für eine Projektpfarrstelle beantragt und genehmigt.

## Phase 2: Breite Diskussion und Verankerung der Leitimpulse (Konzeptionsentwicklung)

Mit der Besetzung der Projektstelle NW ab Herbst 1997 gewinnt der Prozess an Dynamik. Nach einiger Überzeugungsarbeit unter Prälaten, Dekanen und den Vertreterinnen und Vertretern der Kirchenbezirke erarbeiten in Ludwigsburg, Reutlingen, Stuttgart und Heilbronn Sprengel-AK Konkretionen zu den Leitimpulsen. Die Sprengel-AK werden von der Prälatin und den jeweiligen Prälaten in

Zusammenarbeit mit der Projektstelle geleitet. Jeder Kirchenbezirk entsendet ein oder zwei Ehrenamtliche und eine Theologin/einen Theologen in den AK. Im zeitlichen und sachlichen Zusammenhang mit dem Pfarr-Plan steht in den Sprengel-AK der Leitimpuls Kooperation im Vordergrund.

Im Zusammenhang mit dem Pfarr-Plan diskutieren viele Kirchengemeinderäte (KGR) auch über die Impulse des NW und bringen ihre Stellungnahmen in das Beteiligungsverfahren zum Pfarr-Plan ein. Die Projektstelle unterstützt das Beteiligungsverfahren zum Pfarr-Plan und wertet die Stellungnahmen zum NW aus.

Über die Jahrestagungen NW gewinnt der Prozess Mitträger in landeskirchlichen Einrichtungen, in Diensten, Werken, Berufsgruppen und Verbänden. Es zeigt sich, dass die Leitimpulse des Prozesses von vielen Mitarbeitenden auf landeskirchlicher Ebene mitgetragen werden.

Im Oberkirchenrat beginnen die Projektstellen für „Wirtschaftliches Handeln in der Kirche“, „Personalentwicklung und Chancengleichheit“ und „Notwendiger Wandel“ ihre Projekte aufeinander zu beziehen. „Leiten mit Zielen“ wird als gemeinsamer Kern der Projekte erkennbar. In einem gemeinsamen Internetauftritt stellen sie unter der Dachbezeichnung „Kirche gestalten“ ihre Projekte im Zusammenhang vor. - Die AG Projektvernetzung bezieht später auch die „Weiterentwicklung der Visitation“ und das Train-the-Trainer-Programm mit ein.

### **Phase 3: Qualifizierte Veränderung der Praxis im Sinne der Leitimpulse: „Erprobungen im Prozess NW“**

Ab Februar 1999 bereitet die „Steuerungsgruppe Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel“ die Erprobung der Leitimpulse vor. Zunächst sind 20 Lokale Erprobungsprojekte (LEP) vorgesehen, doch schon auf die erste von vier halbjährlich versetzten Ausschreibungen gehen 24 Bewerbungen ein. An den insgesamt 90 Bewerbungen sind etwa 140 Kirchengemeinden und drei Kirchenbezirke beteiligt. Die Synode erweitert das Budget für die Erprobungen auf 200 000 € (ohne Personalkosten Projektstelle), so dass 50 Lokale Erprobungen begleitet werden können. Die reinen Beratungskosten für ein LEP liegen bei etwa 2 600 €.

Durch die Erprobungen wird nun mehr und mehr sichtbar, um was es im Prozess NW geht. Die Projektpläne, Zwischen- und Schlussberichte aus Gemeinde- und aus Beraterperspektive werden von der Steuerungsgruppe Erprobungen gesichtet und ausgewertet. Dabei

Z

E

N

I

T

O

N

zeigt sich rasch, dass eine Fülle an Erfahrungen sichtbar wird, die für andere Gemeinden fruchtbar werden können. Erfahrungen allerdings nicht im Sinne großer „Modelle zur Nachahmung“, sondern Erfahrungen im Sinne von Weggeschichten und kleiner Schritte des Wandels.

Im März 2001 informiert der zweite Zwischenbericht „Neues wächst!“ über den Diskussions- und Arbeitsstand zu den Leitimpulsen und berichtet erste Praxisbeispiele. Als Schlüsselthemen für die Ämter- und Gemeindeentwicklung, die über die Erprobungen und in vielen Diskussionen deutlich wurden, führt er das Kirchenverständnis und das Thema Leitung ein.

Die „Steuerungsgruppe Erprobungen“ entwickelt aus dem Erfahrungsspektrum der LEP die „Fünf Fäden des Wandels“:

#### **Fünf Fäden des Wandels:**

1. Ehrenamt fördern - Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gestalten!
2. Berufsprofile klären - Zuständigkeiten ordnen
3. In Kirchengemeinden und -bezirken Identität stärken und Profil entwickeln
4. Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten
5. Gemeinsam leiten - Entwicklung verantworten

Die „Fünf Fäden“ benennen die Entwicklungslinien, an denen in den LEP gearbeitet wird. Sie konkretisieren die abstrakt benannten Leitimpulse und die Schlüsselthemen. Sie laufen quer zu den Arbeitsfeldern der Kirchengemeinden und -bezirke (Jugendarbeit, Kirchenmusik, Diakonie, ...) und benennen die sie verbindenden Entwicklungsthemen.

#### **Phase 4: Breite Veröffentlichung der Erprobungserfahrungen: Praxisimpulse, Gemeindeentwicklungskongress**

Im Frühjahr 2001 beginnt die Vorbereitung für den Gemeindeentwicklungskongress (GEKO). Interessierte Kirchengemeinderäte und Gemeindeglieder sollen direkt die Verantwortlichen der LEP befragen können. Der Oberkirchenrat setzt einen 20-köpfigen Trägerkreis für den GEKO ein, der im April 2001 die Arbeit aufnimmt. Die Projektstelle leitet die Kongressvorbereitung. Das Medienhaus wird mit der Organisation und Durchführung beauftragt und erhält dafür einen Zuschuss von 200 000 €.

Mit dem Schlussbericht des Sprengel-AK Stuttgart: „Leitfaden für verbindliche Zusammenarbeit“ und dem Heft „Gemeindebüro der Zukunft“ startet die Steuerungsgruppe Erprobungen ab März 2002 die Reihe „Praxisimpulse Notwendiger Wandel“. Die Praxisimpulse

dienen der Bündelung und Veröffentlichung der Erfahrungen aus den LEP.

Der Trägerkreis für den GEKo entscheidet sich für die „Fünf Fäden des Wandels“ als Grundstruktur für den Kongress. Über die LEP hinaus werden weitere Kirchengemeinden, -bezirke, Einrichtungen und Werke eingeladen, Beiträge zum Wandel vorzustellen - soweit sie sich auf konkrete Veränderungen auf Gemeinde- oder Bezirksebene beziehen und an einem der „Fünf Fäden“ anknüpfen.

Die Einladung zur Mitwirkung beim GEKo stößt auf ein überwältigendes Echo. Obwohl alle Platzreserven des Böblinger Kongresszentrums ausgereizt werden, können nicht alle Angebote aufgenommen werden. Insgesamt bringen 90 Anbieter mit 120 Workshops, 83 Marktständen in den fünf Themenparks und 49 Marktständen auf dem Servicemarkt ihre Erfahrungen mit den Leitimpulsen und Fäden des Wandels beim GEKo ins Gespräch.

Die Einladung zur Teilnahme richtet sich besonders an die Leitungsteams der Kirchengemeinden. Sie sollen gewonnen werden, als komplette Teams am GEKO teilzunehmen. Für sie werden im Kongressverlauf drei mal moderierte Austauschrunden angeboten, die die Eindrücke aus dem Kongress mit dem eigenen Weg als Gemeinde vor Ort verbinden sollen. - Auch bei der Zahl der Teilnehmenden übertrifft die Resonanz alle Planungen und Erwartungen. Über 3000 Menschen nehmen am Kongress teil oder wirken mit, 80% von ihnen sind Ehrenamtliche. Etwa 1000 Interessenten muss abgesagt werden. Circa 100 KGR nehmen vom 7. - 9.02.03 in Böblingen als komplette Gremien am GEKo teil.

Die Dokumentation des GEKo erscheint als Heft 3 in der Reihe „Praxisimpulse NW“. Sie ist bimedial aufgebaut und ermöglicht über eine Broschüre den Zugang zu einer CD-Rom, beziehungsweise zum Internetauftritt des NW. Unter [www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de) finden sich - neben allen wesentlichen Texten zum Prozess des Wandels - aus allen LEP und von allen Mitwirkenden beim GEKo Berichte und Kontakte. Geordnet nach den „Fünf Fäden des Wandels“ und erschlossen über Schlagworte bildet [www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de) eine umfassende Info- und Kontaktbörse für Kirchengemeinden im Wandel.

In der Reihe „Praxisimpulse NW“ erscheinen im Herbst und Winter 2003 weitere Hefte zu den „Fünf Fäden des Wandels“. Vorbereitet werden Hefte zu folgenden Themen:



- Praxisimpuls 4: „Mit Leitbildern und Zielen Kirchengemeinden in Veränderungszeiten leiten“ (Faden 5 und 3)
- Praxisimpuls 5: „Zusammengehen (- spätere Hochzeit nicht ausgeschlossen)“ - Praxisimpulse und Reflexionen zur Zusammenarbeit von Kirchengemeinden (Faden 4)
- Praxisimpuls 6: „Ehrenamt fördern - Zusammenarbeit Ehrenamt und Hauptamt gestalten“ (Faden 1)
- Praxisimpuls 7: „Gemeinsam Leiten - Entwicklung verantworten“ (Faden 5)
- Praxisimpuls 8: „Berufsprofile klären - Zuständigkeiten ordnen“ (Faden 2)

Außerdem ist angedacht, in einem weiteren Praxisimpuls Ergebnisse aus dem Projekt „Diakonisch Handeln in Kirchengemeinde - und Kirchenbezirk“ zu veröffentlichen.

### **Phase 5: Auswertung, Implementierung und Abschluss Projektphase und Projektstelle**

Durch die Mitgestaltung der Projektvernetzung konnten wesentliche Erfahrungen aus dem Prozess in die Entwicklung und Einführung der neuen Steuerungsinstrumente Personalentwicklung und Wirtschaftliches Handeln eingebracht werden.

Die weiterentwickelte Visitation wird die Impulse des NW als Leitfragen für die Wahrnehmung von Kirchengemeinden aufnehmen. In der neuen Bildungskonzeption der Landeskirche wird der „Integrierte Arbeitsbereich Bildung, Beratung, Entwicklung“ (Arbeitstitel; kurz IABBE) die Ziele und Erfahrungen des NW aufnehmen. Die Projektstelle hat sich intensiv in die Konzeptionsentwicklung für den IABBE eingebracht.

*Zur weiteren Entwicklung des Prozesses NW s.u. Kp. 5, Seite 20*



## 2. Steuerungselemente im Prozess „Notwendiger Wandel“

Im Rückblick zeigen sich die entscheidenden Steuerungselemente des Wandels:

- Leitendes Bild und Leitimpulse - „Fünf Fäden des Wandels“
- Aktive Beteiligung und Prozesslernen
- Veröffentlichen der Prozessserfahrungen zur selbständigen Aneignung
- Prozessorientierte Steuerung

Sie finden sich in allen Phasen des Wandels wieder.

### 2.1 Leitendes Bild und Leitimpulse - „Fünf Fäden des Wandels“

Das paulinische Bild „**Gemeinde als Leib Christi**“ und die drei **Leitimpulse „Konzentration, Kooperation, Delegation/Koordination“** bilden den inhaltlichen Rahmen des Prozesses. Auch wenn sie im zweiten Zwischenbericht „Neues wächst!“ um die Schlüsselthemen „Kirchenverständnis“ und „Leitung“ ergänzt und in der Auswertung der Erprobungen in die weniger abstrakten „Fünf Fäden des Wandels“ übersetzt wurden, lebt der Prozess NW vom Dranbleiben an diesen ursprünglichen Impulsen. Durch dieses Dranbleiben an den Ausgangsimpulsen konnte sich der Prozess bis zum GEKO immer weiter öffnen, ohne seine Klarheit und seine Erkennbarkeit zu verlieren.

Kennzeichnend für die Leitimpulse wie für den gesamten Prozess ist die **enge Verbundenheit zwischen theologischer Reflexion und der praktischen und organisatorischen Gestaltung von Kirchengemeinde und Kirchenbezirk**. In den Sprengel-AK wie in den Jahrestagungen, in nahezu allen Lokalen Erprobungen, beim GEKO und darum auch in allen Berichten aus dem Prozess an Landessynode und kirchliche Öffentlichkeit spielen theologische Fragen eine entscheidende Rolle: „Wer sind wir als Gemeinde Jesu Christi? Was sind unsere Gaben? Wie verstehen wir hier heute unseren Auftrag? Wie setzen wir ihn konkret mit unseren Gaben und Mitteln um? Welche Schwerpunktsetzung bedeutet dies? Was verbindet uns? Wie werden wir öffentlich erkennbar? - Der NW mit seinen Leitimpulsen führt hin zu diesen Fragen. Er schlägt eine Brücke zwischen der Lehre und der Ordnung von Kirche und Gemeinde im Sinne der 3. These der Barmer Theologischen Erklärung:

*Lasst uns aber wahrhaftig sein in der Liebe und wachsen in allen Stücken zu dem hin, der das Haupt ist, Christus, von dem aus der ganze Leib zusammengefügt ist (Eph 4, 15f) - Die christliche Kirche ist die Gemeinde von Brüdern, in der Jesus Christus in Wort und Sakrament durch den Heiligen Geist als der Herr gegenwärtig handelt. Sie hat mit ihrem Glauben wie mit ihrem Gehorsam, **mit ihrer Botschaft wie mit ihrer Ordnung** mitten in der Welt der Sünde als die Kirche der begnadigten Sünder zu bezeugen, dass sie allein sein Eigentum ist, allein von seinem Trost und von seiner Weisung und in Erwartung seiner Erscheinung lebt und leben möchte. (...)*

Die Leitimpulse und Fäden des Wandels sind zunächst abstrakt. „Konzentration, Kooperation, Delegation“ leuchten nicht spontan ein. In ihrer Abstraktheit aber bündeln die Leitimpulse Entwicklungslinien, die die einzelnen Arbeitsfelder von Gemeinde und Kirche überschreiten und verbinden. Sie liegen hinter den konkreten Zielen (z.B. mehr Gottesdienstbesucher; mehr Mitarbeiter für die Jugendarbeit) auf einer Metaebene gemeindlicher Arbeit.

Die Abstraktheit der Leitimpulse ist zunächst eine hohe Schwelle, sich in den Prozess einzuklinken. Sie ermöglicht aber die Nachhaltigkeit und die Integrationskraft des Prozesses auch über die Grenzen der (arbeitsfeldorientierten) Einrichtungen und Werke und über kirchenpolitische Unterscheidungen hinweg.

Die Steuerungsgruppen des NW sind der Überzeugung, dass auch nach Abschluss der Projektphase die Leitimpulse des Prozesses sich nicht erschöpft haben. Für viele Kirchengemeinden füllen sie sich erst seit dem GEKo und durch die Praxisimpulse NW mit Geist und Leben. Sie sind auch weiter geeignet, Entwicklungen in der Landeskirche zu inspirieren, zu kommunizieren und zu strukturieren. Im komplexen Leib der Landeskirche mit den verschiedenen Ebenen, der Vielzahl an Einrichtungen, Vereinigungen und Gruppen und dem hohen Maß an Autonomie der einzelnen Glieder brauchen Veränderungsimpulse Zeit. Bis zum GEKo hat sich etwa jede dritte Kirchengemeinde der Landeskirche in den Prozess des Wandels eingeknüpft. Das ist einerseits ein großer Erfolg, zeigt aber auch, wie hoch der weitere Bedarf ist.

Im Prozess NW hat sich bewährt, nicht jedes Jahr ein neues Thema durch die Landeskirche zu treiben, sondern über mehr als eine Dekade an den gleichen Leitimpulsen dranzubleiben. Manches spricht dafür, dass es sich bei den Leitimpulsen und Fäden des Wandels um Grundthemen der Gemeindeentwicklung handelt, die sich in der Zeit zurückgehender Ressourcen wieder deutlich herauschälen und wesentliche Inhalte der Leitungsaufgabe in Kirche und Gemeinde benennen.

N  
E  
N  
I  
T  
O  
N

## 2.2 Aktive Beteiligung und Prozesslernen (vgl. Anlage 1, Seite 25)

Der NW organisiert einen offenen Lern- und Kommunikationsprozess. Im durch die Leitimpulse gesetzten Rahmen fragt er bei den Leitungsverantwortlichen vor Ort nach Konkretion, Korrektur und Differenzierung.

Seit dem GEKo *führt der Notwendiger Wandel* - wie Prälatin i.R. Margenfeld dichtet - *gar viel Herzen am Bandel*. Das Maß der Beteiligung ist im Lauf des Prozesses qualitativ und quantitativ schrittweise gewachsen:

Phase 1: Information und Befragung - konzeptionell; flächendeckend,  
- wenig verbindlich, wenig differenziert

Phase 2: Sprengel-AK, Jahrestagungen - konzeptionell; ca. 200 Multiplikatoren;  
- verbindlich, hoch differenziert

Phase 3: Erprobungen - konzeptionell und praktisch  
verändernd;  
- exemplarisch an 50 Orten zu allen Themen des Wandels  
- 50 lokale Projektgruppen und 50 Teams der Gemeindeberatung  
- hoch verbindlich, hoch differenziert

Phase 4: GEKo, Praxisimpulse - konzeptionell und praktisch  
verändernd;  
- ca. 600 Aktive aus 200 verschiedenen Orten,  
- ca. 2400 Teilnehmende aus 280 weiteren Orten;  
- Praxisimpulse NW an alle Kirchengemeinden;  
- [www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de) als öffentliche Austausch- und Kontaktbörse  
- flächenwirksam, verbindlich, differenziert

Phase 5: Implementierung, Auswertung - konzeptionell, strukturell reflektierend,  
bündelnd; überwiegend Hauptamtliche auf kirchenleitender Ebene, Synodale

Die einzelnen Beteiligungsstufen bauen aufeinander auf. Erst durch den langen Prozess wird die hohe quantitative und qualitative Beteiligung am GEKo möglich.

Der wachsenden Annahme der Beteiligungsangebote in Kirchengemeinden und -bezirken entspricht **die wachsende Verankerung des Wandels in landeskirchlichen Einrichtungen und Werken:**

- In der Steuerungsgruppe Erprobungen arbeiten mit: der Gemeindedienst (Friedemann von Keler), das DWW (Annegret Thierhoff), das ejw (Karlheinz Jaworski), die FBS für Gemeinde und Diakonie Kloster Denkendorf (Dr. Reiner Strunk), das Personaldezernat (KR Dieter Hödl), Dekan Pogutke (Münsingen) und die Projektstelle.
- Die Erprobungen wurden ermöglicht durch ein hohes Engagement der Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung in Württemberg (AGGW), die an fast allen Beratungsteams in den LEP beteiligt war.
- Die sechs Jahrestagungen bildeten eine Art erweiterte Steuerungsgruppe mit Delegierten aus Einrichtungen und Werken, Vertreter/innen aus den Sprengel-AK und den LEP und der Gemeindeberatung. Die Jahrestagungen ermöglichten Kommunikation, Erfahrungsaustausch und konzeptionelle Arbeit quer durch die ganze Landeskirche über Ebenen, Arbeitsfelder und kirchenpolitische Unterschiede hinweg. Diese Querkommunikation (erst recht dann beim GEKo) hat viel Energie freigesetzt.
- Im Trägerkreis GEKo arbeiteten ca. 20 verschiedene Einrichtungen und Stellen der Landeskirche zusammen.
- Beim GEKo selbst war neben der Vielzahl der Gemeindeprojekte auch fast die gesamte landeskirchliche Ebene auf dem Servicemarkt präsent.

Mit den Erprobungen (ab Phase 3) und schließlich mit dem GEKo wurde der NW in der landeskirchlichen Öffentlichkeit als eine eigene positiv besetzte Größe wahrgenommen. Erprobungen und GEKo ließen es zu, dass viele Menschen in Kirchengemeinden und -bezirken ihre eigenen Veränderungsinitiativen mit dem landeskirchlichen Prozess verknüpften. Dadurch gewann der landeskirchliche Prozess enorm an Kraft, an Verankerung in den Gemeinden, an Vertrauen und an Aufmerksamkeit.

N  
E  
N  
I  
T  
O  
N

## 2.3 Veröffentlichen der Prozess Erfahrungen zur selbständigen Aneignung

Mit den Berichten der vier Sprengel-AK, dem zweiten Zwischenbericht „Neues wächst“, der Reihe „Praxisimpulse NW“ inklusive der GEKO-Dokumentation und der Austauschbörse [www.notwendigerwandel.de](http://www.notwendigerwandel.de) haben Projektstelle und Steuerungsgruppen praxiserprobte Materialien zu den Leitimpulsen des Prozesses veröffentlicht. Sie sollen Gemeinden zu eigenen Entwicklungsschritten ermutigen und ein Lernen von Kirchengemeinde zu Kirchengemeinde im Sinne einer differenzierten Aneignung ermöglichen.

Der Erfolg des GEKO zeigt aber auch, dass für eine inspirierende Weitergabe von Erfahrungen eine schriftliche oder internetgestützte Kommunikation nicht ausreicht. Es braucht auch die Gespräche von Angesicht zu Angesicht und den großen „Konvent“, damit der Funke springt; es braucht die Verbindung von vielen kleinen Schritten, damit ein großer Schritt erkennbar wird.

## 2.4 Prozessorientierte Steuerung

Auch wenn sich im Rückblick Phasen, Steuerungselemente, Fäden und Qualitäten des Prozesses zeigen lassen, folgt der Prozess selbst keinem stringenten Plan. Er entwickelt sich in Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit dem Evangelium, den in der Landeskirche sich zeigenden Kräften und Strömungen, in der Anwendung von Knowhow der Organisationsentwicklung und in der Auseinandersetzung mit Konzepten wie der „lernenden Organisation“, und in der Vernetzung mit den anderen Veränderungsprojekten der Landeskirche.

Kennzeichnend für die prozessorientierte Steuerung sind:

- die Verbindung von Theologie und Organisationsentwicklung
- das Dranbleiben am inhaltlichen Rahmen
- der Rhythmus aus Öffnen und Bündeln
- die offene und breite Beteiligung aller landeskirchlicher Ebenen
- die Aufmerksamkeit für das Expertenwissen der Betroffenen
- die Ermöglichung von Differenzierung und Regionalität
- die sorgfältige Kommunikation auch der Prozessinformationen
- das Arbeiten mit der Energie
- der lange Atem.

### 3. Qualitäten des Prozesses „Notwendiger Wandel“

Bei der Auswertungstagung im Juli 2003 in Esslingen wurden die Qualitäten des Prozesses NW so zusammengefasst:

#### 1. Emotionale Qualität

Der Prozess NW lebt von der Energie der Beteiligten. Er weckt und verbindet Visionen, Hoffnung, Kreativität, Funken, Feuer und Lust, und bringt Menschen in Berührung und in Bewegung.

#### 2. Theologische Qualität: Theologisch verantwortet Strukturen verändern

Die Arbeit an Strukturen und Kommunikation im Prozess NW speist sich aus theologischer Reflexion besonders im Blick auf den Auftrag von Kirche und Gemeinde, auf die Qualität der Gemeinschaft (vgl. Barmen III, siehe oben Seite 10f.) und auf das Wirken des Heiligen Geistes in den Entwicklungswegen von Kirche und Gemeinde.

#### 3. Qualität: Kommunikation und Beteiligung

- Kirche als lebendiger Organismus und lernende Organisation
- offene Kommunikation im ganzen Leib, quer zu Regelstrukturen und -grenzen
- miteinander und voneinander lernen
- „Kommunikationsfähigkeit“ und „Umgang mit Konflikten“ werden thematisiert
- Lokale Erprobungen als Pulsschlag der Entwicklung
- Prozessorientierte transparente Steuerung

#### 4. Qualität: An brisanten Themen dranbleiben

- Leitendes Bild (Gemeinde und Kirche als Leib Christi)
- Leitimpulse (Konzentration, Kooperation, Delegation/Koordination)
- Fünf Fäden des Wandels
- Kirchen- und Gemeindeverständnis
- Klärung der Berufsprofile: Pfarramt in der Gemeinschaft der Ämter und Dienste
- Leitung als Fokus: auftragsbezogen, funktional, Verantwortung teilen

Diese Qualitäten machen das Wesen des Veränderungsprozesses NW in der Landeskirche aus. Sie sollen in der weiteren Entwicklung auf den verschiedenen Ebenen der Landeskirche beachtet und gepflegt werden. Sie sind Qualitätsmaßstäbe für weitere Veränderungsprozesse.

N  
E  
N  
I  
T  
O  
N

## 4. Bleibende Fragen - eine knappe inhaltliche Bilanz zu den „Fünf Fäden des Wandels“

### 4.1 Faden 1: Ehrenamt fördern - Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gestalten!

Die vom AK Ehrenamt 1995 herausgegebenen „Leitlinien Ehrenamt“ sind weiterhin wegweisend. Die Werke (Jugend, Frauen, Senioren) haben die „Leitlinien“ deutlich stärker umgesetzt als die Kirchengemeinden. Erprobungen in Tübingen, in Albstadt-Tailfingen und in Botnang haben an Konzeptionen für ehrenamtliche Arbeit in der Kirchengemeinde gearbeitet.

Die Diskussion zum Leitimpuls „Delegation/Koordination“ ist aus dem Protest von Ehrenamtlichen gegen ein Pfarramt, das in seiner Praxis Gaben behindert, entstanden. Nun verschiebt sich die Diskussion von der einseitigen Forderung „Ehrenamt fördern!“ zu einer Förderung von Ehrenamt *und* Hauptamt in wechselseitiger Bezogenheit und Anerkennung der verschiedenen Rollen. Als Tiefendimension des ersten Fadens und offene zu bearbeitende Frage zeigt sich immer mehr die Zuordnung von Priestertum aller Glaubenden und ordinationsgebundenem Amt.

### 4.2 Faden 2: Berufsprofile klären - Zuständigkeiten ordnen

Neben den Pfarramtssekretärinnen („Gemeindebüro der Zukunft“ - Praxisimpuls Nr. 2) hat sich vor allem der Diakonat u.a. bei den LEP im Kirchenbezirk Heilbronn stark in den Prozess des Wandels eingebracht. Mit dem GEKo knüpften sich auch Kirchenmusiker/innen und Mesner/innen ein. Im Zusammenhang mit der Vernetzung der Veränderungskräfte haben sich die hauptamtlich-pädagogischen Mitarbeiter/innen der Kreisbildungswerke verstärkt als Dienstleister für Bildung und Entwicklung in den Kirchenbezirken profiliert.

Die konkrete Zusammenarbeit der Haupt- und Nebenamtlichen als Glieder (und als Diener) am einen Leib Christi in unterschiedlichen Rollen und Professionen wurde beim GEKo Themenpark 2 im Zentrum kirchlicher Berufe sichtbar. Das „Pfarramt in der Dienstgemeinschaft der Ämter und Dienste“ bleibt weiter auf der Agenda des Wandels.

### 4.3 Faden 3: In Kirchengemeinden und -bezirken Identität stärken und Profil entwickeln

Der Leitimpuls „Konzentration“ erwies sich als das schwierigste der Themen des Wandels. Kaum ein LEP hat diesen Impuls vorrangig



bearbeitet. Überlastung wird weiterhin beklagt - bei Ehrenamtlichen wie bei Hauptamtlichen - , doch Bereitschaft, Arbeitsbereiche aufzugeben, ist bisher kaum erkennbar. Die von Anfang an im Prozess NW angestrebte Entlastung vor allem des Gemeindepfarrdienstes ist bisher nicht erreicht.

Konzentration kann gelingen, wo Kirchengemeinden sich verstärkt an ihren spezifisch evangelischen Auftrag rückbinden. Aus dem Vertrauen auf die Relevanz des Evangeliums für den heutigen Menschen und seine Wirkkraft kann eine Gemeinde inhaltlichen und qualitativen Zielen in der Gemeindegemeinschaft den Vorrang geben und sich entlasten von der Anstrengung, ein möglichst umfassendes Angebot aufrecht zu erhalten.

Beim GEKo haben sich sehr viele Projekte beim Faden 3 eingeordnet und dabei das spezifische (diakonische oder missionarische oder gottesdienstliche) Profil ihrer Gemeinden vorgestellt. Der Prozess NW ermutigt Kirchengemeinden, sich theologisch reflektiert zu profilieren und zu differenzieren (siehe oben, Seite 10, Kp. 2.1). Schwerpunktbildung und Profilierung soll in einem Geist volkscirchlicher Weite und ökumenischer Verbundenheit geschehen und in vereinbarter geschwisterlicher Arbeitsteilung mit den benachbarten Kirchengemeinden.

Die Impulse Konzentration und Kooperation brauchen einander. Schwerpunktbildung und Zusammenarbeit werden möglich, wo Gemeinden sich aus ihrer Verbundenheit im Leib der Kirche und im gemeinsamen Auftrag verstehen. Die Arbeit am Kirchen- und Gemeindeverständnis ist für die Weiterentwicklung dieser Impulse entscheidend.

### **Schwerpunktbildung und Zielvereinbarung - „Leiten durch Ziele“ - ist das verbindende Steuerungselement der landeskirchlichen Projekte:**

- Die Visitation wird künftig stärker nach Profil und Schwerpunkten fragen.
- Die Projekte „Personalentwicklung und Chancengleichheit“ mit den Personalentwicklungsgesprächen und „Wirtschaftliches Handeln“ mit dem zielorientierten Haushaltsplan setzen die Vereinbarung von Schwerpunkten und Zielen für den Umgang mit Sachmitteln und personellen Ressourcen in den Kirchengemeinden voraus.
- Das Train-the-Trainer-Programm (TTT) zielt auf die Schulung von Kirchengemeinderäten für die Arbeit mit Zielen in der Gemeindegemeinschaft. Über das TTT werden u.a. Moderatorinnen und Moderatoren ausgebildet, die Kirchengemeinden in der Klärung ihrer Schwerpunkte und Ziele punktuell unterstützen - auch innerhalb



des veränderten Visitationsverfahrens. Die beim Gemeindedienst angesiedelte „Gemeindeberatung“, die Kirchengemeinden in längeren Klärungsprozessen berät, wird weiter ausgebaut.

Die Einführung dieser neuen Steuerungswerkzeuge kann einen wesentlichen Beitrag zu „Konzentration“, zu Schwerpunktbildung und Profilierung der Gemeindegarbeit leisten.

#### **4.4 Faden 4: Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten**

Der Leitimpuls „Kooperation“ wurde sowohl von den Sprengel-AK als auch von vielen LEP stark bearbeitet. Hier spielt der vom Pfarr-Plan artikulierte Druck auf die Ausstattung mit Pfarrstellen eine Rolle. In den vom Pfarr-Plan induzierten LEP war jeweils ein hoher Widerstand zu überwinden. Deutlich ist, dass auch bei Bereitschaft zur Zusammenarbeit bestimmte Signale der Selbstständigkeit und der eigenen gemeindlichen Identität zu achten sind. Das zeigte sich in Auseinandersetzungen um Gemeindegarnamen und in der Abwehr der Bezeichnung „Gesamtkirchengemeinde“.

In den großstädtischen LEP Stuttgart Nord und Zuffenhausen und im LEP Schwenningen wurden Möglichkeiten der Verbreiterung des Angebots und der Erweiterung des Gemeindelebens durch Kooperation erarbeitet. Hier wurden die Leitimpulse „Konzentration“ und „Kooperation“ miteinander in Verbindung gebracht.

Durch die nächste Runde Pfarr-Plan wird sich der Druck zu Kooperation und Fusion verstärken. Die Erfahrungen aus den LEP, die im Zusammenhang mit der Kürzung von Pfarrstellen Strukturen für verbindliche Zusammenarbeit aufbauen wollen, weisen auf einen deutlich wachsenden Bedarf an Rechts- und Strukturberatung für Kirchengemeinden hin:

- Die Rechtsberatung im OKR muss ausgebaut werden.
- Die Zusammenarbeit zwischen Gemeindeberatung und Rechtsberatung muss enger werden.
- Wünschenswert sind einfache rechtliche Regelungen für gemeindegverbindende Zusammenarbeit unterhalb der Rechtsform der Gesamtkirchengemeinde.

#### **4.5 Faden 5: Gemeinsam leiten - Entwicklung verantworten**

Das Thema Leitung hat sich im laufenden Prozess immer mehr in den Vordergrund gedrängt. Leitungsschwäche (zuviel Leitung/zuwenig Leitung durch Pfarramt oder KGR) ist ein dominantes Hemmnis

für die Gemeindeentwicklung. Eine Vielzahl von Konflikten zeigen sich als Leitungskonflikte. Das ist kein Wunder, denn in Kirchengemeinden treffen eine Vielzahl unterschiedlicher Leitungsparadigmen aufeinander: Leitungsmodelle aus Verwaltung und Wirtschaft, Konzepte geistlicher Leitung, Ideale einer leitungsfreien geschwisterlichen Gemeinschaft und eine hohe Abwehr gegen hierarchisch empfundene Leitung durch Pfarramt, Kirchenbezirk/Kirchenbezirksausschuss/Dekan oder durch Landeskirche/Landes-synode/OKR.

Der wachsende Veränderungsdruck auf Kirche und Gemeinde erfordert mehr Leitungsarbeit. KGR und Pfarrer/innen sind darauf noch nicht genügend vorbereitet. Die Einführung neuer Leitungswerkzeuge (Personalentwicklungsgespräche und Maßnahmen; Zielorientierter Haushaltsplan) und die Erneuerung der Visitation bedeuten und verlangen einen Qualitätssprung in der Leitungskultur vieler Kirchengemeinden. Soll dieser Sprung gelingen, braucht es ein hohes Maß an Schulung und Unterstützung und - auch über das TTT-Programm hinaus - einen langen Atem.

Die Herausforderung heißt gemeinsam leiten - in einem konziliaren Geist, im Hören und Vertrauen aufs Evangelium, im Respekt vor Begabung, Bedürftigkeit und Rolle des Anderen, und in der Verbundenheit des Leibes Christi.

Die Erfahrungen aus dem Prozess NW legen es nahe,

- dem Thema „Leitung in Kirche und Gemeinde“
- der Ausbildung und der Reflektion von Leitungspraxis
- und der Entwicklung der Leitungsteams in Kirchengemeinden, -bezirken, Werken und Einrichtungen

in den nächsten Jahren einen hohen Stellenwert einzuräumen.

N  
E  
N  
—  
T  
O  
N

## 5. Zum weiteren Prozess Notwendiger Wandel

Die Arbeit der Projektstelle war von Anfang an als eine befristete Verstärkung des Arbeitsfeldes in einer gewissen Parallelität zum Gemeindedienst und in direkter Anbindung beim OKR aufgebaut. Mit dem Abschluss der Projektstelle und dem Schlussbericht endet diese Projektphase im Prozess NW (1997 -2003), die durch Sprengel-AK, Erprobungen und GEKO geprägt war.

### Der Prozess NW allerdings soll weitergehen.

- Die Ziele des Wandels (siehe Anlage 2) sind erst zum Teil und an einigen Orten erreicht.
- Die Leitimpulse und die „Fünf Fäden des Wandels“ sind weiterhin geeignet, Entwicklungen zu initiieren und zu bündeln.
- Durch den GEKO wurde in vielen Kirchengemeinden der Boden für die Impulse und Erfahrungen des NW bereitet.
- Die Arbeitsformen des NW - insbesondere die Erprobungen und der auf ihnen aufbauende Erfahrungsaustausch (Kongress, Praxisimpulse, Internet) - haben sich als Katalysatoren von Entwicklung sehr bewährt. Acht Kirchenbezirke haben eigene Innovationsfonds aufgebaut und/oder Anreize für Erprobungen geschaffen.
- Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Prozess ist weiterhin Energie da, den Prozess zu fördern. Hier gibt es eine hohe Identifikation mit den „Qualitäten des Prozesses NW“ (siehe oben Kapitel 3, Seite 8).
- Aus der Landessynode kommen Anregungen, die Synodalinitiative „Wachsende Kirche“ mit dem Prozess NW sachlich und strukturell zu verbinden. Ein neuer Impuls im Sinne von „Missionarisch handeln - das Evangelium unter die Leute bringen“ könnte ausgehend von der Schwerpunktsynode im Sommer 2004 eine neue Projektphase im Prozess initiieren.

Die Steuerungsgruppe Prozess NW empfiehlt, den Prozess „Notwendiger Wandel“ mit dem synodalen Schwerpunkt „Wachsende Kirche“ in einer neuen Projektphase weiterzuführen. - Der NW wird so weiterentwickelt. Die bereits eingeführte „Marke“ NW, die Kommunikationsformen, die Netzwerke und Qualitäten des Wandels können für ein Anschluss-Projekt, das sich mit einem neuen Impuls in den laufenden Prozess einknüpft, weitergeführt werden. Die sachlich sinnvolle Wechselbeziehung zwischen eher innenorientierter Arbeit an Konzeptionen und Strukturen (Gemeinschaft und Zusammenwirken innerhalb des Leibes Christi) und eher außenorientierter mis-

sionarischer Arbeit (Auftrag des Leibes Christi) kann unter dem Dach des „Wandels“ hergestellt werden. Die Leitimpulse werden weiter verfolgt, die „Fäden des Wandels“ werden weiter gesponnen. Das Netzwerk der Kirchengemeinden und -bezirke, der Einrichtungen und Werke, die sich bei Erprobungen und GEKo beteiligt haben, wird weitergeführt und erweitert - im Internet gestützt über die Kommunikationsplattform [www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de).

### Wesentliche Knoten im Netzwerk „Gemeindeentwicklung-Notwendiger Wandel“ sind

- die Steuerungsgruppe Prozess NW
- der Gemeindedienst/der künftige IABBE
- und die mit den Themen Amt/Ämter und Gemeinde befassten Dezernate des OKR.

Sie haben gemeinsam und in unterschiedlichen Rollen die Aufgabe, die Leitimpulse und die Qualitäten des NW in den landeskirchlichen Entwicklungen zu beobachten und zu stärken und das Netzwerk „Gemeindeentwicklung-Notwendiger Wandel“ zu pflegen.

- Im **Gemeindedienst** sollen die beiden Abteilungen „Gemeindeentwicklung und Gottesdienst“ und „Missionarische Dienste“ gemeinsam in die Verantwortung für den weiteren Prozess des Wandels eingebunden werden.
- Aufgaben aus der bisherigen Projektstelle sollen über eine **Geschäftsstelle NW** weiter bearbeitet werden. Die Geschäftsstelle soll mit einem 25% Dienstauftrag bei der Abteilung „Gemeindeentwicklung und Gottesdienst“ im evang. Gemeindedienst angesiedelt werden.  
Die Geschäftsstelle NW ist Ansprechpartner und Dienstleister im Netzwerk „Gemeindeentwicklung-Notwendiger Wandel“ aus Kirchengemeinden und -bezirken, kirchlichen und kirchlich-diakonischen Einrichtungen sowie landeskirchlichen Dienststellen.
- Im **Oberkirchenrat** sind die Dezernate 1, 3, 4 und 8 - sowie über die vernetzte Einführung von „Personalentwicklung“ und „Wirtschaftlichem Handeln“ die Dezernate 5 und 7 - sachlich mit den Themen des NW (Gemeindeentwicklung, gemeindebezogene Ämter und Dienste) befasst. Die Federführung für den Prozess NW wechselt zu Dezernat 1; Dezernat 4 bleibt mit der Zuständigkeit für den Gemeindepfarrdienst und den Diakonat im Prozess aktiv. Dezernat 1, Dezernat 4, zwei Vertreter/innen der beiden Abteilungen des Gemeindedienstes und die Geschäftsstelle bilden gemeinsam eine kleine **Koordinations- und Entscheidungsgruppe** für die Lei-

N  
E  
N  
I  
T  
O  
N

zung des Prozesses.

- Die **Steuerungsgruppe Prozess NW** ist eingesetzt bis zum Jahr 2005. In ihr sind die beiden mit dem Prozess NW beauftragten Abteilungen des Gemeindedienstes und die Dezernate 1 und 4 beteiligt. Die Steuerungsgruppe beobachtet Entwicklungen in Kirchengemeinden und -bezirken der Landeskirche - z.B. die Aufnahme der neuen Steuerungsinstrumente „Personalentwicklungsgespräch“, „Zielorientierter Haushaltsplan“ und „Erneuerte Visitation“. Sie berät die Entscheidungsgruppe in der Leitung des Prozesses.

*Eine genaue Aufstellung der Aufgaben, die nach Ende der Projektstelle weiterbearbeitet werden sollen, und ihrer Zuordnung finden Sie in Anlage 3.*

Für eine neue Projektphase ausgehend von der Schwerpunkttagung der Landessynode müsste abhängig von den Zielen und eingebunden in die Strukturen des Prozesses NW eine neue Projektstruktur aufgebaut werden.

### **Ein neuer (Gemeindeentwicklungs-) Kongress für die Landeskirche?**

Der Gemeindeentwicklungskongress im Februar 2003 ist in der Landeskirche auf sehr großes Interesse gestoßen. Für die Kommunikation der Impulse, Fäden und aktuellen Erfahrungen aus dem Prozess NW hat er eine Schlüsselrolle gespielt und trotz hohen Vorbereitungsaufwands und erheblicher Kosten (200.000 € zzgl. Steuern) einen großen Gewinn gebracht. Der GEKo gewann seine Kraft auch aus dem über Jahre organisch gewachsenen Prozess des Wandels mit Sprengel-AK, Jahrestagungen und Lokalen Erprobungen. Das lässt sich nicht rasch wiederholen oder einfach kopieren.

Der überwiegende Teil der Besucherinnen und Besucher des GEKo waren Kirchengemeinderäte. In ihren Rückmeldungen wurde die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe mit anderen Kirchengemeinden besonders hervorgehoben. Über die Ziele des NW hinaus bot ihnen der GEKo die Möglichkeit, die Ebene „Landeskirche“ als unterstützend und innovativ zu erleben, und ihre eigene Gemeindearbeit im größeren Kontext der Landeskirche und in der Gemeinschaft ihrer Kirchengemeinden, -bezirke und Einrichtungen wahrzunehmen. Hier hat der GEKo eine wichtige integrative Funktion wahrgenommen.

Auf diesem Hintergrund hat der Trägerkreis des GEKo in seiner Kongressauswertung das Jahr 2008 - also das Jahr nach der nächsten Kirchengemeinderatswahl - als geeigneten Zeitpunkt für einen möglichen weiteren Kongress vorgeschlagen.

## „Gemeindeentwicklung“ im Oberkirchenrat

In der Arbeit der Projektstelle im Oberkirchenrat (OKR) wurde immer wieder deutlich, dass es für die Entwicklung von (Kirchen-)Gemeinde als zwar komplexes aber doch kohärentes System im OKR keinen klaren Ansprechpartner gibt. Es scheint immer wieder, wie wenn „Gemeindeentwicklung“ im OKR keinen eigenen Ort hat. Das ist vor allem für die Kirchengemeinden selbst ein Problem und Anlass für Unverständnis und Ärger.

Die Zuständigkeiten sind zwischen mehreren Dezernaten gesplittet (Gemeinde - Amt - Recht/Bau - Finanzen); gegenseitige Wahrnehmung und Koordination sind aufwändig - trotz hoher Bereitschaft bei vielen mit den Teilaspekten befassten Mitarbeitern im OKR.

Aus Sicht der Projektstelle ist zu prüfen, wie bei einer Neustrukturierung des OKR die Aufgaben der Gemeindeentwicklung stärker verantwortet und die verschiedenen auf System und Organismus der Gemeinde bezogenen Themen (Pfarr-Plan, Rechtsberatung, Bauberatung, Dienstleistungen für Gemeindeentwicklung des IABBE, ...) enger aufeinander bezogen werden können.

15. September 03

*Projektstelle  
Notwendiger Wandel:*

*Evang. Oberkirchenrat,  
Personaldezernat:*

*Pfarrer Frieder Dehlinger*

*OKR'in Ilse Junkermann*

*Der Schlussbericht wurde vorbereitet durch die Jahrestagung NW am 4. und 5.7.03 in Esslingen. In Kapitel 5 nimmt er Ergebnisse auf aus den Gesprächen zwischen Dezernat 1 und 4 und dem Gemeindedienst zur Weiterentwicklung des Prozesses NW und aus der Steuerungsgruppe Prozess NW am 15.09.03*

*Vom Kollegium des OKR zustimmend zur Kenntnis genommen am 16.09.03*

N  
E  
N  
I  
T  
O  
N

# NOTIZEN



## Anlage 1

# Quantität und Qualität der Beteiligung in den fünf Phasen Prozess Notwendiger Wandel

Phase	Ziel/Methoden	Beteiligung:
<b>Phase 1:</b> <b>1993 - 1997</b>	<b>Erarbeitung der Leitimpulse (Synodalauftrag)</b>  - Information und Befragung	<b>Leitung:</b> AK Standortbestimmung, Dez 4  <b>Methode:</b> - Befragung von KGR, KTA, MAV - 1. Zwischenbericht wird an alle KGR, KTA und MAV versandt.  <b>Beteiligung am NW:</b> - niederschwellig, wenig verbindlich. - Rücklaufquote aus KGR: > 70%  <b>Problem:</b> - Qualität der Rückmeldungen differiert stark - Den Befragten bleibt unklar, wie mit den Ergebnissen (1. ZwBericht) weitergearbeitet werden soll.
<b>Phase 2:</b> <b>1997 - 2001</b>	<b>Diskussion und Erdung der Leitimpulse (Konzeptionsentwicklung)</b>  - Sprengel-AK - Jahrestagungen - Auswertung Pfarr-Plan	<b>Leitung:</b> AK Standortbestimmung, PrStelle NW  <b>Methode:</b> - <b>Sprengel-AK:</b> 80 Delegierte aus Kirchenbezirken bei ca. zwölf 3-stündigen Sitzungen - <b>Jahrestagungen:</b> 50 -70 Delegierte aus Einrichtungen/Werken, Verbänden, 1x jährlich 1 1/2 Tage  <b>Beteiligung am NW:</b> - grobrastrig flächendeckend. - Einzelne hochmotivierte Delegierte, verbindlich und aktiv. - Konzeptionsentwicklung und Erfahrungsaustausch

		<p><b>Problem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückkoppelung der Delegierten an die entsendenden Einrichtungen und Kirchenbezirke</li> <li>- In der Prälatur Ulm kann mangels Unterstützung der Dekane kein Sprengel-AK konstituiert werden.</li> </ul> <p><i>Die Rückmeldungen der Kirchengemeinden und -bezirke zum Pfarr-Plan beinhalten eine Fülle weiterer Rückmeldungen zum Notwendiger Wandel.</i></p>
<p><b>Phase 3: 1999 - 2003</b></p>	<p><b>Veränderung der Praxis im Sinne der Leitimpulse: „Erprobungen im Prozess NW“</b></p> <p>- Erprobungen</p>	<p><b>Leitung:</b> Steuerungsgruppe Erprobungen, PrStelle NW, AGGW</p> <p><b>Methode:</b> Einladung zu Lokalen Erprobungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 Projekte (Projektgruppen/KGR) werden über 1 - 2 Jahre von einem Team der Gemeindeberatung begleitet</li> <li>- 48 Gemeindeberater/innen</li> </ul> <p><b>Beteiligung am NW:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ca. 90 Bewerbungen aus etwa 140 Kirchengemeinden aus etwa 2/3 der Kirchenbezirke. Jede 10. Kirchengemeinde beteiligt sich an einer Bewerbung.</li> <li>- Etwa jede 14. Kirchengemeinde beteiligt sich hochaktiv und hochverbindlich an einem LEP,</li> <li>- konkret verändernd;</li> <li>- Kontrakte, Honorare und Berichtspflicht</li> <li>- Die 50 LEP strahlen überörtlich aus.</li> </ul> <p><b>Problem:</b> Ablehnung einer LEP-Bewerbung als Dämpfer für die Gemeindeentwicklung</p>

<p><b>Phase 4: 2002 - 2003</b></p>	<p><b>Veröffentlichung der Prozesserfahrungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praxisimpulse NW</li> <li>- Gemeindeentwicklungskongress</li> <li>- <a href="http://www.notwendiger-wandel.de">www.notwendiger-wandel.de</a></li> </ul>	<p><b>Leitung:</b> TrKr GEKo, Steuerungsgruppe Erprobungen, PrSt NW, Medienhaus GmbH</p> <p><b>Methode:</b></p> <p>(1) Einladung zum GEKo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktive Mitarbeit von 600 Personen aus ca. 200 verschiedenen Kirchengemeinden/-bezirken, Einrichtungen und Werken.</li> <li>- Teilnahme von weiteren 2 400 Personen aus weiteren ca. 280 Kirchengemeinden. Ca. 80% Ehrenamtliche, überwiegend KGR. 70 komplette KGR nehmen an den moderierten Austauschrunden teil.</li> </ul> <p>(2) Veröffentlichungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praxisimpulse und GEKo-Doku an alle Kirchengemeinden</li> <li>- <a href="http://www.notwendiger-wandel.de">www.notwendiger-wandel.de</a> als offene Kontakt- und Infobörse ermöglicht direkte Vernetzung</li> </ul> <p><b>Beteiligung am NW:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jede zehnte Kirchengemeinde ist aktiv beteiligt.</li> <li>- Jede dritte Kirchengemeinde wird durch den GEKo direkt erreicht.</li> <li>- niedrigschwellig und breit; selbstgesteuerte Aufnahme der Praxisimpulse</li> </ul> <p><b>Problem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etwa 1 000 Interessenten können nicht am GEKo teilnehmen.</li> <li>- Veröffentlichungen bleiben in Pfarrämtern liegen und erreichen KGR nicht.</li> </ul>
--	--	--

<p><b>Phase 5: 2003</b></p>	<p><b>Auswertung, Implementierung und Abschluss Projektphase und Projektstelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertung</li> <li>- Vernetzung</li> <li>- Schlussbericht</li> </ul>	<p><b>Leitung:</b> OKR, TrKr GEKo, Steuerungsgruppe Prozess NW, Steuerungsgruppe Erprobungen, PrSt NW</p> <p><b>Methode:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertungs- und Vernetzungstagungen</li> <li>- Mitarbeit der PrSt NW in AG Bildung/ IABBE</li> <li>- Schlussbericht an Kollegium OKR, Landesynode, Dekaninnen u. Dekane, Einrichtungen und Werke</li> </ul> <p><b>Beteiligung am NW:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- einzelne Hauptamtliche, hochaktiv und hochreflektiert</li> </ul> <p><b>Problem:</b> Projektplanung sieht jetzt Zurückfahren der Ressourcen und Weiterführung über Projektvernetzung vor. Durch den GEKo ist an vielen Orten allerdings erst jetzt der Boden für die Impulse des NW bereitet.</p>
---------------------------------	---	---

## Anlage 2:

# Zielsätze für den Prozess „Notwendiger Wandel in Gemeinde, Pfarramt und den gemeindebezogenen Diensten in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg“

## 1. Der Prozess „Notwendiger Wandel“ will Visionen für Volkskirche wecken, bestärken, zum Leuchten bringen und kommunizieren.

- Er versteht Volkskirche als Gemeinschaft aller Getauften mit verschiedenen Begabungen, Frömmigkeitsprägungen und Lebensformen und mit durchlässigen Grenzen.
- Der Prozess „Notwendiger Wandel“ lässt sich leiten vom paulinischen Verständnis von Kirche und Gemeinde als vielfältig begabtem und gemeinsam beauftragtem lebendigem Leib Christi. (Röm 12 und 1. Kor 12). Er stärkt evangelische Kirche als aufeinander angewiesene Gemeinschaft aller Gemeinden in ihrer Pluralität und sieht die verschiedenen Profile, Frömmigkeitsprägungen und Charismen der Gemeinden und Bezirke als Reichtum.
- Der Prozess „Notwendiger Wandel“ arbeitet mit an der Weiterentwicklung der Landeskirche als funktionaler Organisation, damit Kirche und Gemeinden ihren evangelischen Auftrag für die Welt und in der Welt unter den aktuellen Rahmenbedingungen erfüllen können.
- Das besondere Interesse des Prozesses gilt der Entwicklung von Kirchengemeinden und gemeindebezogenen Ämtern, Diensten und Werken. Die wohnort- und gottesdienstbezogene Grundstruktur kirchlicher Arbeit in Kirchengemeinde, Distrikt und Kirchenbezirk soll weiterentwickelt, gestärkt und sinnvoll ergänzt werden - auch im Blick auf projektformige Arbeit und auf Formen von Gemeinde auf Zeit.

## 2. Der Prozess „Notwendiger Wandel“ will konkrete situationsbezogene Schritte der Umsetzung dieser Vision fördern.

- Er regt zu Entwicklung und Erprobung von Ideen und Modellen an.
- Er sammelt und bündelt Erprobungserfahrungen aus Kirchengemeinden und Kirchenbezirken und gemeindebezogenen Werken und Einrichtungen.
- Er entwickelt Einzelnes exemplarisch weiter und veröffentlicht Konzeptionen sowie Praxis- und Prozessverfahren durch Studientage, Fortbildungen, Kongresse, Schriften und im Internet.

### **3. Der Prozess „Notwendiger Wandel“ will eine geistlich verantwortete, partizipative, klare und nüchterne Leitungskultur auf allen Ebenen fördern.**

- Leitungskräfte und -gremien sollen motiviert und bestärkt werden, kirchliche Arbeit über Ziele inhaltlich und konzeptionell zu steuern.
- Anstelle einer Kultur unbegrenzter Zuständigkeit soll eine Kultur des Lassens zugunsten von gezieltem Handeln treten.
- Leitungskräfte und -gremien sollen zu Konzentration und Schwerpunktsetzung, exemplarischem Handeln in ausgewählten Feldern, zu arbeitsteiliger Zusammenarbeit und aufeinander bezogener Öffentlichkeitsarbeit ermutigt werden.
- Im Rahmen der Institution Kirche sollen Freiräume für Kirche als Bewegung geachtet und Gaben und Initiativen Ehrenamtlicher gefördert werden.
- Durch klare Aufgabenteilung zwischen der Kirchengemeinde und ihren Ämtern und Diensten und dem ihr zugeordneten Pfarramt, durch Konzentration und Vereinfachung soll für Pfarrerinnen und Pfarrer größerer Freiraum für geistlich-theologische Arbeit, Verkündigung und Seelsorge wiedergewonnen werden.
- Der Diakonat soll als eigenes Amt an Profil und Gestaltungskraft gewinnen.

### **4. Der Prozess „Notwendiger Wandel“ will die Landeskirche als lernende Organisation stärken.**

- Die Selbststeuerungs- und Veränderungsfähigkeit der Kirchengemeinden und Kirchenbezirke soll erhöht werden.
- Methoden der Gemeindeentwicklung (Zukunftswerkstatt, Leitbildarbeit, Strategische Planung, ... ) sollen weiterentwickelt und weitergegeben werden.
- Kirchliche und diakonische Einrichtungen, Dienste und Werke auf Bezirks- und Landeskirchenebene sollen zu Vernetzung und Weiterentwicklung angeregt werden, so dass sie Kirchengemeinden und -bezirke im Wandel wirksam unterstützen können.
- Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen und Bereichen soll verbessert werden (Feedbackschlaufen, Infobörsen ...).

### **5. Der Prozess „Notwendiger Wandel“ will die Leitungsverantwortlichen auf landeskirchlicher Ebene zur Veränderung von Rahmenbedingungen im Sinne des Notwendigen Wandel motivieren.**

- Im Gespräch mit den Verantwortlichen in OKR und Landessynode sollen Veränderungen von Gesetzen und Verordnungen, Strukturen und Abläufen auf den Weg gebracht werden, soweit sie für die Entwicklung der Kirchengemeinden und -bezirke im Sinne des Prozesses „Notwendiger Wandel“ sinnvoll sind.

- Der Prozess „Notwendiger Wandel“ vernetzt sich - soweit für diese Ziele sinnvoll - in Konzeptionsentwicklung, Kommunikation und Umsetzung mit anderen gemeindebezogenen landeskirchlichen Projekten und Einrichtungen.

[www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de)

2002 - 06 - 27 OKRin Ilse Junkermann, Pfr. Frieder Dehlinger

## Anlage 3:

# Weiterentwicklung des Prozesses Notwendiger Wandel nach dem Abschluss der Projektstelle im Oktober 2003

1. Die Projektphase ist zu Ende. Der Prozess NW geht weiter.
2. Die Projektstelle läuft aus. Sie wird abgelöst von einem Netzwerk „Gemeindeentwicklung-Notwendiger Wandel“ aus Kirchengemeinden und -bezirken, kirchlichen und kirchlich-diakonischen Einrichtungen sowie landeskirchlichen Dienststellen.
3. Der Prozess und das Netzwerk „Gemeindeentwicklung-Notwendiger Wandel“ leben von folgenden Qualitäten (s.o. S. 15, Nr. 3.):
  - Emotionale Qualität
  - Theologisch verantwortet Strukturen verändern (Barmen III)
  - Kommunikation und Beteiligung
  - an brisanten Themen dranbleiben
4. Drei wesentliche Knoten im Netzwerk „Gemeindeentwicklung-NW“ sind
  - (A) die neu beauftragte Steuerungsgruppe Prozess NW,
  - (B) der Gemeindedienst
  - (C) und die mit den Themen Amt und Gemeinde befassten Dezernate des OKR.

## A Steuerungsgruppe Prozess Notwendiger Wandel

- mit klarer Verankerung im OKR (Dezernat 1/Theologie und Gemeinde, und Dez 4/Amt)
- Ebene Kirchenbezirk ist gut vertreten
- berichtet an das Kollegium des OKR
- entwickelt „trademark“ NW und Logo Gemeindeentwicklung-NW
- Wahrnehmung, konzeptionelle Verdichtung und Anregung im Blick auf Leitimpulse und Fäden
- Wahrnehmung und Reflexion der Einführung der neuen Steuerungsinstrumente (erneuerte Visitation, PE, WH)
- Lokale Erprobungen in Kirchenbezirken anregen und auswerten
- Impulse aus der Kirchenleitung aufnehmen



- Beauftragungen für Gemeindeentwicklung/NW für die landeskirchlichen Dienststellen erarbeiten
- Planung der Jahrestagungen als Kommunikationsplattform des Netzes

## **B Aufgaben primär im OKR**

### **(B1) Qualitätssicherung für Veränderungskräfte**

- Grundstandards Beratung, Moderation, Supervision,..., interne Fortbildung, Wissensmanagement

### **(B2) Auswertung der Visitationsberichte im Blick auf Wandelbedarf und Wandel-erfahrungen**

### **(B3) Verknüpfung von (rechtlich-organisatorischer) Fachberatung und Prozessberatung für Gemeinden - Rückkommunikation von Gemeindeprozessen für die Rechtsent-wicklung**

- bei der Umsetzung des Pfarr-Plans (2001/2006)
- in Fusionsprozessen
- bei Erarbeitung von Distriktsordnungen
- Bei Erarbeitung von Ordnungen von Gesamtkirchengemeinden u.ä.
- Zusammenarbeit und Vermittlung mit Dezernat 8 Rechtsberatung/-aufsicht, Bauaufsicht/-beratung)
- Mitwirkung in der Rechtsentwicklung

### **(B4) Projektvernetzung: Notwendiger Wandel, erneuerte Visitation, Wirtschaftliches Handeln und Personalentwicklung**

- Prozessqualitäten und -erfahrungen und -inhalte in Projektvernetzung eingeben
- Kommunikation des inneren Zusammenhangs der Projekte nach innen und außen
- Aufbau des Netzes der Veränderungskräfte in Zusammenarbeit mit Gemeindedienst/ IABBE

## **C Aufträge an den Gemeindedienst / den künftigen IABBE**

Bei der Abteilung „Gemeindeentwicklung und Gottesdienst“ wird eine Geschäftsstelle NW eingerichtet (Umwidmung eines 25% Dienstauftrags).

### **(C1) Modelle gelingender und innovativer Praxis in Kirchengemeinden und -bezirken erkennen, auswerten und publizieren**

- Die Erfahrungsbörse NW/GEKo im Internet erweitern und pflegen
- Artikel für Publikationen (Landeskirchl. Mitarbeiterzeitschrift...)
- Tagungen, Bezirkssynoden ...
- Lokale Erprobungen in Kirchenbezirken (anregen,) unterstützen und auswerten

### **(C2) An Leitimpulsen bzw. fünf Fäden des Wandels konzeptionell weiterarbeiten**

- Sprengel-AK auf Initiative und in Zusammenarbeit mit den Prälaten/der Prälatin
- Ergebnisse der Auswertung der Visitationsberichte durch den OKR aufnehmen im Blick auf Fortbildung, Beratung, neue Erprobungsthemen, ...

### **(C3) Verknüpfung von Prozessberatung mit Rechts- und Strukturberatung (OKR)**

- s.o. „B“

### **(C4) Pflege eines landeskirchlichen Netzwerks der Veränderungskräfte**

- Pflege der Adressen von Gemeindeberater/innen, Moderator/innen, Fachberatern (Netzwerk Veränderungskräfte)
- Überblick schaffen für Kirchengemeinden, Kirchenbezirke, Mitarbeitende, Leitungskräfte: transparente Darstellung der verschiedenen (Beratungs-) Kompetenzen und -ressourcen
- Begleitung und Vermittlung von (NW-) Moderatoren und Moderatorinnen; ggf. Mitwirkung bei der Schulung

### **(C5) Unterstützung der Steuerungsgruppe Prozess NW**

- Organisation von Sitzungen und ggf. Tagungen Jahrestagung
- Protokolle, Versände etc.

### **Dabei im ganzen Prozess:**

- Aufnahme von oder Verknüpfung mit Impulsen „Wachsende Kirche“
- Vorwegnahmen und Erprobung der neuen (IABBE-)Strukturen

*Gesprächsstand D 1 und D 4, Gemeindedienst („Gemeindeentwicklung und Gottesdienst“ und „Missionarische Dienste“) und Projektstelle NW am 11.09.03*



## **Hintergründe und Weiterführendes zum Schlussbericht:**

### **Kommunikationsplattform [www.notwendiger-wandel.de](http://www.notwendiger-wandel.de):**

#### **Praxisimpulse**

- aus über 200 Lokalen Projekten der Landeskirche,
- über die „Fünf Fäden des Wandels“ und differenzierte, gemeindebezogene Schlagworte aufgeschlüsselt
- pdf-Dateien zu den Heften der Reihe „Praxisimpulse NW“

#### **Theologie und Konzeption**

- Grundtexte aus dem Prozess NW: 1. und 2. Zwischenbericht an die Landes-synode, Berichte der Sprengel AK
- Praktisch-theologische Reflexionen zur Gemeindeentwicklung:  
„Gemeindeverständnis im Prozess NW“  
„Zehn Hinweise für die Entwicklung der Ortsgemeinde“ u.v.m.

#### **Service**

- Adressen und Kontakte zu allen Projekten beim GEKo und allen Erprobungen
- Beratung und Unterstützungsangebote
- Materialien und Literatur zu NW und Gemeindeentwicklung

