

Notwendiger Wandel

Zusammen gehen. Anregungen aus der Praxis gemeindeverbindender Zusammenarbeit

- Theologische Grundlegung
- Praxisberichte
- Anregungen für die Umsetzung

Fünf Fäden des Wandels:

Faden 4:

„Zusammenarbeit
zwischen Kirchengemeinden
verbindlich gestalten“



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG

Praxisimpulse Notwendiger Wandel 5

Zusammen gehen. Anregungen aus der Praxis des Notwendigen Wandels für gemeindeverbindende Zusammenarbeit

erarbeitet von der Steuerungsgruppe „Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel“

Autorinnen und Autoren:

Pfr. Dr. Reiner Strunk, Denkendorf (Vorwort, Kp. 1, 2.1, 2.2 und 3)
 Pfr.in Margarete Goth, Stuttgart (Kp. 2.3.1)
 Pfr. Andreas Maurer, Degerloch (Kp. 2.3.2)
 Pfr. Frieder Dehlinger, Eislingen (Vorwort, Kp. 2.3, 2.4, 3 und 4)

Herzlicher Dank

an die Lokalen Erprobungsprojekte, die dem Praxisimpuls zugrunde liegen, und an die beteiligten Teams der Gemeindeberatung für alle mit dem Schreiben der Projektberichte verbundene Mühe!

Impressum:

Herausgeber: Evangelisches Medienhaus GmbH,
 Augustenstraße 124, 70197 Stuttgart
 im Auftrag der Steuerungsgruppe Prozess
 Notwendiger Wandel beim Evang. Oberkirchenrat
 Redaktion: Pfr. Frieder Dehlinger, Eislingen/Fils
 Druck: Reinhardt + Reichenecker GmbH, Riederich
 März 2004

Bezug:

Geschäftsstelle Notwendiger Wandel im Evang. Gemeindedienst
 Eva von Lukowicz
 Tel.: 0711/2068-230
 notwendiger-wandel@elk-wue.de
 Kostenbeitrag erbeten

Überblick:

| | |
|---|-----------|
| Einführung | 4 |
| 1. Motive für gemeindeverbindende Zusammenarbeit | 6 |
| 1.1 Ausgangslagen in den Projektgemeinden (LEP) | 6 |
| 1.2 Theologische Begründungen | 8 |
| 2. Ziele gemeindeverbindender Zusammenarbeit | 11 |
| 2.1 Wahrnehmung und Wirkung der Kirche in der Öffentlichkeit | 11 |
| 2.1.1 „Wir Innenstadtkirche“: LEP Schwäbisch Hall | 12 |
| 2.1.2 Zusammenarbeit auf dem Land: LEP Beimbach/ Gaggstatt-Mistlau, Kirchberg-Hornberg | 13 |
| 2.2 Entwicklung einer gemeindeverbindenden Mitarbeiterkultur | 16 |
| 2.2.1 Stadtkirche als Mittelpunkt: LEP Oberndorf /N | 17 |
| 2.2.2 Kompetenzgruppen für Ehrenamtliche als Ferment der Zusammenarbeit: LEP Zuffenhausen | 18 |
| 2.2.3 Halbierung der Sitzungszeiten: LEP Schwenningen | 20 |
| 2.3 Lösungsansätze für Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen (Pfarr-Plan u.a.) | 23 |
| 2.3.1 Gemeindebegehung: „Freundliche Besuche“ im Mainhardter Wald | 23 |
| 2.3.2 Beispiel Reutlingen-Nord: Gemeindeverbindende Distriktsordnung | 24 |
| 2.4 Schlanke Gesamtkirchengemeinde LEP Gesamtkirchengemeinde Tuttlingen | 28 |
| 3. Zusammen gehören – Zusammen kommen – Zusammen gehen: Einsichten und Erfahrungen aus den Erprobungs- gemeinden | 32 |
| 4. Wie weiterkommen? | 40 |
| 4.1 Das Rad neu erfinden? Besser gleich zu www.notwendiger-wandel.de/ | 40 |
| 4.2 Trotz Mc Kinsey, Berger & Co: Manchmal hilft Beratung wirklich weiter! | 41 |
| 4.3 Kontakte, Literatur, Internet | 42 |

Einführung:

„Kooperation“ wird seit den Anfängen der neueren Kirchenreformbestrebungen in den 70er-Jahren geradezu als Zauberwort verwendet. Es weckt Erwartungen, mobilisiert Kräfte und verspricht bessere Arbeitsbedingungen und Erfolgsaussichten. Im Prozess „Notwendiger Wandel“ ist „Kooperation“ einer der drei Leitimpulse, die sich aus dem paulinischen Bild „Gemeinde als Christi Leib auf Erden“ ableiten; Zusammenarbeit ist auch Kerngedanke im vierten der fünf Fäden des Wandels: „Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten“.

Aber nicht in jedem Fall ist Zusammenarbeit angezeigt und zweckmäßig. Sie kann zum ideologischen Muster ohne Wert werden, wenn Ziele der Beteiligten unklar oder unvereinbar sind oder wenn Lebenswelten oder Sozialräume einfach nicht zusammenstimmen, und künstlich, und darum auch mehr oder weniger gewalttätig, zusammengebracht werden.

Der vorliegende 5. Praxisimpuls wird darum kein Plädoyer für Kooperation um jeden Preis liefern. Er wird auch seine Überlegungen und Empfehlungen nicht in theoretischer Allgemeinheit entwickeln, sondern konkret und konsequent von den *Ergebnissen der landeskirchlichen Erprobungen im ‚Prozess Notwendiger Wandel‘* ausgehen und diese reflektieren. Dabei sind die Schwierigkeiten, die aus den Prozessen berichtet werden, wichtige Hilfen, um weiter zu kommen.

Die Auswahl unter den praktischen Erprobungen, die in Betracht gezogen wurden, konzentriert sich auf *Kooperationen*, nicht auf *Fusionen*. Hier und da sollte freilich nicht ausgeschlossen bleiben, dass es nach einer Phase intensiviertem zwischengemeindlichem Zusammengehen auch zur späteren Hochzeit, zur Fusion kommen könnte; aber dies war in den hier beschriebenen Fällen nicht das leitende Motiv.

Noch drei Hinweise für die Arbeit mit diesem Heft:

- Zitate aus den Zwischen- oder Schlussberichten der Erprobungsprojekte sind in der Regel kursiv gesetzt.
- Das Heft baut auf den Erfahrungen auf, die in den 50 Lokalen Erprobungsprojekten im Prozess Notwendiger Wandel zwischen 1999 und 2002 erarbeitet wurden und bezieht einzelne weitere Projekte mit ein.

Ausführliche Berichte aus den Erprobungsgemeinden und -distrikten finden Sie im Internet unter www.not-wendiger-wandel.de. Klicken Sie auf Praxisanregungen/ Lokale Erprobungsprojekte/ Ortsregister/ Ortsnamen. Näheres zu www.notwendiger-wandel.de finden Sie im Kapitel 4.1.

- Schon das 1. Heft der Reihe Praxisimpulse Notwendiger Wandel nahm das Thema Zusammenarbeit auf. In Praxisimpulse 1 „Leitfaden für benachbarte Kirchengemeinden zur Gestaltung von verbindlich geordneter gemeindeverbindender Zusammenarbeit“ wurde das Thema systematisch anhand verschiedener potentiell aufeinander aufbauender Stufen der Zusammenarbeit entfaltet. Der vorliegende 5. Praxisimpuls geht dagegen von den verschiedenen **Motivationen** für Zusammenarbeit in den einzelnen Erprobungsprojekten aus.

Wir hoffen sehr, dass das vorliegende Heft Sie und Ihre Nachbargemeinden anregt, aufeinander zuzugehen, zusammen zu gehen und miteinander zu wachsen!

Für die Steuerungsgruppe Erprobungen im Prozess Notwendiger Wandel



Dr. Reiner Strunk



Pfr. Frieder Dehlinger

1. Motive für gemeindeverbindende Zusammenarbeit

1.1 Ausgangslagen in den Projektgemeinden (LEP)

Die Voraussetzungen und Intentionen, die den Willen zur Zusammenarbeit hervorrufen, sind sehr unterschiedlich. Davon liefern die Lokalen Erprobungsprojekte (LEP) ein farbiges Bild. Aber maßgebend ist doch immer eine bestimmte Wahrnehmung kirchlicher Praxis und deren Bewertung. Je präziser die Analyse und je zutreffender (im Grunde auch: provozierender) die Bewertung ausfällt, desto deutlicher dürfte sich herausstellen, in welchem Maß und mit welchem (ggf. sehr bescheidenen) Ziel Kooperationen gelingen können. Die Neigung, Zusammenarbeit rasch in großem Stil und an vielen Ecken und Enden zugleich erreichen zu wollen, kann das baldige Ende an sich durchaus erreichbarer Kooperationsziele heraufbeschwören.

In den Erfahrungsberichten aus den LEP werden als Ausgangslage und Motivation für Kooperationsabsichten vor allem genannt:

- eine gewünschte Verbesserung oder Erweiterung bereits bestehender Formen von Zusammenarbeit (Tuttlingen, Plochingen, Schwenningen, GesKiGem Möhringen)
- die Erarbeitung schlanker gut funktionierender Strukturen für die Zusammenarbeit (Tuttlingen)
- Einsparungszwänge und Personalreduzierung im Zusammenhang des Pfarr-Plan (Beimbach/ Gaggstatt-Mistlau/ Kirchberg-Hornberg, Distrikt Reutlingen-Nord, Leuzendorf-Schrozberg, Ochsenwang u.a.)
- Überlastung von Mitarbeitenden, u.a. durch aufgeblähte Gremien- und Ausschussarbeit (Schwenningen, Sprengel-Arbeitskreis Ludwigsburg)
- Unzureichende Erkennbarkeit als Kirche in der Öffentlichkeit (Herrenberg, Oberndorf/ Neckar, Möhringen)
- Ökumenische Zusammenarbeit in einem konfessionell gemischten und stark säkular geprägten Stadtteil (LB Eglosheim)
- Integration eines Neubaugebietes (Plochingen)
- Neue Herausforderungen für Innenstadtgemeinden (Schwäbisch Hall, Zuffenhausen)
- Diasporagemeinden in Veränderungsprozessen (Oberndorf, Crailsheim Umland, Beimbach/Gaggstatt-Mistlau/Kirchberg-Hornberg)

Die jeweilige Ausgangslage und Bedarfsbeschreibung entscheidet bereits darüber,

- **welche Art von Kooperation** überhaupt angestrebt wird:
 - bilateral zwischen zwei Nachbargemeinden
oder multilateral in einem Verbund von Distriktgemeinden;
 - bezogen nur auf ein gemeinsames Arbeitsfeld, (z.B. Jugendarbeit oder ein regelmäßiger Abendgottesdienst) oder bezogen auf ein Bündel von Aufgaben und eine Änderung von Strukturen;
- **welche Instanz den gewünschten Prozess anstößt** (z.B. Gesamtkirchengemeinderat; KBA; Pfarrerdienstbesprechung; Distriktsversammlung der KGR);
- **wie die steuernde Projektgruppe besetzt sein sollte**, wie viele und welche Personen und Kräfte beteiligt sein sollten.

Die Erfahrung aus den Projektberichten zeigt, dass es keineswegs von Vorteil sein muss, gleich in der ersten Phase eine breite Beteiligung von Mitarbeitenden vorzusehen. Breite Beteiligung kann, sofern eine ‚Leitbildentwicklung‘ oder ‚Zukunftskonferenz‘ gewollt werden, durchaus angebracht sein (siehe Praxisimpulse 4, LEP Möhringen und LEP Kirchenbezirk Brackenheim). Aber bei unklaren Rahmenseetzungen für das, was kooperativ in Gang kommen sollte, vermehrt es die Diffusität von Interessen und Vorstellungen und führt leicht zur Frustration von Mitarbeitenden, etwa, wenn deren Verbundenheit mit der Gemeinde an ihnen wichtigen inhaltlichen Aufgaben hängt, nicht aber an der Mitverantwortung für Organisationsstrategien und Strukturformen;

- **in welchen Zeitbögen ein Zusammenkommen und Zusammengehen möglich ist.**

Wo erst Vertrauen wachsen muss, braucht es einen langen Atem, bis Zusammenarbeit selbstverständlich wird. Kaum eines der LEP zum Faden 4: „Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten“ hat weniger als anderthalb Jahre gedauert, bis der Rahmen und die Kultur der Zusammenarbeit entwickelt waren.

1.2 Theologische Begründungen

Kooperationen, die gelingen sollen, brauchen vernünftige Planungen und praktikable Lösungen. Dabei passiert es leicht, dass unter dem Druck der gestellten Aufgaben die theologische Verständigung über das Gewollte unterbleibt, unausgesprochen wohl gern in der Annahme, in dieser Beziehung sei alles klar.

Umgekehrt wäre statt dessen eher – und zwar gerade auf dem Gebiet gemeindeverbindender Kooperation – davon auszugehen, dass hier theologisch ein Klärungsbedarf besteht. Wird dieser versäumt, geraten Kooperationsversuche rasch auf die Oberfläche einer pragmatischen Vernunft, die weder Begeisterung auszulösen noch eine tiefer gründende Verbindlichkeit herbeizuführen vermag. Zusammenarbeit kann man dann zwar versuchen, aber sie wird nicht tragfähig und lebendig. Und nicht in jedem Fall wird bei einem Prozessverlauf mit Hindernissen erkannt: „Eher hinderlich war das Faktum, dass das Projekt nie richtig auf theologische Füße gestellt worden ist.“

Für ein Projekt gemeindeverbindender Zusammenarbeit dürften folgende theologische Merkposten wichtig sein:

Ortsgemeinde

Die Ortsgemeinde ist in unserer württembergisch volkskirchlichen Tradition nach wie vor das dominante Modell für die Gestaltung christlicher Gemeinde.

Ihre Vorzüge sind:

- sie ermöglicht christliches Gemeinschaftsleben in relativer Kontinuität (biographische Verbundenheit durch Kasualpraxis);
- sie vermag Verbundenheit und Offenheit auszubalancieren (religiöser Gruppenzwang ist Kennzeichen der Sekte!);
- sie ist ‚Kirche im Nahhorizont‘, begünstigt persönliche Beteiligung und emotionale Identifikation sowie öffentliche Wahrnehmung (‚unsere Gemeinde‘).

Gefährdungen sind:

- Selbstabgrenzung und kirchengemeindliche Binnenkultur. – Das gruppensoziologisch bekannte Phänomen wirkt sich in der Regel ja auch innergemeindlich aus: je mehr sich einzelne Gruppen nach innen konsolidieren, desto mehr grenzen sie sich gewöhnlich nach außen ab. So kommt es dann zu einer Reihe von ‚Gruppengemeinden‘ innerhalb der ‚Ortsgemeinde‘, die sowohl untereinander als auch mit der Gesamtgemeinde kaum Kontakte haben und mitunter Kontaktpflege nicht einmal für nötig halten. Innergemeindlich werden Pfarrer und Kirchengemeinderat sol-

che Verhältnisse zu überwinden versuchen. Sie werden theologisch mit der Einheit im Geist Jesu Christi und mit dem Bild vom Leib Christi argumentieren, wonach Trennungen und Teilverselbstständigungen zum Schaden des Ganzen nicht zu dulden seien.

Nur: Es ist des Nachdenkens wert, ob dieselben Kräfte der Selbstabgrenzung, die bei Gruppen innerhalb einer Ortsgemeinde zu beobachten sind, nicht auch im Verhältnis einer Ortsgemeinde zu ihren Nachbargemeinden im Distrikt und Bezirk lebendig sind. Was hier sozialpsychologisch wirksam ist, sollte also im Ergebnis nicht von vornherein theologisch hingenommen oder sogar gut geheißen werden.

- Horizontverengung und Reduktion der Verantwortlichkeiten. – Eine nur auf sich selbst bezogene Ortsgemeinde konzentriert ihre Energien auf die Gestaltung ihres ‚Gemeindelebens‘. Sie kann dabei in Struktur und Selbstdarstellung Vereinscharakter annehmen. Aber christliche Gemeinde am Ort ist kein Verein. Sie ist vielmehr zuständig und mitverantwortlich für alles Leben am Ort. Auch sie ist von Christus gesandt in die ‚Welt‘, und wenn sie wirklich ‚Kirche im Nahhorizont‘ ist, dann ist sie auch gesandt an die ‚Welt im Nahhorizont‘.

Einen Testfall in der kritischen Selbstprüfung der Ortsgemeinde bildet deren diakonisches Handeln: wird es zum integralen Bestandteil ihres Gemeindeseins – oder wurde es delegiert an übergeordnete Stellen und Einrichtungen, die anscheinend für ‚Gesellschaft‘ und ‚Welt‘ zuständig sind?

Gesamtkirchengemeinde, Distrikt und Kirchenbezirk

Die Briefe der Apostel im Neuen Testament richten sich häufig an Gruppen oder regionale Verbände von Gemeinden (Gal 1,2; 1. Pt 1,1; Offenb. Joh 1,4). Auch die Reisen der Apostel machen deutlich, wie die ersten christlichen Gemeinden in ihren Regionen Verbindungen pflegen und in einer nichtchristlichen Umgebung sich als Gemeinschaften unterstützen. – Dieses lebendige Netzwerk von Gemeinden ist in den Jahrhunderten staatskirchlicher Strukturen und des landesherrlichen Kirchenregiments weitgehend verloren gegangen. Im zunehmend säkular und multireligiös geprägten 21. Jahrhundert entdecken wir die regionalen und ökumenischen Netze christlicher Gemeinden neu.

Die Gesamtkirchengemeinde, der Distrikt oder der Kirchenbezirk sind nicht nur ein neutrales (und damit oftmals ungeliebtes) Verwaltungsbild, sondern theologisch zu werten als Verbund von Gemeinden in einem größeren Lebensraum.

Natürlich ist es Sache des Kirchenbezirks, Aufgaben zu verantworten, mit denen Ortsgemeinden jeweils für sich allein überfordert wären. Das

ist so nicht nur vernünftig, sondern auch theologisch angemessen: der kirchengründende Auftrag, das Evangelium zu verkündigen und den Dienst der Liebe an allen auszurichten, gilt für den Kirchenbezirk ebenso wie für die Ortsgemeinde.

Es besteht darum auch theologisch kein Anlass, das von Paulus auf die Kirche angewandte Bild vom ‚Leib Christi‘ ausschließlich für die Ortsgemeinde zu reservieren. Das vom Geist Christi geleitete Zusammenspiel aller Glieder und aller Gaben und die Warnung vor ‚Spaltung‘ im Leib Christi betreffen die Gesamtheit der Gemeindeglieder in einer Ortsgemeinde ebenso wie die Gesamtheit der Gemeinden in der Nachbarschaft und im Bezirk. Damit keine ‚Spaltung‘ im Leib Christi geschehe, so schärft Paulus ein, sollen „die Glieder die gleiche Sorge füreinander tragen“ (1.Kor.12,25). „Sorge füreinander“: das bedeutet in moderner Begrifflichkeit ‚Solidarität‘. Sie ist um Christi willen gefordert für die Menschen einer Ortsgemeinde und für deren Verhältnis zum lokalen gesellschaftlichen Umfeld. Und sie ist auch gefordert für Gemeinden in der Nachbarschaft und im Bezirk und für deren Verhältnis zum erweiterten gesellschaftlichen Umfeld. Wird dies berücksichtigt, dann werden Ortsgemeinden nicht nur offener für zwischengemeindliche Kooperation, sondern auch fähiger zur Wahrnehmung und Durchführung gemeinsamer Aufgaben.

Anregungen und Materialien zur theologischen Weiterarbeit in KGR oder Mitarbeitendenkonvent:

www.notwendiger-wandel.de: Theologie und Konzeption/ Grundtexte:

- Text 10: Zum Verständnis von Gemeinde im Prozess Notwendiger Wandel - Praktisch-theologische Grundlagen für die Gemeindeentwicklung in der Volkskirche
- Text 11: Gemeindeentwicklung – Ortsgemeinde mit Perspektive
- Text 13: Zehn Hinweise für die Entwicklung der Ortsgemeinde

2. Ziele gemeindeverbindender Zusammenarbeit

Aus den vielfältigen Ausgangslagen und –motiven, die in den Lokalen Erprobungsprojekten zu kooperativen Prozessen zwischen Gemeinden führen sollten, lassen sich vier Hauptziele herausarbeiten:

- Wahrnehmung und Wirkung der Kirche in der Öffentlichkeit (2.1)
- Entwicklung einer gemeindeverbindenden Mitarbeiterkultur (2.2)
- Lösungsansätze für Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen (2.3)
- Verbesserung der Strukturen für die Zusammenarbeit (2.4).

Selbstverständlich sind diese vier Hauptziele in den einzelnen Projektverläufen nicht strikt voneinander zu trennen; manches überlappt sich hin und her, und die Akzente können sich im lebendigen Prozess verschieben; so kann, was ursprünglich mit einem Lösungsbedarf für Einschränkungen aus dem Pfarr-Plan begann, zu kreativen und dann bald viel wichtiger werdenden Gestaltungen zwischengemeindlicher Kooperation führen.

2.1 Wahrnehmung und Wirkung der Kirche in der Öffentlichkeit

Es geht hier nicht allein um kirchliche Öffentlichkeitsarbeit im engeren Sinne, also um Publikations- und Präsentationstechniken. Es geht vielmehr um eine Konzeption kirchlicher Arbeit, die nicht nur dem ‚Gemeindeleben‘ gilt und nur gemeindeintern wahrgenommen zu werden braucht, sondern die sich auf die gesellschaftliche Öffentlichkeit bezieht, um dort mit ihrem Zeugnis und Dienst gegenwärtig zu sein und wahrgenommen zu werden: ein missionarisches Interesse.

Dies kennzeichnet z.B. das Kooperationsinteresse von Innenstadtgemeinden, die bei den erlittenen Erosionen ihrer früheren Gestalten und Kapazitäten nun auch die Chance sehen, durch Kooperation nicht nur überlebensfähig zu bleiben, sondern ein neues, wirkungsvolleres Bild von evangelischer Kirche in der Stadt zu entwickeln.

2.1.1 Zusammenarbeit in der Innenstadt: LEP Schwäbisch Hall: „Wir Innenstadtkirche“

„Die Innenstadtgemeinden St. Katharina und St. Michael beobachten eine Veränderung ihrer Gemeindestruktur:

- *Das Durchschnittsalter der Gemeinde steigt, die Zahl der Gemeindeglieder nimmt ab.*
- *Bestimmte Felder der Gemeindearbeit sind wenig gefragt: Kindergottesdienst, Jugendarbeit.*
- *Bestimmte Bereiche der Gemeindearbeit werden verstärkt nachgefragt: Gottesdienste bei Trauungen und Bestattungen, Seniorennachmittage, Kirchenbesichtigungen, seelsorgerliche Begleitung.*
- *Neue Aufgaben kommen auf die Gemeinden zu: Begegnung mit Kunst und Kultur (Kunsthalle Würth; Freilichtspiele), vielfältige Kontakte einer Innenstadtgemeinde (Fachhochschule für Medien und Gestaltung, Goethe-Institut, Touristen, Obdachlose).*

Es gibt bereits etliche gemeinsame Aktivitäten in der Gemeinde: Seniorennachmittag, Förderverein mittelalterlicher Kirchen, Bibelwoche, Weltgebetstag, Gemeindedienst, Frauenkreis...“

In diesem Fall war Kooperation zwischen den Gemeinden also schon auf einzelnen Gebieten eingeübt und musste nicht z. B. zwischen den beiden KGR völlig neu eingerichtet und begründet werden.

„Wir ermittelten zunächst auf der Basis unseres Klausurtages die Themen, die uns am meisten unter den Nägeln brennen. Anhand dieses Themenplanes stellten wir einen Zeitplan auf. Per Meinungsbild stellten wir die drei dringlichsten Anliegen fest, bearbeiteten sie in Kleingruppen und stellten die Ergebnisse einander vor. Die Gruppen waren paritätisch gebildet.

Die Themen waren:

- *Neue Herausforderungen*
- *Öffentlichkeitsarbeit*
- *Vorbereitung der Gemeindeversammlung*

In diesen Themen spiegelt sich die Vielfalt der Aufgaben, die auf die beiden Gemeinden zukommen. Sowohl ganz konkrete Schritte wie die Vorbereitung der Gemeindeversammlung als auch weitreichendere Vorhaben wie der Umgang mit neuen Herausforderungen in der Innenstadt zeichnen sich ab.“

Es wurden zwei Arbeitsgruppen gebildet, die Ideen und Verfahren für eine bessere Präsenz der Kirche in der Öffentlichkeit entwickeln sollten:

„Die Arbeitsgruppe ‚Neue Herausforderungen‘ stellt folgende aktuelle Themen fest: Kirchenöffnung, Kunst trifft Kirche, Stellungnahme zu aktuellen Themen, Ideenliste. Erste Ideen sind zum Zeitpunkt der Vorstellung bereits umgesetzt. Dazu gehört die Bildung eines Kreises von Ehrenamtlichen, die die Öffnung der beiden Kirchen für Besucherinnen und Besucher ermöglichen. Die Nachfrage nach Besichtigung der Katharinenkirche ist seit der Eröffnung der Kunsthalle Würth stark angestiegen. Bisher ist sie nur während der Gottesdienste geöffnet. Die Michaelskirche wird derzeit während der Öffnungszeiten hauptamtlich durch den Mesner betreut. Auch wenn in der Anfangsphase ein Schwerpunkt auf der Katharinenkirche liegt, so will der neu begründete Kreis doch beide Kirchen durch das Engagement von Ehrenamtlichen der Öffentlichkeit zugänglich bzw. länger zugänglich machen und so für eine offene Kirche im Wortsinne sorgen.

Ein weiteres Vorhaben ist die Eröffnung einer Veranstaltungsreihe ‚Kunst trifft Kirche‘, deren erster Termin schon geplant ist.

Dazu gehört auch die umfangreiche und öffentlichkeitswirksame kirchenmusikalische Arbeit.

Die Arbeitsgruppe ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ schlägt kurz-, mittel- und langfristige Projekte vor: z.B. Interviews zur Kirchenwahl in Presse und Hörfunk, ein Faltblatt mit Veranstaltungen in der Innenstadt und einen Wettbewerb für den Namen der neuen Innenstadtgemeinde...“

Die Zitate stammen aus dem Zwischenbericht LEP Schwäbisch Hall. Den Schlussbericht zum Projekt finden Sie unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/schwaebisch-hall

2.1.2 Zusammenarbeit auf dem Land: LEP Beimbach/ Gaggstatt-Mistlau/ Kirchberg-Hornberg im Kirchen- bezirk Blaufelden

Dieses Projekt zeigt, dass eine gemeinsam verantwortete Präsentation der Kirche in der Öffentlichkeit nicht nur im städtischen Raum möglich ist, sondern auch bei benachbarten Gemeinden im ländlichen Raum.

Ausgangssituation

„Die Entscheidungen, die im Kirchenbezirk Blaufelden im Zusammenhang mit dem Pfarr-Plan getroffen wurden, haben ergeben, dass die Pfarrstelle Gaggstatt auf 75% und die Pfarrstelle Beimbach auf 50% reduziert werden.

Unabhängig voneinander haben beide Gemeinden beschlossen, am Erprobungsprojekt ‚Notwendiger Wandel‘ teilzunehmen, in der Hoffnung, auch in Zukunft mit den reduzierten Pfarrstellen eine gute Gemeindegemeinschaft leisten zu können.

Die räumliche Nähe der beiden Gemeinden hat es nahe gelegt, an eine Kooperation zu denken. In die gemeinsamen Überlegungen hat sich die Gemeinde Kirchberg/J. eingeschaltet, die ebenfalls beschlossen hat, sich am Projekt ‚Notwendiger Wandel‘ zu beteiligen. Kirchberg und Gaggstatt, das zur Kommune Kirchberg gehört, haben bisher schon auf Distriktebene zusammengearbeitet. Beimbach hatte bis dahin wenig Verbindung zu den Gemeinden Gaggstatt und Kirchberg, da Beimbach zur Kommune Rot am See gehört und im Distrikt mit der Kirchengemeinde Rot am See zusammengearbeitet hat.

Ziel des Projektes

ist die Entwicklung einer gemeindeverbindenden Zusammenarbeit. Für die Zusammenarbeit haben die Beteiligten fünf Bereiche ins Auge gefasst:

- *Herausgabe eines gemeinsamen Gemeindebriefes*
- *Einrichtung einer Sekretärinnenstelle für alle drei beteiligten Gemeinden und die Gemeinde Lendsiedel*
- *Erarbeitung eines Modells für eine gemeinsame Konfirmandenarbeit in Gaggstatt-Mistlau und Beimbach*
- *Planung und Vorbereitung von gemeinsamen Gottesdiensten. Der Schwerpunkt liegt auf der Ausarbeitung eines besonderen Gottesdienstprogramms, das besonders kirchenferne Menschen ansprechen soll.*
- *Männerarbeit. Planung und Vorbereitung des Männervespers, zu dem alle beteiligten Gemeinden gemeinsam einladen.*

Für jeden Bereich wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, in der Vertreter und Vertreterinnen aus allen Kirchengemeinden mitarbeiten.“

Festgestellt wird, dass schon in der Anfangsphase „eine Aufbruchstimmung zu spüren und die Motivation zur Zusammenarbeit sehr hoch war. Das hat sich durchgehalten bis jetzt.“

Verlauf

„Um die Arbeit der Projektgruppe transparent zu machen, ist es wichtig, die Entscheidungen und Ergebnisse der Öffentlichkeit mitzuteilen.

Bei einem Gemeindeabend, zu dem die Gemeindeglieder aller Kirchengemeinden eingeladen werden, stellen die einzelnen Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse vor. Die Öffentlichkeit wird durch den ersten gemeinsamen Gemeindebrief informiert, dessen Hauptthema die Berichte über den bisherigen Verlauf des Projekts sind.

Die Kirchengemeinderäte der Gemeinden werden regelmäßig über die Arbeit der Projektgruppe informiert.

Die Projektgruppe ist sich darüber im Klaren, dass das Zusammenwachsen der Gemeinden nur über einen langen Zeitraum geschehen kann. Doch die Anfänge sind gemacht.

Besonders schön war, dass an Christi Himmelfahrt ein zentraler Gottesdienst im Grünen für die Kirchengemeinden Beimbach, Gagggstatt-Mistlau und Kirchberg-Hornberg gefeiert wurde mit anschließender Bewirtung. Der Gottesdienstbesuch aus allen Gemeinden war sehr gut. Die Rückmeldungen waren äußerst positiv und haben dem gemeinsamen Vorhaben gut getan.

Unabhängig von den Arbeitsbereichen des Projekts, aber dennoch im Zusammenhang des Projekts haben die Kinderkirchkinder aus Beimbach und Gagggstatt-Mistlau gemeinsam ein Singspiel eingeübt, das sie in der Jugendstilkirche in Gagggstatt aufgeführt haben. Auch bei diesem Gottesdienst war der Besuch aus beiden Gemeinden sehr gut. Für die beteiligten Kinder war es ein positives Erlebnis, als große Gruppe zu agieren und zu merken, dass so eine Zusammenarbeit auch viel Spaß macht.

Sowohl der Gottesdienst an Christi Himmelfahrt wie auch das gemeinsame Singspiel zeigen, dass die Bereitschaft der Gemeindeglieder wie auch der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hoch ist, als Gemeinden näher zusammenzurücken und gemeinsame Veranstaltungen durchzuführen.“

Darstellung und Wirkung kirchlichen Handelns in der Öffentlichkeit gewinnen hier im ländlichen Raum ein charakteristisch anderes Gesicht als in einer Innenstadt. Hier gibt es kein Zentrum in Gestalt einer kulturgeschichtlich repräsentativen Stadtkirche wie in Schwäbisch Hall oder auch in Oberndorf (s.u. 2.2.1). Es gibt vor allem nicht, wie in der städtischen Lebenswelt, die überschaubare gemeinsame Öffentlichkeit, an der einzelne Kirchengemeinden miteinander partizipieren. Darum muss Kooperation im ländlichen Raum andere Wege einschlagen. Die Schritte, die dazu in Gagggstatt, Beimbach und Kirchberg gemacht wurden, zeigen, dass hier der Aspekt von Nachbarschaft und der Entwicklung nachbarschaftlicher Verbundenheit stärker maßgebend wurde als der Aspekt einer angemessenen kirchlichen Präsentation gegenüber einer gemeinsamen gesellschaftlichen Öffentlichkeit.

Die Zitate stammen aus dem Zwischenbericht des LEP. Zwischen- und Schlussbericht finden Sie unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/gagggstatt

2.2 Entwicklung einer gemeindeverbindenden Mitarbeiterkultur

Mitarbeitende zu gewinnen, für ihre Aufgaben zu befähigen und sowohl fachlich wie auch persönlich zu begleiten, gehört heute zur Kernaufgabe kirchlicher Arbeit. Die Forderung „Ehrenamt fördern!“ ist klar, sie wird von Einzelgemeinden jedoch häufig als Überforderung erlebt und bleibt insofern unerfüllt.

Die verbreitete Klage über den Mangel an ehrenamtlich Mitarbeitenden ist auch darauf zurückzuführen, dass nicht in jeder Gemeinde die Kompetenzen und Mittel vorhanden sind, Mitarbeitende zu motivieren, zu befähigen und zu begleiten.

Der Gedanke, durch gemeindeverbindende Partnerschaft zu fördern, was die einzelne Gemeinde eher überfordert, liegt eigentlich auf der Hand. Kooperation kann hier einen kalkulierbaren Gewinn für jeden der Partner bringen und schafft überdies Vernetzungen und Zusammengehörigkeiten über den unmittelbaren Kreis der aktiven Mitarbeiter hinaus.

So hat sich in den Erprobungsprojekten z.B.

- eine zwischengemeindliche Information und Schulung von neuen Kirchengemeinderäten bewährt (LEP Crailsheim Umland)
- die gezielte Zusammenführung unterschiedlicher und unabhängiger Gruppierungen in der Jugendarbeit zu einem Prozess sachlicher und persönlicher Annäherung geführt: *„Der bisherige Verlauf des Prozesses förderte die Beziehungen und die Wahrnehmung untereinander. Die Wahrnehmung des anderen und die Bemühung um Akzeptanz und Toleranz wird als wichtigste Voraussetzung für die gemeinsame Zusammenarbeit empfunden. Darüber hinaus fördert der Prozess die Reflexion über die eigene Arbeit und ihre Einbindung in die Kirchengemeinde“ (LEP Jugendarbeit Herrenberg).*

Aus den Erprobungsberichten werden drei recht verschiedenartige Wege erkennbar, wie Wege zu gemeindeverbindender Kooperation, die bei den Mitarbeitenden ansetzt, entwickelt werden können:

2.2.1 Mitarbeiter empfinden kooperativ: LEP Oberndorf am Neckar

Zwischen einem älteren Gemeindeteil im Tal und einem jüngeren auf der Höhe existieren bei Projektbeginn eher lose Verbindungen; angesichts der renovierungsbedürftigen Stadtkirche, die von Hause aus das lokale und emotionale Zentrum einer kooperativen Gemeindegemeinschaft sein sollte, wurden im Projekt Möglichkeiten einer stärkeren Verbindung der beiden Gemeindeteile geprüft.

Interessant erscheint, dass man dazu (erst einmal) nicht den Weg über *Strukturen*, sondern über die *Mitarbeitenden* in beiden Bereichen gegangen ist. Es ergab sich:

- *„Für die Mitarbeiter/innen beider Gemeindeteile, insbesondere die jüngeren, ist die Gemeinde Oberndorf nahezu fraglos eine Gemeinde. Ihr Engagement in Gruppen oder Arbeitsgebieten beruht hauptsächlich auf dem Interesse an den jeweiligen Aufgaben. Die Frage des Wohnortes spielt dabei eine untergeordnete Rolle.“*
- *„Die Mitarbeiter/innen beziehen ihre Informationen hauptsächlich über die Pfarramtssekretärin. Sie wünschen sich darüber hinaus eine Verbesserung der Kommunikation untereinander und mit dem KGR sowie eine verbesserte Wahrnehmbarkeit beider Pfarrer als Pfarrer für beide Gemeindeteile, sowie eine gute Zusammenarbeit der beiden Pfarrer. Die Renovierung der Stadtkirche wird allgemein begrüßt. Für viele ist sie ein möglicher Ort, an dem die Einheit der Gemeinde erlebbar werden kann.“*
- *„Nachdem der Mitarbeiter/innen-Tag mit Beteiligung aus allen Arbeitsbereichen der Gemeinde die erwähnte Öffentlichkeit hergestellt hatte, konnte mit neuen Erkenntnissen weiter gegangen werden. Vor allem konnte eine nachhaltige Horzonterweiterung des Kirchengemeinderates festgestellt werden. Dies war wichtig für die Wertschätzung der Kirchengemeinderatsarbeit und förderte Aufbruchstimmung in der ganzen Gemeinde. Die Möglichkeiten und Sichtweisen der verantwortlichen Mitarbeiter/innen und deren Vorschläge und Ideen für den Kirchengemeinderat wurden aufgenommen. – Die Erkenntnis, dass nicht wenige alles machen müssen, sondern Aufgaben gut und gerne verteilt werden könnten, setzte sich durch. Es wurde deutlich, dass es mehr Verbindung als Trennung zwischen den Gemeindeteilen gibt. Dem Reichtum an Mitarbeit und Zusammenarbeit und der Erkenntnis ‚Wir sind eine Gemeinde‘ wurde Raum gegeben. Die Bedeutung des Pfarrbüros und der Sekretärin als Anlaufstelle für Mitarbeiter/innen wurde besonders deutlich.“*

Entgegen der Ausgangsvermutung des KGR zeigt sich, dass die Mitarbeitenden die beiden Teile der Kirchengemeinde als eine Lebenswelt mit einer identitätsstiftenden Mitte – der Stadtkirche - und einem organisatorischen Zentrum – dem Gemeinde- bzw. Pfarrbüro - wahrnehmen. Die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in Oberndorf erwies sich als einfacher, als zunächst angenommen.

2.2.2 Kompetenzgruppen für Ehrenamtliche als Ferment der Zusammenarbeit: LEP Zuffenhausen

Stärker und gezielter als beim Beispiel aus Oberndorf wurde in der Gesamtkirchengemeinde Zuffenhausen im Interesse einer verbesserten Kooperation im Stadtteil ein gemeinsames Konzept zur Gewinnung und Befähigung von Ehrenamtlichen entwickelt und praktisch umgesetzt.

Was man die „Förderung einer zwischengemeindlichen Mitarbeiterkultur“ nennen könnte, vollzieht sich beim Beispiel Zuffenhausen vor allem auf zwei Ebenen:

- einmal dem sog. ‚Prioritätenausschuss‘, der aus hauptamtlich und ehrenamtlich Mitarbeitenden der beteiligten Gemeinden und des Ev. Jugendwerks Zuffenhausen zusammengesetzt ist. Der Prioritätenausschuss stellt selber bereits ein Modell zwischengemeindlicher Mitarbeiterkultur dar. Er hat u.a. die Aufgabe, Fortbildung für ‚Kompetenzgruppen‘ von Gemeindegliedern zu planen und zu begleiten;
- zum andern die ‚Kompetenzgruppen‘ selber, in denen Gemeindeglieder aus allen Teilgemeinden für gemeindliche Arbeitsbereiche gemeinsam fortgebildet werden sollen. Die übergreifenden Kompetenzgruppen sollen dazu beitragen, dass Mitarbeitende aus unterschiedlichen Teilgemeinden sich kennen lernen, Zusammenarbeit einüben und zusammen-wachsen.

Ziele

Drei bisher selbstständige Kirchengemeinden, in einer Gesamtkirchengemeinde organisatorisch verbunden, suchen ihre innere Verbindung in gemeinsam erkannten und verfolgten Schwerpunktaufgaben. Der GesamtKGR umschreibt sie so:

*„Wir wollen als Teilkirchengemeinden mehr zusammenwachsen.
Wir wollen Menschen ansprechen und gewinnen.“*

Prozess und Prozessstruktur

Der GesamtKGR installierte den Prioritätenausschuss und beauftragte ihn, ein Projekt zu erarbeiten, um die genannten Grobziele zu verwirklichen. Entwickelt wurde ein Fortbildungsangebot. Gemeindeglieder und andere Menschen aus Zuffenhausen sollen in drei ausgewählten Bereichen ihre Kompetenzen fördern, stärken und erweitern:

- Arbeit mit Gruppen
- Seelsorge und Beratung
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Der Prioritätenausschuss übernahm die Planung, Organisation und Durchführung des Projektes ‚Kompetenzgruppen‘.

„Der Prospekt wurde sowohl in den Kirchengemeinden wie auch in der bürgerlichen Öffentlichkeit interessiert aufgenommen. Es gab nur wenige kritische Stimmen. Sie kamen aus der ‚Kerngemeinde‘ und stellten die Frage: Warum macht Kirche ein VHS-Programm? - Die Auslage in den Geschäften machte keinerlei Probleme, sondern wurde begrüßt. Die Werbekampagne war erfolgreich.

Außenwirkung: Evangelische Kirche wurde in Zuffenhausen wahrgenommen.

Innenwirkung: Stärkung des Vertrauens. Gemeinsam sind wir erfolgreich.“

„Die Zusammensetzung und Arbeitsform des Prioritätenausschusses könnte Modellcharakter für zukünftige prozessorientierte Arbeit in der Gemeinde haben. Die gelingende Zusammenarbeit im Prioritätenausschuss, das gewachsene Vertrauen und die erfolgreiche Zusammenarbeit bereiteten den Boden für weitere Prozesse in der GesKG.

Im Mittelpunkt der Erfahrungen stand:

- Konkurrenzdenken wurde abgebaut
- Zusammenarbeit gelingt
- Gegenseitige Wertschätzung steigt
- Gemeinsam haben wir Erfolg

Die Mitglieder des Prioritätenausschusses vermitteln diese Erfahrungen in die Gremien ihrer Teilkirchengemeinden und des Evang. Jugendwerks Zuffenhausen.“

Die Auswertung der Erprobung vermerkt im Blick auf die Akzeptanz der Kompetenzgruppen:

a) *„Gut angenommen wurden*

- *Gruppen, die miteinander reden*
- *Gruppen, die eigenen Erfahrungs- und/oder Kompetenzhorizont erweitern*
- *Einzelveranstaltungen (Verbindende Elemente: VHS-Charakter, Bildungsangebot, Angebot mit breiter Verwendungsfähigkeit)*

b) *Mäßig erfolgreich waren*

- *Gruppen mit Veranstaltungsort außerhalb der Gemeinde*
- *Gruppen mit speziellem Inhalt (Internet, Journalismus)*
- *Gruppen für Anfänger (Verbindende Elemente: VHS-Charakter, Bildungsangebot, Angebot für eingeschränkte Weiternutzung)*

c) *Abgesagt mangels Beteiligung wurden*

- *Gruppen mit Zielrichtung Gemeindearbeit (Verbindende Elemente: VHS-Charakter, Angebot mit Zielrichtung ehrenamtliche Tätigkeit in der Gemeinde, z.T. auch Anspruch auf Verbindlichkeit)*

Bewertung der Erprobungserfahrungen:

- *Die Teilnehmer erweiterten unser bisheriges Gemeindespektrum.*
- *Vermutung: Die kirchliche Verbundenheit der Menschen vor Ort ist größer, als man in kirchlichen Insiderkreisen annimmt.*
- *Menschen wollen ihre Kompetenzen erweitern, aber nicht in jedem Fall zweckorientiert einsetzen.*
- *Gezielte Werbung für Mitarbeit in der Gemeinde mit verpflichtendem Charakter ist anscheinend abschreckend.“*

2.2.3 „Halbierung der Sitzungszeiten“: LEP Schweningen

Dieses Beispiel ist insofern originell, weil es eine Problemanzeige, die zum Wandel nötig, nicht etwa einem Mangel, sondern einem Überschuss an Strukturbildung verdankt. Offenbar gibt es, Bonhoeffers kritischen Bemerkungen zu den zweifachen staatlichen Fehlentwicklungen von „Zuwenig an Ordnung und Recht“ und „Zuviel an Ordnung und Recht“ entsprechend, etwas Ähnliches auch bei der Gestaltung kirchlichen Lebens und Handelns: ein Zuwenig an effektiver Organisation und Struktur (dies wird in den meisten Fällen vorausgesetzt), aber auch ein Zuviel davon. Eine in der Vergangenheit vollzogene, durchaus vernünftige und praktikable Strukturbildung für kooperative Handlungsabläufe (hier bei einer Großgemeinde mit 11 000 Gemeindegliedern, aufgeteilt in 6 Gemeindebezirke) kann im Lauf der Zeit auch zum Problem werden. Dies erkannt zu haben und – im Interesse der Mitarbeiterschaft! – eine Reduktion strukturbedingter Belastungen anzustreben, ist die Leistung der Schwenninger Projektgruppe.

Sehen

„Unsere relativ große, gut strukturierte Kirchengemeinde steht als große Institution (hierunter verstehen wir haupt- und nebenamtlich Mitarbeitende, Verwaltung, Kirchengemeinderat mit Ausschüssen, Gemeindeausschüsse etc.) in der Gefahr, zum ‚Selbstläufer‘ zu werden: ‚Stell dir vor, es beteiligt sich niemand mehr am Gemeindeleben, und die Institution Kirchengemeinde funktioniert noch lange ungestört...‘

Wir beobachten, dass der Austausch mit den nicht zur Kern- oder Gottesdienstgemeinde gehörenden Gemeindegliedern schwieriger wird und dass es schwer fällt, diesen Austausch lebendig und belebend zu halten. Je reibungsloser und besser strukturiert die oben beschriebene ‚Institution‘ Kirchengemeinde selbstverständlich ‚funktioniert‘, desto größer wird nach unserer Erfahrung die Gefahr, dass wir innerhalb der Institution für ‚Nicht-Kerngemeindeglieder‘ planen und arbeiten, ohne aktiv wahrnehmen zu müssen, wo deren Anliegen, Ideen, Probleme, Fragen, Mitwirkungswünsche und –fähigkeiten liegen, und ohne sie zu aktivem Mitwirken in ihrem Sinne zu ermutigen.

Dabei ist die Rolle der Gemeindeausschüsse als Bindeglied zur Basis, aber auch in ihrer Stellung zum KGR, zur Verwaltung und zur Gesamtheit der Kirchengemeinde nicht (mehr) ganz klar. Hier waren in der Vergangenheit an konkreten Punkten gelegentlich deutliche Irritationen entstanden, etwa bei der Frage der Mitwirkung bei der Pfarrstellenbesetzung.“

Urteilen

In einer ‚Zukunftswerkstatt‘ werden Projektziele und Verfahren näher abgestimmt. Dabei spielt das Ziel ‚Halbierung der Sitzungen‘ eine vorrangige Rolle, und der KGR beauftragt eine Projektgruppe, Vorschläge zu erarbeiten, „über die Veränderungen in Zusammensetzung, Aufgabenstellungen und Kompetenzen der Ausschüsse mit dem Ziel der Freisetzung von Zeit und Kräften für andere Projekte im Sinne lebendiger Gemeindeentwicklung.“

Es ist den Beteiligten klar, dass eine solche Strukturreform (in der Absicht, Strukturbindungen für Mitarbeitende zu vermindern!) die Voraussetzung darstellt, um eine kooperative, alle Gemeindebezirke gleichermaßen betreffende Arbeit in Richtung ‚Öffnung über die Kerngemeinde hinaus‘ zustande zu bringen. Es braucht eben Mitarbeitende mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen an Zeit, um vorgesehene Projekte wie *Theaterwerkstatt, Vesperkirche, Kirchliches Infozentrum oder die Öffnung des Gottesdienstes für neue Formen* nicht nur vorzuplanen, sondern auch praktisch durchzuführen.

Handeln

In der Bilanz zum Projekt ‚Halbierung der Sitzungen‘ kommt zum Ausdruck, dass der anfängliche Elan zur Strukturverminderung zwecks Mitarbeiterförderung genau an der Stelle verloren zu gehen droht, wo im Zuge der Kirchengemeinderatswahlen Neubesetzungen in den Gremien erfolgen. Wenn man es pointiert ausdrücken will, kündigt sich in diesem Prozess ein problematischer Sieg der (alten) Strukturen über die Reforminitiative an, die ja an Personen hängt. Das muss zu denken geben, vor allem dahingehend, dass strukturverändernde Projekte einen strikten Zeitplan haben und erfüllen müssen: Ergebnisse müssen festliegen, bevor personelle Veränderungen in den einschlägigen Gremien anstehen.

Zum Projekt ‚Halbierung der Sitzungen‘:

„Im umfassenden Sinn geht es hier um ein Freisetzen von Zeit und Kraft durch verschiedene Maßnahmen, die je nach Gremium unterschiedliches Gewicht haben:

- *Reduzierung der Mitglieder*
- *Klärung von Kompetenzen*
- *Veränderung der Zuständigkeitsordnung*
- *Reduzierung der Sitzungsdauer und –häufigkeit*
- *Grundsätzliche Überprüfung der Notwendigkeit eines Gremiums*
- *Klärung des Ineinandergreifens der verschiedenen Gremien*

Der ungeheure Antrieb für das Projekt ‚Halbierung der Sitzungen‘ entsprang der bei der Zukunftswerkstatt mehrheitlich und vehement von ehren-, neben- und hauptamtlich Mitarbeitenden vorgebrachten Erfahrung von zeitlicher und kräftemäßiger Überlastung im Einsatz für die Kirchengemeinde. Es war allen deutlich, dass eine Öffnung und neue Projekte nur dann umsetzbar sind, wenn an struktureller Stelle Reibungsflächen abgebaut und Vorgänge vereinfacht werden.

Hilfreich für den Beginn des Projektes war es, dass der KGR bereits auf eine mindestens 6-jährige (in vielen Fällen noch weiter zurückreichende) gemeinsame Geschichte grundsätzlich vertrauensvoller, gegläückter Zusammenarbeit zurückblicken konnte. Doch dann machte sich der große Wechsel (11 neue KGR-Mitglieder) im Zusammenhang mit den Kirchenwahlen besonders bemerkbar... Hier musste enorme Informations- und Motivationsarbeit geleistet werden, die wir vielleicht unterschätzt haben. Möglicherweise wird diese Tatsache am Ende dazu beitragen, dass der Projektfaden „Struktur“ im Ergebnis deutlich bescheidener ausfällt, als ursprünglich erhofft.“

Die Zwischen- und Schlussberichte aus dem LEP Schwenningen finden Sie unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/schwenningen.

Der Artikel „Kreativ arbeiten im KGR“ gibt Anregungen für eine konstruktive Arbeit im Kirchengemeinderat: www.kirche-gestalten.de/assets/3581.doc

Im Prozess „Notwendiger Wandel“ bündelt vor allem der 1. Faden des Wandels „Ehrenamt fördern – Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen gestalten“ die Erfahrungen und Konzeptionen zu diesem Thema. Weitere Projekte zum Thema finden Sie unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/faden1ehrenamt und im Heft Praxisimpulse 6: Ehrenamt/Hauptamt (erscheint voraussichtlich im Mai 2004)

2.3 Lösungsansätze für Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen (Pfarr-Plan u.a.)

2.3.1 Umsetzung des Pfarr-Plans im Mainhardter Wald: Gemeindebegehung – „Freundliche Besuche“ als Ausgangspunkt für verbindliche Zusammenarbeit

Ausgangslage

Das Stellenverteilungskonzept des Kirchenbezirks sieht für drei Gemeinden im Mainhardter Wald eine Kürzung der Pfarrstellen in der Umsetzung des Pfarr-Plans vor. Der Kirchenbezirk stellt in Aussicht, die Pfarrstellenkürzung abzumildern, wenn die betroffenen Gemeinden ein Konzept für Zusammenarbeit entwickeln und empfiehlt den Kirchengemeinden, sich an die Gemeindeberatung zu wenden. Die drei Kirchengemeinden beschließen, in einem Beratungsprozess gemeinsam zu klären, wo und wie die Kürzungen vorgenommen werden sollen und wie die Zusammenarbeit der Gemeinden aussehen kann.

Beim ersten Beraterkontakt, einer Vorstellungsrunde mit allen drei Kirchengemeinderäten, wird viel Unmut und Angst deutlich. Die beiden kleineren Gemeinden bangen um ihre Eigenständigkeit. Die größere Gemeinde hat schon eine Pfarrstellenkürzung hinter sich. Die Vorstellung, weiter kürzen zu müssen, weckt Abwehr.

Gemeindeerkundung im Sinn freundlicher Besuche

Das Beraterteam schlägt den Gemeinden vor, sich an einem Samstag einen Tag zu treffen und sich gegenseitig als Gemeinden vorzustellen. Unter dem Stichwort „Freundliche Besuche“ wird für einen Samstagvormittag eine Rundfahrt der Kirchengemeinderäte durch die drei Gemeinden vorbereitet.

Bei der Rundfahrt stellt jede Gemeinde sich mit ihren Räumen, ihren Kostbarkeiten, mit ihrer Geschichte und ihren Angeboten kreativ und engagiert vor. Dabei zeigt sie etwas von ihrem Profil, ihrer Identität; das, was in einer Zusammenarbeit gewahrt werden soll und das, was eingebracht werden kann.

Bei der gemeinsamen Besuchsfahrt ist das gegenseitige Interesse groß. Es kommt zu einem lebendigen Austausch. Obwohl die Gemeinden sehr nahe beieinander liegen, zeigt sich, wie wenig man von Freud und Leid der Nachbargemeinden weiß.

Nach einem Mittagessen in einem der drei Gemeindehäuser moderiert das Beratungsteam am Nachmittag die Auswertung der Gemeindeerkundung. Auf vier Pinwände werden Eindrücke und Aspekte zu folgenden Impulsen gesammelt:

- A. Mein äußeres Auge hat heute gesehen...
- B. Mein inneres Auge hat heute wahrgenommen...
- C. Mein drittes, visionäres Auge hat heute gesehen und geahnt...
- D. Das treibt mich um im Kooperationsprozess...

Im Anschluss an Begehung und Auswertung kann der Beratungsweg für den Aufbau der Zusammenarbeit vereinbart werden. Eine Lenkungsgruppe wird eingesetzt. Es zeigt sich, dass der Aufbau der Zusammenarbeit Zeit und Aufmerksamkeit füreinander braucht.

Am Ende der freundlichen Besuche hat das Beratungsteam den Eindruck, dass nun alle im Boot sind und dass die Projektorganisation auf solidem Boden steht. Erste Begegnungen waren möglich. Ängste konnten in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre geäußert und gehört werden.

Der weitere Weg

Die nach den „freundlichen Besuchen“ zusammengetragenen Bilder haben den Beratungsweg über die gesamten zwei Jahre begleitet. In diesen beiden Jahren haben sich die Gemeinden nach und nach besser kennen gelernt und sind aufeinander zu gewachsen. Inzwischen haben die drei Gemeinden eine auf ihren spezifischen Bedarf zugeschnittene Gesamtkirchengemeinde gegründet. Die Folgen der vom Pfarr-Plan vorgegebenen Pfarrstellenkürzung können jetzt besser bewältigt werden.

Ein nächster Schritte wird nun sein, mit den Kräften und Mitteln, die in den drei Gemeinden da sind, ein neues und kreatives Gottesdienstangebot in der Gesamtkirchengemeinde zu entwickeln. Die Visionen, welche Kirche sich für welche Gottesdienste besonders eignet, zeigten sich schon bei den freundlichen Besuchen. Hier können die Gemeinden anknüpfen.

2.3.2 Umsetzung Pfarr-Plan im Distrikt Reutlinger Nordraum - Erarbeitung und Einführung einer gemeindeverbindenden Distriktsgeschäftsordnung

Aufgabe und Prozessstruktur:

Sieben Kirchengemeinden des Distrikts Reutlingen-Nord haben sich auf den Weg gemacht, in wichtigen Bereichen des Pfarrdienstes und der Gemeindearbeit enger zusammen zu arbeiten. Ziel war die Gründung eines Gemeindeverbands mit Distriktsatzung und Geschäftsordnung. Anlass dazu war die Einsparung einer Pfarrstelle mit 50% Dienstauftrag im Distrikt im Zusammenhang mit dem Pfarr-Plan.

Mit der Erarbeitung der gemeindeübergreifenden Geschäftsordnung sollten auch neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den sieben Gemeinden entwickelt und erprobt werden.

Der Prozess geriet schließlich ins Stocken, weil der Oberkirchenrat die Geschäftsordnung im Distrikt nicht genehmigen konnte. Eine Geschäftsordnung, die den Dienst der Pfarrer in mehreren Gemeinden regelt, ist bisher nur im Rahmen einer Gesamtkirchengemeinde möglich. Dem Zusammenschluss zu einer Gesamtkirchengemeinde wollte aber ein Teil der Kirchengemeinden keinesfalls zustimmen. Damit war klar, dass ein „Gemeindeverbund“ zwar in einer geregelten Zusammenarbeit der Pfarrämter, im übrigen aber nur über freiwillige und jederzeit widerrufliche Absprachen möglich wird.

Der Prozess wurde von den Pfarrerinnen und Pfarrern der Kirchengemeinden und jeweils einem Mitglied des Kirchengemeinderates gesteuert und von einem Team der Gemeindeberatung begleitet. Die Steuerungsgruppe hatte die Aufgabe, Ideen und Vorschläge zu sammeln und in die selbstständigen Kirchengemeinden hineinzutragen.

Da im Verlauf des Erarbeitungsprozesses die Aufgaben zunehmend komplexer wurden, kam es zur Bildung einzelner Arbeitsgruppen, in denen interessierte Ehrenamtliche aus den Gemeinden mitarbeiteten. Zu folgenden Themen wurden in Unterausschüssen Möglichkeiten und Strukturen der Zusammenarbeit erarbeitet:

- Geschäftsordnung für den Distrikt
- Gottesdienste – Abstimmung der Gottesdienstzeiten und Regelung eines Predigt- und Vertretungsplans
- Verwaltung – auch in Abstimmung mit den sich verändernden Strukturen der Kirchlichen Verwaltungsstelle Reutlingen und dem Ausbau eines Dienstleistungs-Zentrums für Kirchengemeinden in Reutlingen
- Jugendarbeit – in Abstimmung mit den sich anbahnenden Veränderungen im Bezirksjugendwerk
- Kindergottesdienst
- Seniorenarbeit
- Öffentlichkeitsarbeit

Chancen und Grenzen

Im Verlauf des Prozesses erlebten es die Teilnehmenden als sehr motivierend, dass sich in vielen Bereichen Möglichkeiten sinnvoller Zusammenarbeit zeigten:

- Vieles kann im Gemeindebund besser gelingen: z.B. Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Jugendarbeit und in der Kinderkirche.
- Manches ist im Gemeindebund erst möglich, was einzelne, kleine Kirchengemeinden gar nicht leisten können: z.B. Freizeit- und Reiseangebote für Familien und für Seniorinnen und Senioren, missionarische Aktivitäten, Konzertreihen.
- Pfarrerrinnen und Pfarrer können im Gemeindebund ihre Gaben gezielt und auf Schwerpunkte bezogen einbringen: z.B. bei Bibelarbeiten, in der Erwachsenenbildung bei Vorträgen in Gruppen und Kreisen, in der Konfirmandenarbeit.
- Der Gemeindebund bietet Möglichkeiten, gezielt Angebote für neu-zugezogene und distanzierte Gemeindeglieder zu organisieren, die vor Ort in der Kerngemeinde (noch) keine Heimat finden.

Stolpersteine im Prozess waren Befürchtungen,

- die eigene Identität und Kultur zugunsten des Gemeindebunds aufs Spiel zu setzen,
- nicht mehr Herr im eigenen Haus zu sein, weil übergeordnete Gremien über einen mitentscheiden,
- eine Verwaltung, die nicht unmittelbar an die Ortsgemeinde angebunden ist, würde in Personal- und Baufragen die nötige Betroffenheit und Leidenschaft vermissen lassen.

Meilensteine im Verlauf des Beratungsprozesses

Mit drei großen Veranstaltungen wurden die Beratungen und Ergebnisse der Steuerungsgruppe und der Arbeitsgruppen in die Breite der Kirchengemeinden kommuniziert:

- Die Kirchengemeinderäte der sieben Kirchengemeinden und interessierte Gemeindeglieder waren eingeladen zu einem Forum im Herbst 2001. Während eines „Markttages“ in einem zentral gelegenen Gemeindehaus wurden erste Überlegungen zu einem Gemeindebund präsentiert und diskutiert. Viele Impulse und kreative Ideen gingen in die Arbeit der Steuerungsgruppe ein. Etliche Teilnehmer bekundeten ihr Interesse, in einzelnen Arbeitsgruppen mitzuarbeiten.
- Im Frühjahr 2002 wurde bei einem zweiten Großtreffen aller Kirchengemeinderäte ein erster Entwurf der neuen Distrikts-geschäftsordnung diskutiert. Die Ergebnisse dieser Beratung wurden im weiteren Verlauf in die Geschäftsordnung eingearbeitet.
- Im Herbst 2002 wurde die neue Geschäftsordnung mit den Kirchengemeinderätinnen, Kirchengemeinderäten und engagierten Ehrenamtlichen der sieben Kirchengemeinden diskutiert.

Die Rechtsberatung des Oberkirchenrates lobte die Geschäftsordnung und die geplanten Veränderungen als zukunftsweisend, machte aber deutlich, dass wegen des Pfarrerdienstrechtes die neue Geschäftsordnung nur im Rahmen einer Gesamtkirchengemeinde umgesetzt werden könne.

Kommunikation des Prozesses

Die Vermittlung der vielfältigen und komplexen Fragen in die Kirchengemeinderats-Gremien und in die Gemeinden hinein war eine wichtige und mühevoll Aufgabe im Prozess. Die Kirchengemeinderäte mussten regelmäßig informiert werden und sollten die anstehenden Fragen begleitend diskutieren. Durch die Kirchengemeinderatswahl 2001 wurde der Diskussionsprozess leider unterbrochen.

Gemeindeglieder sollten durch Abkündigungen und Berichte in den Gemeindebriefen informiert und zur Mitarbeit ermutigt werden. Auch das gelang nicht überall gleichermaßen.

Die Vermittlung der geplanten Veränderungen erwies sich aber als entscheidend, weil letztlich die Befürchtungen nicht ausgeräumt werden konnten. Einige Kirchengemeinderats-Gremien wollten dem Zusammenschluss zu einer Gesamtkirchengemeinde nicht zustimmen.

Lohnt die Mühe der Strukturveränderung?

Dass der Oberkirchenrat die Geschäftsordnung für den Gemeindebund Reutlingen Nord nicht genehmigt hat, hat vor Ort viel Frustration ausgelöst. Die Regelung eines Gemeindebunds im Distrikt bedarf neuer rechtlicher Vorgaben der Landessynode.

Inzwischen ist vom Oberkirchenrat ein Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der überparochialen Zusammenarbeit im Pfarramt in die Landessynode eingebracht worden, die über diesen Entwurf am 26. März 2004 abschließend beraten wird. Das LEP im Reutlinger Nordraum war einer der Auslöser dafür.

Die gemeindeverbindende Zusammenarbeit außerhalb des pfarramtlichen Bereichs bietet nach Auffassung der beteiligten Gemeinden keinen Anlass für eine weitere Verrechtlichung in einer Gesamtkirchengemeinde, sondern kann, auch nach Meinung des Oberkirchenrates, in anlassbezogenen Absprachen geklärt werden.

2.4 Schlanke Gesamtkirchengemeinde

LEP Gesamtkirchengemeinde Tuttlingen

Gesamtkirchengemeinden haben in der Landeskirche bei vielen ein schlechtes Image. Sie gelten als unbeweglich, zentralistisch und unübersichtlich. Die Ortsgemeinden fürchten, in einer Gesamtkirchengemeinde Einfluss auf Personal- und Finanzentscheidungen zu verlieren. Für viele Kirchengemeinderäte ist die geschachtelte Struktur aus Teilkirchengemeinderäten, Gesamtkirchengemeinderat, Engerem Rat und Fachausschüssen schwer zu durchschauen. An einigen Orten wird der Engere Rat, in dem in der Regel die Hauptamtlichen dominieren, als eigentliches Machtzentrum empfunden. Da der Engere Rat in der Regel nicht öffentlich tagt, begegnen ihm viele mit Misstrauen.

Die Vorstellung von einer Gesamtkirchengemeinde ist geprägt von den großen Stadtgemeinden. Es gibt aber auch andere Modelle von Gesamtkirchengemeinden:

- „Gesamtkirchengemeinden alten Rechts“:
Hier sind in der Regel kleine Kirchengemeinden verbunden, die sich ein Pfarramt teilen. Dies ist die Urform der Gesamtkirchengemeinde.
- „Gesamtkirchengemeinden auf niedriger Stufe“:
Die beteiligten Kirchengemeinden arbeiten nur in einzelnen Bereichen zusammen. Die Gremienstruktur ist auf ein Minimum beschränkt.
- Gesamtkirchengemeinden auf dem Land:
Ein Beispiel für eine neu entstandene Gesamtkirchengemeinde aus fünf kleinen Dörfern mit zwei Pfarrstellen ist die aus einem LEP entstandene Gesamtkirchengemeinde Stubersheimer Alb. Projektbericht und Ortssatzung finden Sie unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/schalkstettenstubersheim.

Die Kirchengemeindeordnung lässt, was die Gestaltung von Gesamtkirchengemeinden angeht, viele Variationen zu. Durch die Ortssatzung der Gesamtkirchengemeinde kann nahezu frei festgelegt werden, für welche Bereiche die Teilgemeinden und für welche die Gesamtkirchengemeinde zuständig sind. Entsprechend kann die Gremienstruktur variiert werden. Auch sehr schlank strukturierte Gesamtkirchengemeinden sind möglich.

Hier setzt das Lokale Erprobungsprojekt der Gesamtkirchengemeinde Tuttlingen ein:

Ausgangssituation, Projektziele und -inhalte

Die Gesamtkirchengemeinde Tuttlingen besteht aus fünf (Teil-) Kirchengemeinden. Sie wurde 1989 gegründet, um den Kirchen- bzw. Gemeindeteilen der zuvor bestehenden sehr großen Kirchengemeinde Tuttlingen die Entwicklung eigener Profile und Arbeitsbereiche zu ermöglichen und die Gemeindebindung der Gemeindeglieder vor Ort zu stärken. Seit 1989 wählt jede Kirchengemeinde einen eigenen Kirchengemeinderat. In den Teilgemeinden gibt es je eigene Gemeinderäume, wobei das Gemeindehaus der Stadtkirche für etliche übergemeindliche Veranstaltungen genutzt wird.

Gemeinsame Einrichtungen der Gesamtkirchengemeinde sind:

EJT-Jugendwerk, Sozialstation, Kirchenpflege, Kirchenregisteramt, Gemeindebüro, Ev. Erwachsenenbildung HORIZONTE, MAV.

Gemeinsame Gremien waren bei Projektbeginn:

Gesamtkirchengemeinderat, Engerer Rat, Kindergartenausschuss (jeweils beschließend), Koordinierungsausschuss, Kirchenmusikausschuss, Bauausschuss (jeweils beratend).

Den **Vorsitz** der Gesamtkirchengemeinde führen der Dekan und der/die gewählte Vorsitzende des Gesamtkirchengemeinderats.

Motivation für die Bewerbung als LEP nach 10 Jahren Gesamtkirchengemeinde war eine in Gemeinden und z.T. auch Einrichtungen verbreitete Unzufriedenheit. Die Struktur der Gesamtkirchengemeinde wurde als unübersichtlich, diffus und z.T. hinderlich empfunden. Unklarheiten, Unzufriedenheiten und gegenseitige Blockaden wurden sichtbar, die in den vorgegebenen Strukturen und Kommunikationsprozessen nicht zu lösen waren.

Ziel und Inhalt des Beratungsprozesses waren daher

- Verhältnisbestimmung der 5 (Teil-)Kirchengemeinden,
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit,
- Verringerung der Reibungsverluste,
- Verbesserung der Kooperation,
- Klärung struktureller Fragen,
- gegebenenfalls neue Ordnung der Gesamtkirchengemeinde.

Prozessverlauf

In einer **ersten Phase** wurden die Irritationen, Interessenskollisionen und die Konkurrenz unter den Teilgemeinden und zwischen Teilgemeinden und Einrichtungen der Gesamtkirchengemeinde bearbeitet. Am Ende der ersten Phase stand ein deutliches Ja aller Beteiligten zur Gesamtkirchengemeinde. Ein gemeinsames Bild entstand: ein Containerschiff und fünf leichte Segelboote. Die großen Aufgaben (Diakonie, Kindergarten, Jugendarbeit, Kirchenmusik, Erwachsenenbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Kirchenregister, Kirchenpflege) „*könnten von den einzelnen Gemeinden kaum geschultert werden. Sie können*

aber am Containerschiff Gesamtkirchengemeinde andocken, dessen Service in Anspruch nehmen und dann selbst schnell und wendig ihre eigenen Aufgaben angehen. Die Frage ist: Wie viel Energie verbraucht und wie viel Energie bringt das große Schiff Gesamtkirchengemeinde?“

In einer **zweiten Phase** ging es darum, die Ortssatzung der Gesamtkirchengemeinde zu verbessern. Die Strukturen sollten einfacher, schneller und transparenter werden; der Sitzungsaufwand sollte reduziert werden, ohne dass die nötige Vertretung der Teilgemeinden in den Gesamtgremien wegfällt, sodass – im Bild gesprochen – die Energiebilanz des großen Schiffes besser wird.

In der zweiten Phase wurde die Rechtsberatung des OKR (Kirchenoberrechtsdirektor Duncker) stark einbezogen.

Ergebnis

Die neue Ortssatzung arbeitet mit einem verkleinerten Gesamtkirchengemeinderat nach § 53 KGO. Durch eine Verordnung nach dem Strukturereprobungsgesetz wurden Abweichungen von dieser Regelung befristet zugelassen. Dem verkleinerten Gesamtkirchengemeinderat gehören aus jeder Teilgemeinde 2 KGR an, dazu der Dekan und der Kirchenpfleger. Weitere Hauptamtliche werden eingeladen und haben Rederecht. Der verkleinerte Gesamtkirchengemeinderat ersetzt zugleich den bisherigen Engeren Rat. Er tagt acht bis zehn mal im Jahr und – außer bei Personalfragen – öffentlich. Er beschließt Haushalt und Stellenplan; er bearbeitet inhaltlich wichtige Themen und koordiniert die Zusammenarbeit und Schwerpunktbildung der Teilgemeinden und Einrichtungen.

Der kleine Gesamtkirchengemeinderat wird von drei beschließenden Ausschüssen (Diakonie, Bau, Kindergarten) und vier Fachausschüssen (Gemeindeblatt, Erwachsenenbildung, Musik, Jugendwerk) begleitet, die in einem jeweils verabredeten Rahmen ihren Fachbereich selbständig bearbeiten.

Bei Bedarf kann eine Vollversammlung der Evang. Gesamtkirchengemeinde einberufen werden. Diese wählt zu Beginn der Amtszeit die oder den Vorsitzenden und drei beschließende Ausschüsse (Diakonie, Bau, Kindergarten) und vier Fachausschüssen (Gemeindeblatt, Erwachsenenbildung, Musik, Jugendwerk), die in einem jeweils in der Ortssatzung festgelegten Rahmen ihren Fachbereich selbständig bearbeiten. Nachwahlen sind Sache des Gesamtkirchengemeinderats.

Bewertung nach einem Jahr mit der neuen schlanken Struktur

„Die neue Ortssatzung mit den neugegliederten Gremien wird inzwischen wie selbstverständlich angewandt. An keiner Stelle konnte bislang ein Pferdefuß entdeckt werden. Das heißt, wir können anderen nur Mut machen, ähnliche Erprobungen zu versuchen.

Insbesondere die Entlastung des verkleinerten Gesamtkirchengemeinderats vom operativen Geschäft, das jetzt die (ebenfalls verkleinerten!) Ausschüsse erledigen, hat sich auf ganzer Linie bewährt: Wir haben noch nie in den letzten Jahren so viele wichtige inhaltliche Beratungen im Gesamtkirchengemeinderat bzw. im früheren Engeren Rat gehabt, wie jetzt. Ja, es gibt einen Trend, alles Wichtige in den GesamtkGR zu bringen, der jahrelang Ungeklärtes ‚endlich‘ einmal klären soll.

Daher sind wir mit dem Ausgang des Beratungsprozesses sehr zufrieden. Es hat sich gelohnt!“

Die Zwischen- und Schlussberichte aus dem LEP Tuttlingen und ein Organigramm der neuen schlanken Struktur finden Sie unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/tuttlingen.

3. Zusammen gehören – Zusammen kommen – Zusammen wachsen: Einsichten und Erfahrungen aus den Erprobungsgemeinden

1. Strukturen kennen und verstehen

Viele Mitarbeiter/innen (auch im Hauptamt) sind mit den landeskirchlichen Strukturen wenig vertraut. Sie verstehen darum Entscheidungsgänge nicht und sammeln dadurch Frustration.

Wer gestalten will, muss die Strukturen kennen und verstehen.

Erst echt gilt dies für normale Gemeindeglieder. Sie interessieren sich für unsere Strukturen nicht und sind zunehmend ahnungslos, wer wann und wo zuständig ist, und welche Regeln wo und warum gelten.

2. Gegenüber von Amt und Gemeinde

Grundlegend für die Struktur der württembergischen Landeskirche ist das theologisch begründete Gegenüber von Amt und Gemeinde. Die geordneten Ämter (Pfarramt und Diakonat) sind der Gemeinde und ihren Charismen nicht über- oder untergeordnet, sondern zugeordnet.

Die landeskirchliche Struktur kann als eine Ellipse mit diesen beiden einander zugeordneten Brennpunkten dargestellt werden:



Das Gegenüber von Amt und Gemeinde wiederholt sich als Grundmuster auf jeder der bis zu acht Organisationsebenen der Landeskirche:

| | Geordnetes Amt: | Gemeinde mit ihren Charismen: |
|----|--|---|
| 8. | Landesbischof mit Oberkirchenrat | Landeskirche und Landessynode |
| 7. | Prälatur | Sprengel |
| 6. | Dekanat | ggf. Kirchenkreis |
| 5. | | Kirchenbezirk und Bezirkssynode |
| 4. | (geschäftsf.) Pfarramt; ggf. Diakonenamt | ggf. Distrikt |
| 3. | | ggf. Ges.kirchengemeinde (u. Ges.kirchengemeinderat) |
| 2. | | Kirchengemeinde und Kirchengemeinderat |
| 1. | ggf. Parochie bzw. Seelsorgebezirk | |

3. Subsidiaritätsprinzip in der evangelischen Kirche

Die höhere Ebene macht nur das, was der gemeindenäheren Ebene oder dem Ganzen der Kirche dient. Die Hierarchie der Ebenen ist funktional, nicht sakramental.

4. Kooperation im Bereich des geordneten Amts

bzw. unter Haupt- und Nebenamtlichen (Pfarramt, Diakonat, Kirchenmusik, Verwaltung) lässt sich planen, strukturieren und ggf. auch anordnen. Dadurch ist auch Vereinfachung und Einsparung möglich.

Kooperation im Bereich der Gemeinde und ihrer Charismen (Ehrenamtliche und Kirchengemeinden) muss von unten wachsen und sich entwickeln. Ohne Einsicht und Motivation gelingt hier nichts.

Leitungskräfte und für die Leitung verantwortliche Gremien wie der Kirchengemeinderat sind für das Amt der Einheit im Leib der Kirche und für die Entwicklung und die Pflege sinnvoller Strukturen von Zusammenarbeit verantwortlich.

5. Gewachsene Strukturen und heutige Sozialräume

Kirchliche Strukturen sind in der Regel aus den staatliche Strukturen des 19. Jahrhunderts entstanden. Sie stehen oft in Spannung zu den heutigen Sozialräumen, in denen sich das Leben der Menschen bewegt. Wenn Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden gelingen soll, muss sie sich an den Sozialräumen orientieren, die für den Alltag der Gemeindeglieder prägend sind:

- geografische Räume (Täler, Berge)
- kommunale Räume
- Schulen, Arbeitsplätze, Verkehrsverbindungen
- Einzugsbereich von Vereinen, Freizeiteinrichtungen, Einkaufsmöglichkeiten
- Verbreitungsgebiet der Lokalzeitungen
- Mindestgröße /Höchstgröße (Personen, Stellen, Gelder)

6. Vergleichsgrößen

In vielen Kirchenbezirken gibt es drei oder vier Distrikte mit jeweils 6 – 8 Kirchengemeinden und 5 –10 Pfarrstellen. Für die Zusammenarbeit unter den Hauptamtlichen hat sich z.B. im Kirchenbezirk Göppingen diese Größe eines Distrikts bewährt. Für die Zusammenarbeit der Kirchengemeinden sind diese Distrikte zu groß.

Die geeignete Größe eines Distrikts für die Zusammenarbeit von Kirchengemeinden kann je nach Sozialraum unterschiedlich sein. Gemeindeverbindende Zusammenarbeit in Zweier- oder Dreierdistrikten ist einfacher, als die Zusammenarbeit mit fünf oder sechs Partnern. Darum folgende Anregung für eine Distriktsgröße, orientiert an der Zusammenarbeit der Kirchengemeinde:

- 5000 – 8000 Gemeindeglieder,
- zwei bis vier Kirchengemeinden,
- drei – fünf Pfarrstellen.

7. Großer Partner – kleiner Partner

Kooperationspläne entstehen nicht zwangsläufig unter gleichrangigen Partnern. Geht es darum, dass ein stärkerer Partner (größere Gemeinde, ältere Tradition) mit einem schwächeren Partner kooperieren soll, dann sind die Interessen u.U. auf der einen Seite ebenso stark wie die Befürchtungen auf der anderen. Die Befürchtungen, die sich vor allem in der Sorge um die eigene Identitätswahrung niederschlagen, werden alle Kooperationsversuche erfolgreich torpedieren, solange keine gemeinsame Vertrauensbasis hergestellt wurde, die gewährleistet, dass in den Augen aller Beteiligten keine ‚Annexion‘ oder ‚feindliche Übernahme‘ betrieben werden soll. In der Entwicklung der Zusammenarbeit muss das Wachsen von gegenseitigem Vertrauen besonders gefördert werden.

8. Transparente Strukturen – einheitliche Standards

Weil immer mehr Gemeindeglieder die gewachsenen kirchlichen Strukturen nicht mehr kennen und verstehen, ist es sinnvoll, dass Kirchengemeinden und Pfarrämter in einem Sozialraum möglichst ähnliche Standards entwickeln, vor allem in allen Fragen, die eng mit der Kommune zusammenhängen oder sehr öffentlich sind.

Also:

- Kindergarten (ein Gegenüber zu Bürgermeister/Verwaltung...)
- Konfirmandenarbeit (Gottesdienstbesuch, KU 3, Mittwochnachmittag und Schule...)
- Kasualpraxis (Welche Sonderwünsche z.B. bei Trauungen werden angenommen? Wer ist dann zuständig? Patenamtsamt, Fotografieren im Gottesdienst ...)
- Kirchgeld, Umgang mit Spenden, Vermietung von Gemeinderäumen,
- Gemeindebrief, Ausschilderung kirchlicher Gebäude, Einträge im Telefonbuch, Schaukästen, Internetseiten

9. Kirchenbezirk und Leitung fördern Kooperation

Die Leitung des Kirchenbezirks (Bezirkssynode, KBA, Dekan/in, Schuldekan/in, Erwachsenenbildung) kann einen einladenden Rahmen erarbeiten und Anreize für die Entwicklung gemeindeverbindender Zusammenarbeit geben.

Beispiele dafür:

- Innovationsfonds des Kirchenbezirks und
- Erprobungen auf Bezirksebene (Geislingen und sieben weitere Kirchenbezirke)
- Fortbildungsangebote für Ehrenamtliche (Kreisbildungswerke in den Kirchenbezirken Stuttgart, Göppingen u.v.a.)
- Innovationsbörse auf Bezirksebene – z.B. im Stift Urach, in Löwenstein, im Kirchenbezirk Aalen; Sonderbezirkssynoden zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch
- Leitsätze für Zusammenarbeit im Kirchenbezirk entwickeln – (LEP Brackenheim, Kirchenbezirk Vaihingen/Enz) relevant z.B. für Wiederbesetzungen und Stellenausschreibungstexte
- Regionalstruktur Kirchenmusik (Kirchenbez. Degerloch u.a.)
- Regionalstruktur Jugendreferenten und Gemeindediakone (Bsp. LEP Heilbronn; Kirchenbezirk Marbach; Kirchenbezirk Schw. Gmünd)

10. Erst differenzieren, dann integrieren!

Die Gaben und Einsichten der verschiedenen Glieder am Leib Christi sind unterschiedlich. Unterschiedlichkeit im Leib Christi wird kraftvoll, wenn sie angenommen wird. Nur wer mit seiner Eigenart, seinem Interesse und seinem Charisma angesehen und gewürdigt wird, wird auch bereit sein, seinen Teil ins Ganze einzugliedern.

Gemeindeverbindende Zusammenarbeit hat dann ihre Chancen, wenn sie nicht von vornherein dem Verdacht Nahrung gibt, Kooperation gehe zu Lasten der jeweils eigenen Gemeindeidentität. Dass sich im Zuge eines längerfristigen Kooperationsprozesses Gemeindeidentitäten auch verändern (müssen), ist nicht das Problem, also auch nicht angstbesetzt. Angstbesetzte Widerstände ergeben sich statt dessen, wo Identitätspreisgaben erwartet werden. Das ist die Hypothek bei Fusionsabsichten. In den Erprobungsberichten wird immer wieder festgestellt, dass die Gewissheit eigener Identitätserhaltung erst die Bereitschaft zur Kooperation ermöglicht.

11. Statt Zusammenlegung: Kooperation in neuen Arbeitsfeldern!

Innovation, die durch Kooperation möglich wird, ist der beste Anreiz für Gemeinden zusammenzuarbeiten!

Zum Beispiel:

- Jugendgottesdienst, Guten-Abend-Kirche, Thomasmesse
- Diakonische oder missionarische Projekte (Neu anfangen /Pro Christ / Religionsunterricht für Erwachsene ...)
- Konficamp
- Gospelchor, neuer Kinderchor, Musical

12. Mobilität und Spezialisierung

Je mobiler die Menschen in einem Sozialraum sind, desto großräumiger und differenzierter entwickeln sich Arbeit und Angebot. Das trifft besonders für die mittlere mobile Altersgruppe und im städtischen Bereich zu.

Je profilierter (attraktiver, spezialisierter) ein Angebot ist, desto höher die Identifikation der Menschen, die es mittragen, und desto höher die Bereitschaft zur Mobilität.

13. Vorrang für konfessionsverbindende Zusammenarbeit?

Manchmal ist ökumenische Kooperation zwischen den evangelischen und katholischen Gemeinden am Ort der Kooperation zwischen den evangelischen Gemeinden in Nachbarorten vorzuziehen.

Wenn die richtigen Personen beieinander sind, wenn Entkirchlichung weit fortgeschritten ist, wenn viele konfessionsverbindende Ehen da sind, wenn der Nachbarort weit weg ist oder eine sehr geschlossene Einheit bildet, dann spricht alles dafür, Kooperation primär ökumenisch zu entwickeln.

14. Das Leben geht der Ordnung voraus.

Zusammenarbeit soll erst eingeübt werden, bevor sie fest strukturiert wird. Die beteiligten Kirchengemeinden brauchen Zeit, sich kennen zu lernen und ihre Unterschiedlichkeit anzunehmen, damit Absprachen und Strukturen tragfähig werden.

- Also erst Projektzusammenarbeit,
- dann kirchenrechtliche Vereinbarung
- dann, wenn geboten, Gründung eines Zweckverbands (Gemeindebund)
- dann evtl. Gründung einer schlanken Gesamtkirchengemeinde
- dann evtl. Erweiterung der Zusammenarbeit in der Gesamtkirchengemeinde
- schließlich gegebenenfalls Fusion.

Das Heft Praxisimpulse 1: „Leitfaden für benachbarte Kirchengemeinden zu Gestaltung von verbindlich geordneter gemeindeverbindender Zusammenarbeit“ stellt die aufeinander aufbauenden rechtlichen Stufen vor und gibt praktische Beispiele.

15. Die Kultur der Zusammenarbeit entscheidet über den Erfolg.

Damit Zusammenarbeit gelingt braucht es

- (1) ein Wissen um den gemeinsamen geistlichen Auftrag,
- (2) Menschen, die für den gemeinsamen Auftrag der beteiligten Kirchengemeinden eintreten
- (3) Strukturen, die die Zusammenarbeit regeln und
- (4) eine Kultur (Spiritualität) der Zusammenarbeit, die alle Beteiligten miteinander verbindet.

Am Anfang kooperativer Prozesse sollte darum weniger die Arbeit an Strukturen, vielmehr die Arbeit mit Menschen und die Arbeit an einer Kultur der Zusammenarbeit stehen. Man muss sich kennen lernen, um miteinander handeln zu können. Kooperationsförderung ist in erster Linie Kommunikationsförderung – eben auch zwischen den Gemeinden. Es fällt auf, dass in den Berichten aus den LEP häufig erwähnt wird, wie gegenseitige Wahrnehmung und Verständnis füreinander gewachsen sind.

Am Anfang des Aufeinanderzugehens steht das Sich kennen lernen und das Aufsuchen und Entdecken des Gemeinsamen und Verbindenden. Vertrauen zwischen benachbarten Gemeinden wächst in offenen Prozessen. Drängen bremst.

Gemeinsam wahrgenommene und sorgfältig gestaltete Feste und Gottesdienste (z.B. pfingstlicher Gottesdienst im Grünen) tragen mindestens genauso viel zu zwischengemeindlichen Kooperationen bei wie planende Expertengruppen.

Email und Internet vereinfachen Kommunikation und Kooperation. Längerfristig aber trägt das Internet in der Kirche nur dann, wenn zwischen den Menschen auch eine Verbindung von Angesicht zu Angesicht besteht.

Eine gewaltige Bremse bzw. einen schwer verkräftbaren Rückschlag im Prozess des Aufeinanderzugehens können kirchliche Wahlen darstellen. Kirchengemeinderäte, die nach den Wahlen nicht mehr so besetzt sind wie vorher, zeigen sich nicht ohne weiteres bereit, eine Entwicklung weiterzutreiben, die sie selber nicht in Gang gebracht haben.

Bewährt haben sich Projektgruppen, in denen etwa zur Hälfte Kirchengemeinderäte und zur anderen Hälfte aus am Projekt interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenarbeiten.

16. Zusammenwachsen braucht Zeit

Die auf etwa anderthalb Jahre angelegten Erprobungsprojekte sind lange Prozesse. Und doch können sie nicht die Zeiträume abdecken, die für ein Wachstum zwischengemeindlichen Lebens erforderlich sind. Ein zeitlich befristetes Projekt kann zwischengemeindliche Kooperation und Kommunikation anstoßen, aber nicht vollenden. Das nötigt einerseits zur nüchternen Einschätzung der Projekterfolge und andererseits zur Klärung darüber, was mit dem Projektabschluss abgeschlossen werden und aufhören darf und was fortgeführt werden soll.

17. Zusammenarbeit ist ein Grundmerkmal christlicher Gemeinde.

Die ganze Kirche auf dem ganzen Erdkreis (Ökumene) ist Leib Christi. Sie hat gemeinsam Teil an seinem verbindenden Mahl und am gemeinsamen Auftrag. In Christus fügen sich die Gaben, Ämter und Kräfte der verschiedenen Gemeinden zusammen. Die Gemeinden teilen ihre Fülle und ihren Mangel.

18. Geistliche Grundlegung statt funktionaler Engführung

Zwischengemeindliche Kooperation ist dann bedroht zu scheitern, wenn sie zu einseitig funktional angelegt wird. Bei allem Kürzungsdruck und allem Hoffen und auch Angewiesen sein auf Synergien kann Zusammen gehen nur gelingen, wenn die beteiligten Gemeinden ihren gemeinsamen Auftrag erkennen. Zusammen gehen hat dann Zukunft, wenn es auf einem Zusammen gehören aufbaut: ein Zusammen gehören als Gemeinde Jesu Christi in einem bestimmten Sozialraum und für die dort lebenden Menschen.

Unser Zusammen gehören als Glieder am Leib Christi muss immer wieder über alle (Gemeinde-)Grenzen hinweg neu gewonnen werden. Das ist eine Aufgabe theologischer Arbeit.

19. Kooperation ermöglicht Differenzierung.

Die Begrenztheit der Gelder, Stellen und Kräfte und die Größe des kirchlichen Auftrags legen heute mehr denn je nahe, dass Kirchengemeinden im Hören auf den gemeinsamen Auftrag in einem Sozialraum arbeitsteilig Schwerpunkte absprechen. Bei der Verabredung der Schwerpunkte kommen die besonderen Gaben und der jeweilige Kontext der einzelnen Gemeinden zur Geltung.

- in jeder einzelnen Kirchengemeinde: Grundaufgaben: Gottesdienst, Seelsorge; Angebote für nicht mobile Menschen: Kinder, Mutter/Kind, Senioren ...
- in einzelnen Kirchengemeinden: Schwerpunkte arbeitsteilig: z.B. Kirchenmusik, Jugendarbeit, Gemeindediakonie, ...
- gemeinsam im Distrikt oder im Bezirk: besonders profilierte Angebote: Highlights, Events, landeskirchliches Zelt, Petrus-musical, ...

Die Vision von Zusammenarbeit ist eine missionarische:

Für jeden Menschen – gleich welcher Alters- und Lebensstufe und gleich welchen Milieus - soll im Nahbereich ein ihm oder ihr entsprechendes leicht zugängliches Tor zur Begegnung mit dem Evangelium und zur Gemeinschaft im Namen Jesu Christi geöffnet sein. – Das ist das Ziel gemeindeverbindender Zusammenarbeit in Distrikt und Kirchenbezirk.

20. Entlastung? Entlastung!

Werden Kooperationspläne zu stark unter dem Leitmotiv „Entlastung“ vorangetrieben, entsteht leicht der gegenteilige Effekt: Statt Entlastung bringt Zusammenarbeit ja zunächst zusätzliche Belastungen mit sich. Ein LEP berichtet aus der Anfangsphase: *„Es waren wiederholt skeptische Voten zu hören, bei denen vor allem kritisch gefragt wurde, ob der Aufwand an Sitzungszeit, Projektkosten und Verwaltungsarbeit in einer akzeptablen Relation zum Ertrag stehe.“*

Zusammenarbeit ist zunächst ein anderer Arbeitsstil, der gefunden und eingeübt werden muss.

Entlastung stellt sich dann ein,

- wenn die Kommunikation zwischen den Beteiligten sich eingespielt hat und wenn schlanke Strukturen für die nötigen Absprachen gefunden wurden.
- wenn Vertrauen in die beteiligten Personen und in die Verlässlichkeit der Kommunikationsstrukturen entwickelt sind.
- wenn Schwerpunkte aufgeteilt werden und nicht alle alles machen.
- wenn Delegation sorgfältig organisiert und auch durchgehalten wird.

In vielen LEP zeigte sich, dass die durch Zusammenarbeit gewonnenen neuen Freiräume nicht für Entlastung, sondern für Innovation genutzt wurden. Das zeigt, dass Zusammenarbeit nicht automatisch Entlastung der Haupt- und Ehrenamtlichen bringt, sondern dass es Verabredungen braucht, wie die gewonnene Luft genutzt werden soll.

Zum Weiterlesen: „Zum Verständnis von Gemeinde im Prozess Notwendiger Wandel - Praktisch-theologische Grundlagen für die Gemeindeentwicklung in der Volkskirche“ www.notwendigerwandel.de: Theologie und Konzeption/Grundtexte, Text 10.

4. Wie weiterkommen?

4.1 Das Rad neu erfinden? Besser bei den andern schauen, wie sie es gemacht haben!

www.notwendiger-wandel.de ist die landeskirchliche Plattform für Kirchengemeinden in Entwicklungsprozessen. Hier finden Sie Erfahrungen und Anregungen aus Kirchengemeinden, die mit Ihnen auf dem Weg sind, die Ihren Weg inspirieren und erleichtern.

Unter www.notwendiger-wandel.de sind aus allen 50 Lokalen Erprobungsprojekten und aus etwa 120 weiteren Projekten, die beim Gemeindeentwicklungskongress im Februar 2003 in Böblingen präsent waren, Erfahrungsberichte und Kontaktadressen zugänglich.

Die Berichte sind den „**Fünf Fäden des Notwendigen Wandels**“ zugeordnet. Außerdem sind sie unter **Schlagworten** verlinkt. Die Schlagwortleisten öffnen sich, wenn Sie in der linken Spalte erst auf **Praxisanregungen** und dann auf den entsprechenden **Fäden** klicken. Über die Schlagworte finden Sie direkt zu Gemeindeprojekten, die zu diesem Thema Erfahrungen gesammelt haben.

Faden 1: Ehrenamt fördern – Zusammenarbeit zwischen Ehrenamt und Hauptamt gestalten:

Ehrenamtsbüro – Gemeindeversammlung – KGR und CVJM – Kleine Gemeinden selbstständig – Konflikte – Mitarbeitende fortbilden – Mitarbeitende gewinnen – Mitarbeitende stärken – Mitarbeitergespräche – Mitarbeiterkonvent – Personalentwicklung Ehrenamt

Faden 2: Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen

Assistentin im Dekanatsbüro – Diakonat - Gemeindebüro – Gemeindediakone - Gemeindesekretärin – Geschäftsführung - Jugendreferenten – Kirchenmusik – Kirchenpflege – Personalentwicklung - Pfarramtssekretärin – Pfarrdienst – Stellenteilung – Teamarbeit - Verwaltung

Faden 3: In Kirchengemeinde und –bezirk Identität stärken und Profil entwickeln

Besuchsdienst – Citykirche – Diakonie – Einladende Gemeinde – Erwachsenenbildung – Gemeindeanalyse – Gemeindebefragung - Innenstadtgemeinden – Jugendarbeit – Kinderarbeit und Elternarbeit – Kindergarten – Kirchenmusik - Konfirmandenarbeit – Leitbild – Nachbarschaftszentrum - Neubaugebiete – Öffentlichkeitsarbeit – Schwerpunkt-bildung – Seniorenarbeit – Spätaussiedler – Zweitgottesdienste – Ziele

Faden 4: Zusammenarbeit zwischen Gemeinden verbindlich gestalten

Beschließende Ausschüsse – Engerer Rat – Fusion von Gemeinden –

Gesamtkirchengemeinde – Kirchenbezirk – Kirchenrechtliche Vereinbarung – Kooperationsprojekte – Parochialausschüsse – Rechtsformen – Ökumenische Zusammenarbeit – Verband – Zusammenarbeit in der Jugendarbeit

Faden 5: Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten

Arbeiten mit großen Gemeindeguppen – Gemeindeberatung – Gemeindeentwicklung – Gemeindeförderverein – Gemeindeversammlung – Gerlinger Modell – Geteilte Leitung im Dekaneamt – Kirchengemeinderat – Leitbild – Mitarbeiterkonvent – Neubaugebiete – Personalentwicklung – Projektarbeit – Ziele - Zukunftswerkstatt

Wenn Sie Erfahrungen zu anderen Themen suchen oder wenn Sie eigenes Material zum Erfahrungsaustausch über diese Seiten einbringen wollen, wenden Sie sich bitte an die Geschäftsstelle Notwendiger Wandel im Evang. Gemeindedienst:

notwendiger-wandel@elk-wue.de

4.2 Trotz Mc Kinsey, Berger & Co: Manchmal hilft Beratung wirklich weiter!

Mit der **Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung in Württemberg (AGGW)** hat die Landeskirche in den letzten Jahren ein kompetentes und kostengünstiges Beratungsangebot aufgebaut. Die etwa 25 Beraterinnen und Berater der AGGW haben den größeren Teil der Lokalen Erprobungsprojekte begleitet. Sie arbeiten in der Regel hauptberuflich in Diakonat oder Pfarramt und kennen sich aus in der Landeskirche, ihren Strukturen und in den aktuellen Veränderungsprozessen. Jede/r von ihnen hat eine Zusatzqualifikation Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung.

Gemeindeberatung unterstützt Sie in entscheidenden Phasen des Wegs Ihrer Gemeinde: in Analyse oder Konzeptionsentwicklung, in der Bearbeitung von Konflikten oder der Vereinfachung von Strukturen. Sie hilft Ihnen bei der Erarbeitung von Zielen, bei der Strukturierung Ihres Entwicklungsweges und in der Moderation und Auswertung von einzelnen Etappen. Oft führt schon allein ein geschulter unabhängiger Blick von außen weiter.

Die Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung ist beim Evang. Gemeindedienst angesiedelt. Ansprechpartner ist Pfr. Friedemann von Keler (Tel. 0711/2068-227; Friedemann.vonKeler@elk-wue.de).

Weitere Informationen zur Gemeindeberatung finden Sie unter www.gemeindedienst.de/gemeindeentwicklung-gottesdienst/index.htm

4.3 Kontakte, Literatur, Internet:

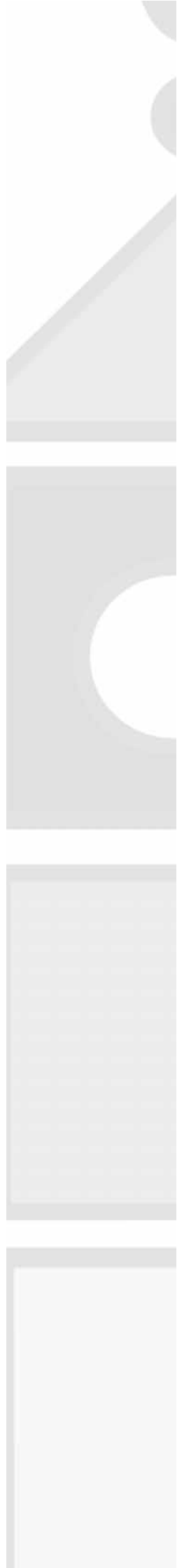
- Kontakte** siehe Praxisimpulse 3, Dokumentation Gemeindeentwicklungskongress, Seite 68 – 71!
- Literatur** siehe Praxisimpulse 4: „Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirchengemeinde in Veränderungszeiten leiten“, S. 38!

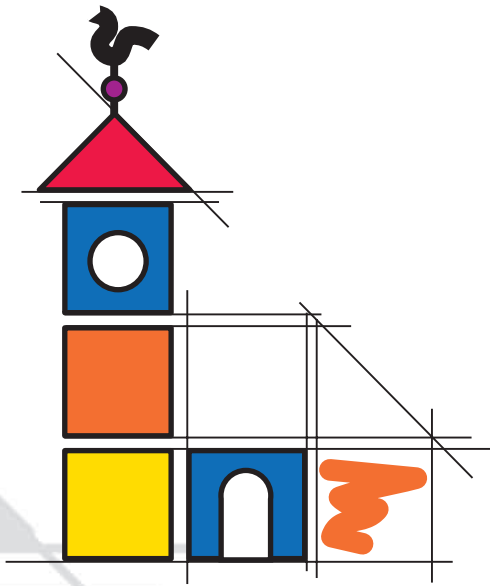
Falls Sie die Praxisimpulse nicht zur Hand haben, können Sie sie sich herunterladen unter

www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/reihepraxisimpulse

Internet:

- | | |
|--|---|
| www.elk-wue.de | die Startseite der Landeskirche |
| www.gemeindedienst.de | der Dienstleister für Kirchengemeinden |
| www.kirche-gestalten.de | die Netzseiten der landeskirchlichen Projekte |
| www.notwendiger-wandel.de | die Plattform für den Austausch zwischen Kirchengemeinden im Wandel |
| www.zweitgottesdienste.de | eine Übersicht über neue Gottesdienste in Württemberg |





Reihe „Praxisimpulse Notwendiger Wandel“:

- Nr. 1 **Leitfaden für benachbarte Kirchengemeinden zur Gestaltung von verbindlich geordneter gemeindeverbindender Zusammenarbeit** (Faden 4) *vergriffen. Download siehe unten.*
- Nr. 2 **Das Gemeindebüro der Zukunft** (Faden 2 und 5) *einzelne Hefte noch erhältlich über notwendiger-wandel@elk-wue.de*
- Nr. 3 **Dokumentation Kongress Gemeindeentwicklung Böblingen, Februar 2003 – Impulse und Kontakte** *Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de*
- Nr. 4 **Mit Zielen, Leitsätzen und Leitbildern Kirchengemeinde in Veränderungszeiten leiten** (Faden 3 und 5) *Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de*
- Nr. 5 **Zusammen gehen – Anregungen aus der Praxis des Notwendigen Wandels für gemeindeverbindende Zusammenarbeit** (Faden 4) *Bezug über notwendiger-wandel@elk-wue.de*
- Nr. 6 **Berufsprofile klären – Zuständigkeiten ordnen** (Faden 2) *geplant für Mai 2004*
- Nr. 7 **Ehrenamt – Hauptamt – was braucht es, dass beides gelingt?** (Faden 1) *geplant für Juni 2004*
- Nr. 8 **Gemeinsam leiten – Entwicklung verantworten** (Faden 5) *geplant für Juli 2004*

Schlussbericht der Projektstelle Notwendiger Wandel (10/03) *Vergriffen. Download unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/theologieundkonzeption/grundtexte (Text 18)*

Download aller bereits erschienenen Praxisimpulse unter www.kirche-gestalten.de/cms/7/praxisanregungen/reihepraxisimpulse

Fünf Fäden des Wandels:

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

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