

# Vorwort

Liebe Schwestern und Brüder, die Evangelische Kirche von Westfalen steht vor Übergängen. Das betrifft alle Gemeinden und Kirchenkreise, Einrichtungen und Werke. Manche stehen näher dran, manche noch etwas weiter weg. Betroffen sind alle. Niemand in unserer Kirche kann sich den Veränderungsprozessen noch entziehen. Alle haben sich ihnen in ihrer jeweiligen Situation zu stellen. Das bedeutet auch: Alle stehen vor der Entscheidung, diese Prozesse passiv über sich ergehen zu lassen oder sie aktiv zu gestalten.

Das Letztere ist der bessere Weg. Darum hat die Landessynode 2005 entschieden, dass alle Gemeinden und Kirchenkreise eine Konzeption entwickeln sollen. Gemeinde- und Kirchenkreis-Konzeptionen sind keine weitere Bürde in der Zeit zunehmender Belastungen, sondern im Gegenteil eine gute Möglichkeit, diese zu tragen, aus Lähmung herauszufinden, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen und den Übergang so zu gestalten, dass Zukunft nicht verbaut, sondern erschlossen wird.

Wie bei jedem Übergang gehören dazu verschiedene Wahrnehmungen:

- der Blick zurück: Wo kommen wir her? Wie sind wir geworden?
- der Blick ins Jetzt: Was ist? Was bestimmt uns heute?

- der Blick nach vorn: Wo wollen wir hin? Wo können wir hin? Welche Träume träumt Gott in uns?

Eine Konzeption ist allerdings kein Allheilmittel. Es gibt Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit (sie garantiert keine gute Zukunft!) und zu bedenkende Einwände (schaffen wir das überhaupt?). Eine Konzeption soll und kann auch kein Allheilmittel sein. Sie ersetzt nicht das Vertrauen darauf, dass Christus selbst seine Kirche am Leben hält. Sie nimmt dem Heiligen Geist keine Arbeit weg. Sie ist aber ein ausgezeichnetes Werkzeug, um in Bewegung zu kommen und im Vertrauen auf Gottes Gegenwart und mit planendem Handeln einer guten kirchlichen Zukunft nicht im Weg zu stehen.

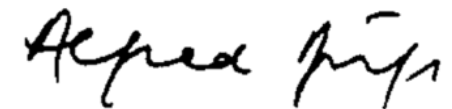
Viele Gemeinden und Kirchenkreise haben sich bereits auf den Weg gemacht, entweder aus der Einsicht in die Unvermeidlichkeit und getrieben durch ein Haushaltssicherungskonzept oder aus dem Wahrnehmen der Chancen, die darin liegen können. Niemand muss von vorn anfangen. Auf dem Weg zu sein ist allemal besser als ängstlich zu verharren.

Viele Gemeinden und Kirchenkreise warten dringend darauf, endlich mit gutem Werkzeug in der Hand losgehen zu können. Das kann jetzt geschehen.

Wichtig ist dabei dreierlei:

- Gehen Sie gemeinsam los! Nehmen Sie einander wahr in den Nachbarschaften von Gemeinden und den Gestaltungsräumen von Kirchenkreisen! Beziehen Sie sich aufeinander in den Wegen, die Sie gehen, die ja unterschiedlich sein dürfen und manchmal auch müssen, die aber einander ergänzen und sich gegenseitig stärken sollen!
- Holen Sie sich Hilfe! Die Gemeindeberatung im Amt für missionarische Dienste bietet an, Menschen in der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu schulen, die Ihnen vor Ort als Multiplikatorinnen und Moderatoren zur Verfügung stehen.
- Lassen Sie uns voneinander wissen! Niemand ist allein beim Übergang. Nutzen Sie als Gemeinde oder Kirchenkreis bitte den Rückmeldebogen am Ende der Arbeitshilfe.

Am Übergang begleitet und trägt uns eine Zusage Gottes, die wie kaum eine andere in die Situation dieses Jahres passt. Gott spricht: Ich lasse dich nicht fallen und verlasse dich nicht (Jos. 5, 1b). Nehmen Sie IHN bitte beim Wort. Allen, die sich mit dieser Arbeitshilfe auf den Weg machen, wünsche ich eben dieses Vertrauen, loslassen zu können, weil Gott Sie nicht lässt und ich wünsche Ihnen Segen und Gelingen für Ihr Tun!



Präses Alfred Buß



# Inhaltsverzeichnis

I	Zum Umgang mit dem Arbeitsheft	4
II	Beschluss der Landessynode 2005 zur Erstellung von Gemeinde- und Kirchenkreis-Konzeptionen	5
III	Kriterien zur Erstellung von Gemeinde- und Kirchenkreis-Konzeptionen	6
	IIIa Kriterien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen und deren Umsetzung	6
	IIIb Kriterien zur Erstellung von Konzeptionen für Kirchenkreise und deren Umsetzung	8
IV	Leitfaden zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen	10
V	Auf dem Weg zu einem guten Konzept (Foliensatz)	23
	Va Eine kurze Bestimmung des Begriffes „Konzeption“	23
	Vb Von der Motivation zur Erstellung einer Konzeption	24
	Vc Was eine Konzeption zu leisten imstande ist	26
	Vd Wo die Grenzen einer Konzeption liegen	28
	Ve Mögliche Einwände, mit denen gerechnet werden muss	30
	Vf Die von der Landessynode beschlossenen Kriterien zur Erstellung einer Konzeption	32
	Vg Ein möglicher Weg zur Erstellung einer Konzeption	35
VI	Anhang	39

# I Zum Umgang mit dem Arbeitsheft

Dieses Arbeitsheft

- enthält die offiziellen, von der Landessynode und der Kirchenleitung verabschiedeten Texte (Beschluss, Kriterien, Leitfaden)
- dient dazu, sich selbst einen ersten Überblick zu verschaffen
- dient zur Vorbereitung, um einem größeren Kreis die wichtigsten Informationen zu vermitteln (mit Hilfe des beigelegten Foliensatzes)
- eröffnet den Zugang zu allen weiterführenden Materialien und Methoden.

Es ist so aufgebaut, dass es gut von vorn bis hinten durchgearbeitet werden kann. Die Texte selbst enthalten die Verweise zu anderen Abschnitten des Heftes und zu den weiterführenden Materialien.

## II Beschluss der Landessynode 2005 zur Erstellung von Gemeinde- und Kirchenkreis-Konzeptionen

- 1.1 Jede Gemeinde in der Evangelischen Kirche von Westfalen soll eine Gemeindekonzeption erstellen.
- 1.2 Dabei werden die „Kriterien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen und deren Umsetzung“ angewandt.
- 1.3 Die Landessynode bittet die Kreissynodalvorstände, die Presbyterien der Kirchengemeinden ihres Kirchenkreises in geeigneter Weise zur Erarbeitung von Gemeindekonzeptionen anzuregen und aufzufordern.
- 2.1 Jeder Kirchenkreis der Evangelischen Kirche von Westfalen soll eine Konzeption für einen Kirchenkreis erstellen. Dabei sollen die Gemeinschaft der Gemeinden eines Kirchenkreises und die Gemeinschaft der gemeinsamen Dienste berücksichtigt werden.
- 2.2 Dabei werden die „Kriterien zur Erstellung von Konzeptionen für Kirchenkreise und deren Umsetzung“ angewandt.
- 2.3 Die Landessynode bittet die Kreissynoden und die Kreissynodalvorstände, diese Konzeption zu erarbeiten.
3. Die Landessynode beauftragt die Kirchenleitung, den Leitfaden zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen den Gemeinden und Kirchenkreisen in der Evangelischen Kirche von Westfalen als geeignete Hilfsmittel für die Erstellung ihrer Konzeption bekannt zu machen. Sie empfiehlt den Gemeinden und Kirchenkreisen der Evangelischen Kirche von Westfalen, den Leitfaden bei der Erstellung ihrer Konzeption zugrunde zu legen.

### III Kriterien zur Erstellung von Gemeinde- und Kirchenkreis-Konzeptionen

#### IIIa Kriterien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen und deren Umsetzung

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Eine Gemeindekonzeption beschreibt, auf welche Weise die Gemeinde ihren biblischen Auftrag und ihre Dienste als Teil der Kirche Jesu Christi wahrnehmen will. Eine Gemeindekonzeption zu erstellen heißt, die Prozessbeteiligten zu ermutigen, ihren eigenen Glauben, ihre Visionen und Wünsche für ihre Gemeinde/Kirche sowie ihre persönlichen Ressourcen zu kommunizieren und in den Dienst des gemeinsamen Auftrags zu stellen.</p> | <p>wahrgenommen werden. Zur Beschreibung der gemeindlichen Wirklichkeit gehören auch Aussagen darüber, mit welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (haupt-, neben-, ehrenamtlich) und Ressourcen (finanziell, räumlich etc.) die Gemeinde diese Dienste und Angebote erbringt.</p>                                                                                                                                                       | <p>arbeit und die einzelnen Arbeitsfelder der Gemeinden für einen gemeinsam festgelegten Zeitraum (ca. vier Jahre). Eine Gemeindekonzeption setzt Schwerpunkte für die Arbeit und berücksichtigt die Möglichkeiten zu regionalen (kirchlichen wie nicht-kirchlichen) Kooperationen. Bereits erstellte Konzeptionen einzelner Arbeitsbereiche werden berücksichtigt.</p>                          |
| <p>2. Eine Gemeindekonzeption enthält die Beschreibung der gemeindlichen Wirklichkeit in einer bestimmten Zeit und an einem bestimmten Ort. Dabei werden die Lebenssituation der Menschen vor Ort sowie das gesellschaftliche und politische Umfeld genauso in den Blick genommen wie die Dienste und Angebote, die in der Gemeinde bereits</p>                                                                                               | <p>3. Eine Gemeindekonzeption reflektiert auf der Grundlage des Kirchenbildes der Evangelischen Kirche von Westfalen und unter Berücksichtigung der dort beschriebenen zehn Kernaufgaben, wie die Gemeinde ihren biblischen Auftrag und ihre Dienste in der besonderen gemeindlichen Situation lebt und zukünftig leben will. Sie benennt dazu auf die Gemeindegewirklichkeit bezogene Leitsätze und Ziele für das Ganze der Gemeinde-</p> | <p>4. Eine Gemeindekonzeption enthält Regelungen zur Umsetzung der Leitsätze und Ziele in der Gemeindearbeit und zur regelmäßigen Überprüfung (spätestens alle vier Jahre) und Fortschreibung der Gemeindekonzeption. Bei allen Stellenveränderungen ist ein Abgleich mit der Gemeindekonzeption vorzunehmen.</p> <p>5. Eine Gemeindekonzeption wird in einem Prozess entwickelt, an dem das</p> |

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Presbyterium haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie sachkundige Gemeindeglieder beteiligt. Innerhalb dieses Prozesses wird das Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Nachbargemeinden und des Kreissynodalvorstandes gesucht.</p> <p>6. Eine Gemeindekonzeption wird in schriftlicher Form erstellt und vom Presbyterium verabschiedet. Sie enthält in konzentrierter Form die wichtigsten Ergebnisse aus den Punkten 1–4 (Umfang ca. 10–20 Seiten).</p> <p>7. Das Presbyterium passt bei der Erstellung und regelmäßigen Überprüfung der Gemeindekonzeption die Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Verabredungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen</p> | <p>und Mitarbeitern an. Die zur Personalplanung und Personalberatung im Reformprozess entwickelten Grundsätze und die Leitlinien zum Umgang mit ehrenamtlicher Arbeit sind zu beachten.</p> <p>8. Die Gemeindekonzeption dient den haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Gemeinde als Grundlage für ihre Arbeit. Die in der Gemeindekonzeption beschriebenen Ziele und Schwerpunkte sind Grundlage für die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche in der Gemeinde.</p> <p>9. Die in der Gemeindekonzeption beschriebenen Ziele und Schwerpunkte sind Grundlage für die Gestaltung der Gemeindegemeinschaft. Sie sind Kriterium für die Ausschreibung und Besetzung von Stellen. Sie bilden</p> | <p>Entscheidungshilfen, welche Arbeitsbereiche und Dienste ausgebaut, neu aufgenommen, eingeschränkt oder aufgegeben werden.</p> <p>10. Die Gemeindekonzeption wird dem Kreissynodalvorstand zur Stellungnahme vorgelegt und dem Landeskirchenamt zur Kenntnisnahme gegeben. Die Gemeindekonzeption dient als Grundlage für die Visitation in den Kirchengemeinden und für das regelmäßige Mitarbeitendengespräch mit den Pfarrerinnen und Pfarrern. Die Konzeptionen der Gemeinden unterstützen die synodale Gemeinschaft des Kirchenkreises bei der Abstimmung der Schwerpunktangebote der Gemeinden und bei der Verabredung regionaler Kooperationen zwischen Gemeinden und zwischen Gemeinden und den gemeinsamen Diensten des Kirchenkreises.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### IIIb Kriterien zur Erstellung von Konzeptionen für Kirchenkreise und deren Umsetzung

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Eine Konzeption für einen Kirchenkreis beschreibt, auf welche Weise ein Kirchenkreis seinen biblischen Auftrag in der Gemeinschaft seiner Gemeinden, Einrichtungen und Dienste als Teil der Kirche Jesu Christi wahrnehmen will.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Kirchenkreis diese Dienste und Angebote erbringt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Dienste. Ein bereits erarbeitetes Leitbild eines Kirchenkreises wird beachtet und aufgenommen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>2. Eine Konzeption für einen Kirchenkreis enthält die Beschreibung der kirchlichen, sozialen, kulturellen und demografischen Wirklichkeit in einer bestimmten Zeit und in einer bestimmten Region. Dabei werden die Lebenssituationen der Menschen sowie das gesellschaftliche und politische Umfeld genauso in den Blick genommen wie die Dienste und Angebote, die im Kirchenkreis bereits wahrgenommen werden. Zur Beschreibung der Wirklichkeit im Kirchenkreis gehören auch Aussagen darüber, mit welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (haupt-, neben-, ehrenamtlich) und Ressourcen (finanziell, räumlich etc.) der</p> | <p>3. Eine Konzeption für einen Kirchenkreis reflektiert auf der Grundlage des Kirchenbildes der Evangelischen Kirche von Westfalen, wie ein Kirchenkreis in seiner besonderen Situation seinen biblischen Auftrag ausführen und seine Dienste einrichten will. Sie benennt dazu auf die Wirklichkeit des Kirchenkreises bezogene Leitsätze und Ziele für das Ganze der Arbeit im Kirchenkreis als Gemeinschaft aller Gemeinden und für die einzelnen Arbeitsfelder für einen gemeinsam festgelegten Zeitraum (ca. vier Jahre). Eine Konzeption für einen Kirchenkreis setzt Schwerpunkte für die Arbeit und berücksichtigt die Möglichkeiten zu regionalen (kirchlichen wie nichtkirchlichen) Kooperationen, z. B. im Gestaltungsraum. Eine Konzeption für einen Kirchenkreis berücksichtigt die bereits erstellten Konzeptionen der Gemeinden und der gemeinsamen</p> | <p>4. Eine Konzeption für einen Kirchenkreis enthält Regelungen zur Umsetzung der Leitsätze und Ziele in die konkrete Arbeit und zur regelmäßigen Überprüfung (spätestens alle vier Jahre) und Fortschreibung der Konzeption. Bei allen Stellenveränderungen ist ein Abgleich mit der Konzeption vorzunehmen.</p> <p>5. Eine Konzeption für einen Kirchenkreis wird in einem Prozess entwickelt, an dem der Kirchenkreis die Ausschüsse, haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie sachkundige Gemeindeglieder beteiligt. Innerhalb dieses Prozesses wird das Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Kirchenkreise im Gestaltungsraum gesucht.</p> <p>6. Eine Konzeption für einen Kirchenkreis wird in schriftlicher Form</p> |

- erstellt und von der Kreissynode verabschiedet. Sie enthält in konzentrierter Form die wichtigsten Ergebnisse aus den Punkten 1–4 (Umfang ca. 10–20 Seiten).
7. Der Kirchenkreis passt bei der Erstellung und regelmäßigen Überprüfung der Konzeption die Satzungen, die Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Verabredungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Die zur Personalplanung und Personalberatung im Reformprozess entwickelten Grundsätze und die Leitlinien zum Umgang mit ehrenamtlicher Arbeit sind zu beachten.
  8. Die Konzeption für einen Kirchenkreis dient den haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Grundlage für ihre Arbeit. Die in der Konzeption beschriebenen Ziele und Schwerpunkte sind Grundlage für die regelmäßigen Mitarbeitenden-gespräche im Kirchenkreis.
  9. Die in der Konzeption für einen Kirchenkreis beschriebenen Ziele und Schwerpunkte sind Grundlage für die Gestaltung der Arbeit. Sie sind Kriterium für die Ausschreibung und Besetzung von kreiskirchlichen Stellen. Sie bilden Entscheidungshilfen, welche kreiskirchlichen Arbeitsbereiche und Dienste ausgebaut, neu aufgenommen, eingeschränkt oder aufgegeben werden.
  10. Die Konzeption für einen Kirchenkreis wird der Kirchenleitung/dem Landeskirchenamt zur Stellungnahme vorgelegt. Die Konzeption wird für die Visitation in Kirchenkreisen und für das regelmäßige Mitarbeitenden-gespräch mit den Superintendentinnen und Superintendenten zugrunde gelegt.
  11. Die Konzeption für einen Kirchenkreis unterstützt die Gemeinschaft der Gemeinden und der gemeinsamen Dienste eines Kirchenkreises bei der Abstimmung von Schwerpunktangeboten. Ebenso unterstützt sie die Gemeinschaft im Gestaltungsraum und in der Landeskirche bei der Verabredung regionaler Kooperationen.

## IV Leitfaden zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen

### Inhalt

1. Einleitung	11
2. Was ist eine Gemeindekonzeption?	12
3. Wozu dient eine Gemeindekonzeption?	13
4. Wie wird eine Gemeindekonzeption erstellt?	15
5. Anhang	21

## 1. Einleitung

Vieles ist in der Evangelischen Kirche von Westfalen und ihren Kirchengemeinden im Umbruch. Sinkende Mitgliederzahlen, knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen, veränderte Bedürfnisse und Interessen der Mitglieder etc. sind Symptome eines Veränderungsprozesses, mit dem die westfälischen Kirchengemeinden konfrontiert sind.

Diese tief greifenden und schnellen Veränderungen auf allen kirchlichen Ebenen erzeugen Druck und lösen Ängste aus. Gleichzeitig bieten sie die Chance, sich den neuen Anforderungen zu stellen und nach Möglichkeiten, Visionen und Konzepten für eine zukunftsfähige, einladende und attraktive Kirchengemeinde Ausschau zu halten. Im bisherigen Reformprozess „Kirche mit Zukunft“ gibt es dazu wichtige Impulse.

Die Evangelische Kirche von Westfalen ermutigt ihre Gemeinden dazu, sich durch

die Erarbeitung einer Gemeindekonzeption den Veränderungsprozessen konstruktiv zu stellen und die Veränderungen unter Beteiligung der Haupt- und Ehrenamtlichen und vieler Mitglieder bewusst zu gestalten.

Mit diesem Leitfaden wird den Kirchengemeinden der Evangelischen Kirche von Westfalen eine Hilfestellung für die Erarbeitung einer Gemeindekonzeption gegeben. Auf der Grundlage des Leitfadens kann eine Gemeinde den Weg der Erarbeitung selbstständig gehen, bereits vorliegende konzeptionelle Überlegungen verwenden und aus den angebotenen Materialien das aufgreifen, was für ihre Situation hilfreich und passend ist.

Auf dem Weg der Erstellung einer Gemeindekonzeption wird die Kirchengemeinde neue Zusammenhänge entdecken und vielfältige Möglichkeiten zukünftiger Gemeindegemeinschaft herausfinden. Sie lässt sich somit auf einen

Veränderungsprozess ein, der zwar zeitintensiv, aber Gewinn bringend ist. Durch eine Gemeindekonzeption nimmt eine Kirchengemeinde ihre Möglichkeiten und Stärken wahr, klärt sie ihre Prioritäten und schärft sie ihr Profil. Die Gemeindekonzeption unterstützt sie dabei, vor Ort erkennbar präsent zu sein.

Was für eine Kirchengemeinde gilt, ist auch übertragbar auf andere vereinbarte oder vertraglich geregelte Formen der Zusammenarbeit. So können auch Gemeinden, die durch eine Vereinbarung miteinander verbunden sind, mithilfe dieses Leitfadens eine Konzeption für ihr Miteinander erstellen. Und Gemeinden, die schon beschlossen haben, sich miteinander zu vereinigen, können diesen Leitfaden zur Grundlage nehmen, um ihre künftige neue Gemeinde zu beschreiben.

## 2. Was ist eine Gemeindekonzeption?

Um zu beschreiben, was mit dem Begriff gemeint ist, hilft ein Blick auf die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Konzeption“. Es wird vom lateinischen Verb „concipere“ abgeleitet, das die Tätigkeit beschreibt, etwas in eine bestimmte Form zu bringen. Daneben wird der Begriff im medizinischen Bereich verwendet und meint „empfangen, schwanger werden“. Wahrscheinlich ist dies sogar die ältere Bedeutung des Wortes.

Damit ist ein erster Zugang zur Begriffsklärung geschaffen: Etwas bisher nebeneinander Existierendes wird durch einen bestimmten, schöpferischen Prozess der Zusammenfügung in eine neue Form gebracht.

Eine Gemeindekonzeption ist demnach das Ergebnis eines Prozesses, in dem verschiedene und bisher unverbundene Arbeitsbereiche, Aktivitäten und Aufgaben in Beziehung gesetzt und zu einem Ganzen verbunden werden.

Zu Beginn des Prozesses bedarf es Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Situation veranlasst uns, eine Gemeindekonzeption zu erstellen?
- Was versprechen wir uns von den Ergebnissen für unser Gemeindeleben?
- Was wollen wir mit dem Prozess erreichen?
- Wäre eine Kooperation mit einer oder mehreren Nachbargemeinden ein sinnvoller Schritt vor der Erstellung einer Gemeindekonzeption?

Im Verlauf des Prozesses werden auf dem Hintergrund der bisherigen Gemeindegarbeit Ziele, Inhalte und Methoden zukünftiger Gemeindegarbeit erarbeitet. Auf dieser Grundlage werden die Voraussetzungen geklärt, um die Ergebnisse umzusetzen.

Dabei werden bestimmte Grenzen gezogen und Festlegungen getroffen. Eine Gemeindekonzeption enthält somit immer auch Einschränkungen. Die Erstellung einer Gemeindekonzeption ist ein Prozess der Veränderung, an dem viele beteiligt sind und an dessen Ende ein von allen Beteiligten getragenes Gemeindekonzept steht, das nach innen die Kirchengemeinde auf gemeinsame Ziele hin verbindet und nach außen zu einer klaren Erkennbarkeit und Profilierung der Gemeinde führt.

### 3. Wozu dient eine Gemeindekonzeption?

#### **A. Für die Gemeindeglieder**

Eine Gemeindekonzeption benennt den Auftrag und die Ziele der Arbeit der Kirchengemeinde. Damit dient eine Gemeindekonzeption den Gemeindegliedern zur Orientierung. Sie macht ihnen die Angebote und Dienste der Kirchengemeinde transparent.

Eine Gemeindekonzeption bildet die Grundlage für die Kommunikation mit den Mitgliedern, indem sie verbindlich benennt, was die Gemeindeglieder von ihrer Kirchengemeinde erwarten dürfen. Sie beschreibt nach innen und außen die Herausforderungen, denen sich die Gemeinde stellen will, die Aufgaben, die sie bewältigen will, und die Dienste, die sie für ihre Mitglieder und in ihr Umfeld einbringen will, also ihr missionarisches, gesellschaftliches und diakonisches Engagement und ihre Beiträge zur Kultur- und Bildungsarbeit.

#### **B. Für die haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Eine Gemeindekonzeption bildet die verbindliche gemeinsame Grundlage der

Arbeit in der Kirchengemeinde. Sie richtet die Arbeit aller Mitarbeitenden auf das gemeinsam bestimmte Profil aus und gibt der Eigenständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Raum. Sie hilft dabei, auf der Grundlage der Gemeindekonzeption die eigenen Begabungen einzubringen, sich Ziele für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit zu setzen und geeignete Formen von Zusammenarbeit zu entwickeln.

Eine Gemeindekonzeption bietet einen Rahmen für die inhaltliche Ausgestaltung und Zielsetzung der Arbeitsbereiche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie gibt Klarheit und unterstützt die Mitarbeitenden bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Sie dient als Grundlage für die Dienst- und Stellenbeschreibungen, die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche und die dort getroffenen Zielvereinbarungen der haupt- und nebenamtlich Mitarbeitenden. Ebenso ist sie hilfreich und nützlich für Absprachen und Verabredungen bei Tätigkeiten ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Darum ist eine Zusammenarbeit der haupt-, neben- und ehrenamtlich Mitarbeitenden an

der Erstellung und Umsetzung der Gemeindekonzeption unverzichtbar.

#### **C. Für die Leitung der Kirchengemeinde**

Als Grundlage der Gemeindegliederarbeit setzt die Gemeindekonzeption für die Leitungsarbeit Maßstäbe. Sie ermöglicht dem Presbyterium, von der Basis eines gemeinsamen Selbstverständnisses aus das Profil der Kirchengemeinde zu stärken und gemeinsam und einvernehmlich die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Eine Gemeindekonzeption verhilft dem Presbyterium dazu, Schwerpunkte zu setzen, neue Angebote zu entwickeln, notwendige Reduzierungen begründet anzugehen und Aktivitäten zu lassen. Sie hilft dabei, die Finanzierung mit der inhaltlichen Planung abzustimmen und notwendige Kooperationen mit Nachbargemeinden oder im Kirchenkreis für eine gemeinsame Bewältigung der Aufgaben zu treffen. In Vereinigungsprozessen unterstützt die Gemeindekonzeption die Entwicklung einer gemeinsamen Identität.

Eine Gemeindekonzeption ist wichtig für die Personalentwicklung in der Kirchen-

gemeinde. Die dort erarbeiteten Leitsätze und Ziele sind die Grundlage für die Erstellung der Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträge der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Verabredungen in den Jahres-Mitarbeitendengesprächen und die Absprachen mit den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Gemeindekonzeption dient der Gemeindeleitung dazu, Kriterien für die Ausschreibung und Besetzung einer Stelle zu finden. Sie gibt den Bewerberinnen und Bewerbern eine erste Information über die Kirchengemeinde und erleichtert die Entscheidung, ob das eigene Profil und die Ausbildung zu den Anforderungen der Kirchengemeinde passen.

Mit der Verabschiedung einer Gemeindekonzeption macht das Presbyterium die Ziele der Gemeindegemeinschaft öffentlich und überprüfbar. Die regelmäßige Auswertung des Erreichten und die kontinuierliche

Weiterentwicklung der Ziele tragen dazu bei, die Qualität der Gemeindegemeinschaft zu sichern oder zu steigern.

#### **D. Für mehrere Gemeinden in einer Region**

Bei der Ausgangsfrage, wie eine gemeinsame Arbeit zukünftig gestaltet werden kann, ist die Gemeindekonzeption ein hilfreiches Instrument, um die gemeindliche und regionale Arbeit in ein gutes und sinnvolles Miteinander zu überführen. Sie dient allen neu installierten Gremien und den bisherigen Presbyterien als gemeinsame Basis für die Profilbildung sowohl der Gemeinden als auch der Region.

#### **E. Für den Kirchenkreis**

Gemeindekonzeptionen der Kirchengemeinden sind eine wichtige Basis für das gemeinschaftliche Handeln eines Kirchenkreises.

Für die synodale Gemeinschaft bilden die Gemeindekonzeptionen der Kirchengemeinden eine grundlegende

Voraussetzung zur Verabredung von Kooperationen zwischen Gemeinden einerseits und Kirchengemeinden und den gemeinsamen Diensten andererseits. Durch die Diskussion auf der Grundlage erstellter Gemeindekonzeptionen werden die Schwerpunkte der einzelnen Kirchengemeinden im Austausch untereinander sichtbar, können Anknüpfungspunkte und Absprachen zur Zusammenarbeit leichter gefunden werden und werden die einzelnen Kirchengemeinden davon entlastet, in allen Bereichen tätig sein zu müssen. Für die Superintendentinnen und Superintendenten der Kirchenkreise stellen die Gemeindekonzeptionen eine hilfreiche Grundlage für die Dienstgespräche mit den Pfarrern und Pfarrern dar.

Die in der Gemeindekonzeption bestimmten Schwerpunkte und Ziele der Kirchengemeinde bilden den Rahmen der Besuche und Planungsgespräche bei kreiskirchlichen Visitationen. Hier ist die regelmäßige Überprüfung der Konzeption anzusprechen.

#### 4. Wie wird eine Gemeindekonzeption erstellt?

Grundlage der beschriebenen Schritte sind die Kriterien zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen und deren Umsetzung, die von der Landessynode 2005 beschlossen wurden. Benannt werden hier die wesentlichen Aspekte, die eine Kirchengemeinde in den einzelnen Phasen der Erstellung ihrer Konzeption berücksichtigen sollte.<sup>1</sup>

Die bei den folgenden Schritten markierten Punkte beschreiben jene Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt, überlassen es aber der Verantwortung des Presbyteriums und der Projektgruppe, wie sie diese Punkte gewichten und welche Zeit sie für diese aufwenden wollen. Die hier vorgegebene Reihung ist eher zufällig.

Zu beachten ist, wie die jeweilige Rückbindung an das Presbyterium geschehen kann, an welchen Stellen bis dahin getroffene Absprachen oder Ergebnisse noch einmal

---

<sup>1</sup> Genaue Projektpläne für die einzelnen Schritte der Erstellung einer Gemeindekonzeption bietet die Materialsammlung, die die Evangelische Kirche von Westfalen ihren Gemeinden zur Verfügung stellt. Zusätzlich enthält die Materialsammlung methodische Bausteine für die einzelnen Projektschritte. Siehe zum Bezug der Materialsammlung den Anhang dieses Leitfadens.

überdacht werden müssen und welche Konsequenzen unterschiedliche Bearbeitungen einzelner Schritte für die zu erstellende Gemeindekonzeption nach sich ziehen. Auch sollten von Zeit zu Zeit Rückblicke und Rückkopplungen zu vorangegangenen Schritten vorgesehen werden.

## Schritt 1 Das Presbyterium beschließt, eine Gemeindekonzeption zu erarbeiten

Verantwortlich für die Initiierung der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption ist das Presbyterium. Es unterstützt und begleitet den gesamten Prozess. Zur Mitarbeit in der Projektgruppe sollten haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sachkundige Gemeindeglieder und Vertreter/Vertreterinnen von Nachbargemeinden gewonnen werden. Wünschenswert ist es, dass Personen, die der Kirchengemeinde (bisher) fern standen oder einer anderen Konfession angehören,

der Projektgruppe auf Anfrage beratend zur Verfügung stehen. Der Anfangsbeschluss des Presbyteriums zum Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption sollte folgende Aspekte enthalten:

- eindeutiges „Ja“ zur Erstellung einer Gemeindekonzeption;
- Delegation der Erarbeitung an eine Projektgruppe;
- Besetzung der Projektgruppe und Wahl des Leiters/der Leiterin;

- inhaltliche Akzente des Arbeitsauftrages der Projektgruppe;
- zeitlicher und finanzieller Rahmen zur Erstellung der Gemeindekonzeption;
- Regelungen zur Kommunikation zwischen der Projektgruppe und dem Presbyterium;
- Regelungen zur Kommunikation des Prozesses in und mit der Gemeinde.

## Schritt 2 Die Projektgruppe wird gebildet und eingesetzt

Die vom Presbyterium beauftragte Projektgruppe sollte darauf bedacht sein, in ihrer Arbeitsweise strukturelle Elemente einer künftigen Konzeption erkennen zu lassen. Dazu gehören Transparenz, Mitbeteiligung und Offenheit. Deshalb informiert sie in Absprache mit dem Presbyterium die Gemeinde in regelmäßigen Abständen über den Prozess und beteiligt bei einzelnen Schritten Gemeindeglieder. Ferner ist zu überlegen, ob an bestimmten Schritten ein Mitglied des Kreissynodalvorstandes oder Fachkundige aus der kreiskirchlichen Verwaltung zu beteiligen sind.

Nach der weiteren Klärung des Auftrages sowie des Verfahrens sollte eine Rückkopplung mit dem Presbyterium vorgesehen werden.

Zu Beginn der Arbeit der Projektgruppe sind folgende Punkte zu klären:

- Verständigung über den vom Presbyterium beschlossenen Auftrag für die Projektgruppe;
- Klärung der Motivationen der Mitglieder;
- Ziele der Arbeit, inhaltliche wie zeitliche Strukturierung und Finanzplanung des Prozesses;

- Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Mitglieder;
- Wahl einer stellvertretenden Leiterin/eines stellvertretenden Leiters;
- regelmäßige Protokollierung der Prozessergebnisse;
- Abstimmung über Kommunikationsaufgaben und -wege (mit dem Presbyterium, der Kirchengemeinde, den Medien, dem Kirchenkreis);
- die Entwicklung eines Verfahrens zur Abstimmung aller Schritte und Aktionen der Projektgruppe mit dem Presbyterium.

### Schritt 3 Die gemeindliche Situation und deren Kontext werden erhoben<sup>2</sup>

Die Daten- und Informationssammlung gibt einen Überblick über die Lebenssituation der Menschen am Ort, die Ressourcen und Angebote der Kirchengemeinde.

Zu folgenden Aspekten sollten/können Daten und Informationen gesammelt werden:

- kommunale Rahmenbedingungen (Bevölkerungs- und Sozialstruktur, wirtschaftliche Strukturen, Infrastruktur am Ort, gesellschaftliches und politisches Umfeld);
- kirchliche Situation (Bevölkerungs- und Sozialstruktur der Kirchen-

mitglieder, Gemeindegeschichte, Erwartungen der Kirchenmitglieder an die Kirchengemeinde);

- Arbeitsfelder (Inhalte und Zielgruppen der Arbeitsfelder, bereits erstellte Konzeptionen einzelner Arbeitsbereiche);
- Teilnahmeverhalten an gemeindlichen Veranstaltungen und Einschätzung der Angebote durch die Kirchenmitglieder;
- Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Anzahl und Arbeitsfelder; Einschätzung der

Gemeinde und der eigenen Arbeitssituation);

- organisatorische Strukturen der Kirchengemeinde (Leistungs- und Kommunikationsstrukturen, bisherige Vernetzungen und Kooperationen der Gemeinde);
- vorhandene Ressourcen und deren voraussichtliche Entwicklung (Anzahl und Nutzung der Gebäude, finanzielle Situation).<sup>3</sup>

### Schritt 4 Der Auftrag der Gemeinde wird geklärt und ein Leitbild (Vision) entwickelt<sup>4</sup>

Auf der Grundlage der Heiligen Schrift und unter Einbeziehung des Kirchenbildes der Evangelischen Kirche von Westfalen vergewissert sich die Projektgruppe über den Auftrag der Kirchengemeinde und die Ziele der Gemeindegliederarbeit. Unter Beteiligung von Gemeindegliedern entwickelt die Projektgruppe ein Leitbild (eine Vision), das

Aussagen über Identität, Ziel und Auftrag der Kirchengemeinde trifft.

Bei der Erarbeitung des Leitbildes/der Vision sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die biblische Tradition und der Bekenntnisstand;
- die Geschichte und Prägung(en) der Kirchengemeinde;

- das gemeindliche Umfeld (Nachbargemeinden, Kooperationen etc.);
- das Kirchenbild der Evangelischen Kirche von Westfalen;
- die Visionen der Gemeindeglieder und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

<sup>2</sup> Die Reihenfolge der Schritte 3 und 4 kann umgedreht werden.

<sup>3</sup> Unter Einbeziehung des Artikels 67a und b in der Verwaltungsordnung (Haushaltssicherungsgesetz).

<sup>4</sup> Die Reihenfolge der Schritte 3 und 4 kann umgedreht werden.

## Schritt 5 Leitsätze und Ziele für die Gemeindegliederarbeit werden entwickelt

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Schritte 3 und 4 entwickelt die Projektgruppe Leitsätze und Ziele für die Gemeindegliederarbeit. Diese Leitsätze und Ziele bilden die Voraussetzung und Kriterien für zukünftige Planungen und Entscheidungsprozesse der Gemeinde.

Bei der Entwicklung der Leitsätze und Ziele sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die Ergebnisse der Gemeinde- und Umfeldanalyse;
- das entwickelte Leitbild („Vision“) der Kirchengemeinde;
- die Einschätzung der Stärken und Schwächen der Kirchengemeinde

- durch die Gemeindeglieder und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- „Unser Handeln“ – zehn Ziele des kirchlichen Lebens aus dem Kirchenbild der Evangelischen Kirche von Westfalen;
  - die Handreichung zur Mitgliederorientierung.

## Schritt 6 Die Leitsätze und Ziele werden im Blick auf die Gemeindegliederarbeit konkretisiert

Die Projektgruppe erarbeitet Umsetzungen der Leitsätze und Ziele in die Gemeindegliederarbeit. Sie prüft und konkretisiert die Leitsätze und Ziele anhand der realen personellen, finanziellen und räumlichen Möglichkeiten in der Kirchengemeinde. Von den Leitsätzen und Zielen ausgehend werden dabei:

- die Handlungsfelder der Kirchengemeinde beschrieben;
- Schwerpunkte für die Arbeit gesetzt;

- Kooperationsmöglichkeiten geprüft;
- vorhandene Angebote der Kirchengemeinde beibehalten, spezifiziert, verbessert, eingestellt oder neue Angebote entwickelt;
- die Zielgruppen festgelegt, die mit den Angeboten angesprochen werden sollen;
- die Leitungs- und Kommunikationsstrukturen verbessert;

- Maßnahmen zur Begleitung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben;
- Instrumente zur Überprüfung der Umsetzung von Leitsätzen und Zielen entwickelt;
- das Leitungshandeln und die Aufgaben des Presbyteriums beschrieben.

## Schritt 7 Die Konzeption wird schriftlich niedergelegt, mit der Gemeinde diskutiert und vom Presbyterium beschlossen

Aus den Ergebnissen der Schritte 3–6 erstellt die Projektgruppe die Gemeindegkonzeption (Umfang ca. 10–20 Seiten) und stellt sie dem Presbyterium vor. Damit endet der Auftrag der Projektgruppe.

Die Projektgruppe

- stellt dem Presbyterium den gesamten Prozess und das nun vorliegende Ergebnis vor;
- stellt sich den Fragen und Kommentierungen durch das Presbyterium;

- weist auf die nächsten Schritte zur Umsetzung hin.
- Das Presbyterium
- diskutiert die erstellte Gemeindegkonzeption mit der Projektgruppe und in der Gemeinde;
  - legt dem Kreissynodalvorstand das bisherige Ergebnis mit der Bitte um Stellungnahme vor;
  - beschließt die Gemeindegkonzeption nach erfolgter Stellungnahme als verbindlichen Rahmen der Gemeindegarbeit;

- sorgt für die Veröffentlichung und Kommunikation der Konzeption in der Kirchengemeinde, im Gemeindeumfeld und im Kirchenkreis
  - und gibt dem Landeskirchenamt die beschlossene und veröffentlichte Gemeindegkonzeption zur Kenntnis.
- Innerhalb der gemeinsamen Sitzung oder an einem dafür angesetzten Termin wird der Projektgruppe offiziell der Dank für die geleistete Arbeit ausgesprochen und sie wird aus der Projektarbeit entlassen.

## Schritt 8 Die Konzeption wird umgesetzt

In der Verantwortung für die Umsetzung stehen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – eine besondere Verantwortung trägt das Presbyterium als Leitungsorgan der Gemeinde.

Die Umsetzung der Konzeption geschieht in folgender Weise:

- Erarbeitung von Projektplänen mit inhaltlicher und zeitlicher Strukturierung zur Umsetzung der

- festgelegten Leitsätze und Ziele (ggf. durch eine neu einzusetzende Projektgruppe);
- Anpassung der Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Beteiligung der MAV;
  - Berücksichtigung der beschriebenen Ziele in den Mitarbeitenden-

- gesprächen, den Verabredungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei Ausschreibungen und Stellenbesetzungen;
- Berücksichtigung der beschriebenen Ziele bei der Entscheidung, welche Arbeitsbereiche und Dienste beibehalten, ausgebaut, eingeschränkt oder aufgegeben werden.

## Schritt 9 Die Ergebnisse der Umsetzung der Gemeindekonzeption werden überprüft

Um sicherzustellen, dass die Ziele im Blick behalten werden und die Gemeindekonzeption aktuell bleibt, überprüft das Presbyterium in festgelegten Abständen (spätestens alle vier Jahre) die Konzeption und den Stand der Umsetzung.<sup>5</sup> Zwischenzeitlich ist ein Abgleich der Konzeption darüber hinaus bei Stellenveränderungen und gravierenden finanziellen Veränderungen vorzunehmen. Die Überprüfung der Gemeindekonzeption kann zu verschiedenen Ergebnissen und Konsequenzen führen:

- Ergebnis: Die Umsetzung ist bisher gut gelungen –  
Konsequenz: Die Gemeindekonzeption behält in vorliegender Gestalt Gültigkeit;
- Ergebnis: Die Umsetzung einzelner Ziele hat sich verzögert –  
Konsequenz: Die Projektplanung ist zu verändern, die festgelegten Zielvereinbarungen behalten Gültigkeit;
- Ergebnis: Bestimmte Ziele sind nicht so umsetzbar wie geplant –

- Konsequenz: Einzelne Zielvereinbarungen müssen verändert werden;
- Ergebnis: Die Rahmenbedingungen der Gemeindegemeinschaft haben sich grundlegend verändert –  
Konsequenz: Rahmenbedingungen müssen neu erhoben, das Leitbild (Vision) überprüft und die Leitsätze und Ziele müssen neu entwickelt werden.

## Schritt 10 Die Gemeindekonzeption wird fortgeschrieben

Wenn eine Gemeindekonzeption fortgeschrieben werden muss, sorgt das Presbyterium für die Anpassung der Konzeption an die neuen Rahmenbedingungen. Eine Fortschreibung der Gemeindekonzeption kann sich nahe legen bei:

- einschneidenden Stellenveränderungen in der Gemeinde (z. B. Wegfall einer Pfarr- oder Mitarbeitendenstelle);
- außergewöhnlichen Haushaltsveränderungen;

- Veränderungen in der Bevölkerungs- und Sozialstruktur im Gemeindeumfeld;
- einem grundlegenden (Generationen-)Wechsel in der Mitarbeiterschaft.

<sup>5</sup> Dazu ist der „Leitfaden zur Durchführung des Planungsgesprächs“ (siehe Materialsammlung) zu verwenden.

## 5. Anhang

### 1. Materialien zur Erstellung einer Gemeindekonzeption

Bei der Erstellung einer Gemeindekonzeption können verschiedene methodische Materialien verwandt werden. Die Evangelische Kirche von Westfalen stellt

den Kirchengemeinden eine Materialsammlung zur Verfügung, die alles enthält, um eine Konzeption eigenständig zu erarbeiten. Die Materialsammlung ist im

Internet herunterzuladen unter [www.reformprozess.de/Material.476.0.html](http://www.reformprozess.de/Material.476.0.html)

### 2. Unterstützung bei der Erstellung der Konzeption

Für den Prozess der Erarbeitung einer Gemeindekonzeption kann Beratung über den gesamten Prozess oder für die Begleitung einzelner Phasen hilfreich sein. Beratung sollte immer gesucht werden, sobald Konflikte auftreten, die von der Gemeinde allein nicht gelöst werden können.

In einigen Kirchenkreisen gibt es ein Beratungsangebot von Strukturbüros und -beauftragten; die Verantwortlichen können im Kreiskirchenamt vor Ort erfragt werden. Auf landeskirchlicher Ebene können Kirchengemeinden das Beratungsangebot der Gemeindeberatung und der Perspektiventwicklung nutzen. Die Gemeindeberatung

bietet methodische Begleitung der Erstellung der Gemeindekonzeption durch ein Beratungsteam; bei Bedarf auch Beratung bei Konflikten und in Fragen der Teamentwicklung und Personalentwicklung. Die Perspektiventwicklung bietet Hilfen bei der Klärung des Profils der Gemeinde und der Entwicklung einer zukunftsfähigen Vision für die Gemeindegemeinschaft. Anregungen für die Erstellung einer Gemeindekonzeption bietet auch das Projekt „Kirche fragt nach“, bei dem Kirchengemeinden auf der Grundlage einer Mitgliederbefragung den Auftrag und die Ziele ihrer Gemeindegemeinschaft reflektieren. Die teilnehmenden Gemeinden können bei der

Auswertung und Reflexion der Ergebnisse durch eine Moderatorin/einen Moderator unterstützt werden.

Informationen über die Angebote von Gemeindeberatung, Perspektiventwicklung und das Projekt „Kirche fragt nach“ sind erhältlich beim Amt für missionarische Dienste; Tel. 02 31/54 09-60; [www.amd-westfalen.de](http://www.amd-westfalen.de);

Kontakt: [info@amd-westfalen.de](mailto:info@amd-westfalen.de)

Es werden Fortbildungsmöglichkeiten in Grundlagen und Verfahren zur Erstellung einer Gemeindekonzeption angeboten. Einzelheiten finden sich im „Fortbildungsportal“ der Ämter und Werke der EKvW; [www.fortbildungen.ekvw.de](http://www.fortbildungen.ekvw.de)

### 3. Verwendete Materialien

Für die Erarbeitung dieses Leitfadens wurden Anregungen aus folgenden Veröffentlichungen gewonnen:

- Arbeitsbuch Ökumenische Gemeindeerneuerung. Bausteine zur Gemeindeentwicklung in ökumenischer Weite, Weltmission heute Nr. 34, 1998.
- Checkliste Gemeindekonzeption, hg. v. Projektbüro Brücken bauen, 2001 (Download unter: [www.ekd.de/brueckenbauen/gemeindekonzeption.pdf](http://www.ekd.de/brueckenbauen/gemeindekonzeption.pdf)).
- Geistliches Profil 2003+. Ein Projekt des Gemeindedienstes der Nordelbischen Kirche in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung.
- Visionen erden. Der Vielfalt Gestalt geben mit Profil, Beteiligung, Begeisterung und Qualität. Anregungen und Materialien zur Erarbeitung von Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Arbeit, herausgegeben von der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland, 2001.

## V Auf dem Weg zu einem guten Konzept (Foliensatz)

Dieser Abschnitt erläutert die wesentlichen Begriffe und zeigt mit Hilfe der Schaubilder (als Foliensatz zusätzlich beigelegt) und der erläuternden Anmerkungen, welche Gründe für die Erstellung einer Konzeption sprechen, wo die Stärken, aber auch die Grenzen einer Konzeption liegen, mit welchen Einwänden gerechnet werden muss und was bei den einzelnen Schritten zu beachten ist. Darüber hinaus wird an den entsprechenden Stellen auf die im Internet bereitgestellte Material- und Methodensammlung verwiesen.

### Va Eine kurze Bestimmung des Begriffes „Konzeption“

Unter „Konzeption“ werden, das zeigt schon ein Blick in den Duden, in der Regel zwei sich ergänzende Ideen zusammengefasst:

- *Eine Konzeption ist zunächst ein „schöpferischer Einfall“, ein „Entwurf“. Beide Begriffe weisen darauf hin, dass es sich um ein theoretisches Modell handelt, entweder als Ergebnis intensiven Nachdenkens oder als schriftliches Ergebnis zur Umsetzung einer Idee.*
- *Hinzu kommt der Hinweis, dass eine Konzeption prozesshaften Charakter hat, also schrittweise erarbeitet wird.*

Werden beide Gedanken miteinander verbunden und auf die Aufgabenstellung der Kirchengemeinden und Kirchenkreise angewandt, ist folgende Beschreibung die Grundlage für die Erarbeitung einer Konzeption:

„Eine Konzeption ist das in einem Prozess erarbeitete und schriftlich fixierte gedankliche Fundament der Gemeinde/des

**Kirchenkreises, in der die grundsätzliche Ausrichtung und die Wege dorthin beschrieben werden.“**

Mit dieser Beschreibung werden die wichtigsten Akzente für die Erarbeitung gesetzt:

#### **Der Prozesscharakter der Erarbeitung**

Die Erstellung einer Konzeption hat einen Anfang und ein Ende. Dazwischen liegen Schritte, die in einer bestimmten Reihenfolge zu bearbeiten sind. Werden einzelne Schritte nicht genügend bearbeitet oder gar ausgelassen, hat das Konsequenzen für alle darauf folgenden Schritte. Die Methoden, mit der einzelne Schritte bearbeitet werden, können unterschiedlich sein, müssen aber den Zielen des jeweiligen Schrittes dienlich sein.

#### **Die Festlegung der Ergebnisse**

Das Ergebnis, die schriftlich vorliegende Konzeption, ist für alle Beteiligten verbindlich. Das hat Auswirkungen nach

innen wie nach außen. Zukünftiges Handeln ist daran auszurichten, dass es den Inhalten der Konzeption entspricht. Für Außenstehende ist die Konzeption der Maßstab, woran die Arbeit gemessen wird.

#### **Das Fundament zukünftigen Handelns**

Die Inhalte der Konzeption beschreiben die Grundlagen, auf die alles Handeln bezogen ist. Sie begründen alle zukünftigen Entscheidungen, alles Tun und Unterlassen.

#### **Die grundsätzliche Ausrichtung der Arbeit**

In der Konzeption werden die Ziele beschrieben, auf die sich alle Beteiligten zukünftig einlassen wollen. Getan wird, was den Zielen dient, unterlassen wird, was am Ziel vorbeiführt.

#### **Die Wege zur Zielerreichung**

Schon in der Konzeption sind Grundentscheidungen getroffen, wie die beschriebenen Ziele zu erreichen sind.

## Vb Von der Motivation zur Erstellung einer Konzeption

Die Motive, sich auf die Erstellung einer Konzeption einzulassen, können sehr verschieden sein. Es trägt zur Klärung des weiteren Verfahrens bei, wenn diese Motivationen vom Entscheidungsgremium diskutiert werden, denn je nach Interessenlage werden die zu gehenden Schritte unterschiedlich zu gewichten sein. Sind z. B. die Finanzen der Auslöser oder die Erstellung eines Haushaltssicherungskonzepts, dann wird bei der Analyse der Situation der Haushalt sehr genau betrachtet werden müssen. Ganz anders ist es, wenn eine mögliche Kooperation ansteht. Dann fällt der Blick stärker auf die bisherige inhaltliche Ausrichtung der Beteiligten.

Mit der Erstellung einer Konzeption werden die im Schaubild genannten Fragen gemeinsam beantwortet. Die Betonung liegt hier auf dem „wir“, da es in einem Leitungsgremium oftmals Einzelantworten gibt und Leitungsverantwortliche ihre jeweils eigenen Vorstellungen davon haben, was wie und mit welchen Mitteln zu erreichen ist. Neu ist für viele Gremien,

gemeinsame Antworten zu finden und sich darauf zukünftig zu beziehen.

Zugleich wird damit begründet, was zukünftig an Diensten in einer Gemeinde/ einer Region, einem Kirchenkreis vorgehalten wird, und nach außen wird erkennbar, wie profiliert die zukünftige Arbeit geschieht.

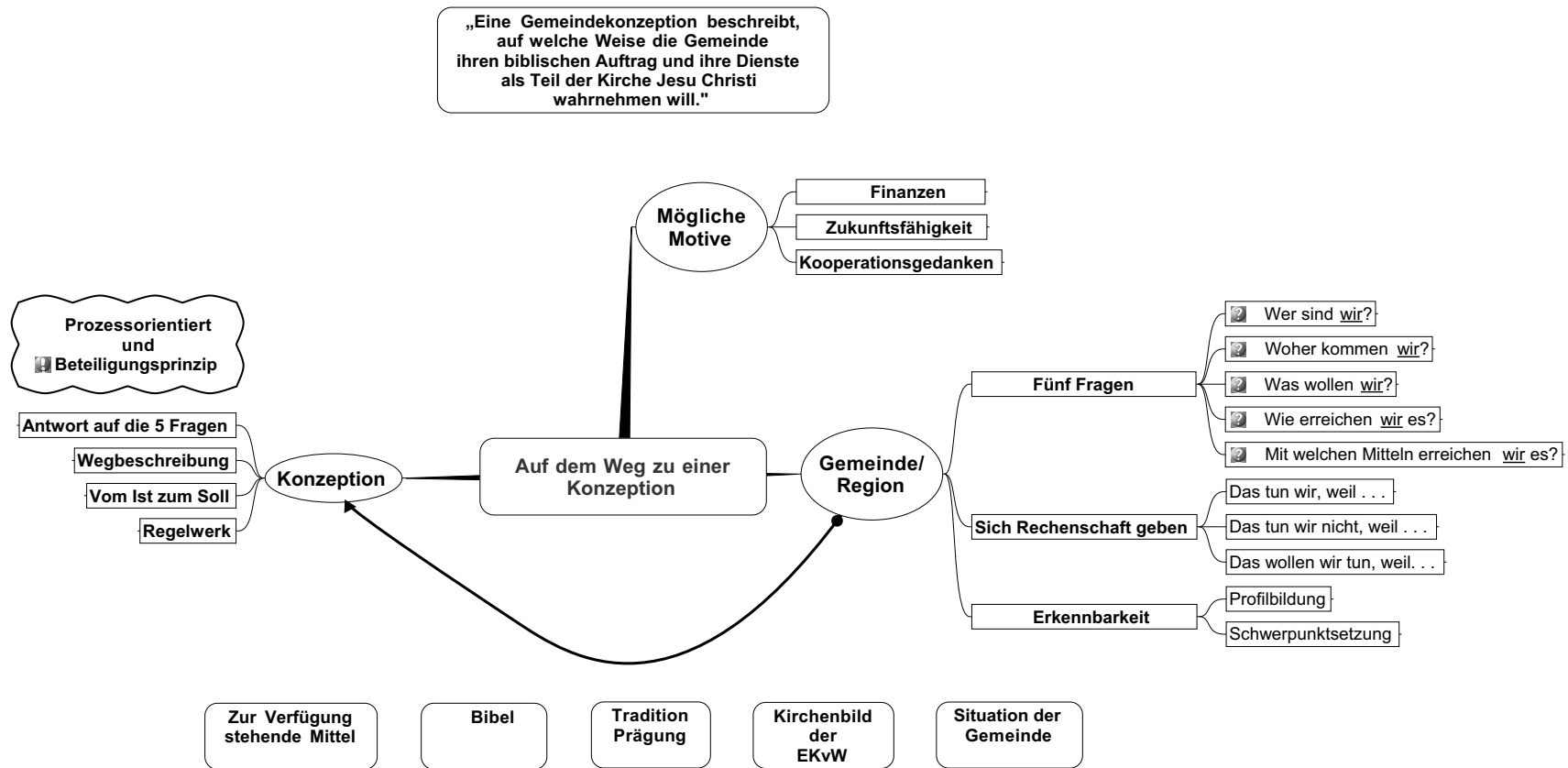
Auf dem Weg zu einer Konzeption wird jedes Leitungsgremium die fünf Grundbausteine zur Erstellung reflektieren und miteinander in Beziehung setzen. Dies zu betonen ist besonders notwendig, weil die Neigung zu beobachten ist, allein die zur Verfügung stehenden Mittel als Ausgangspunkt für die Entscheidungen zu nehmen, was zukünftig noch an Angeboten geleistet werden kann. Gerade durch die Ausweitung der Perspektiven gelingt es, ganz neue und andere Ideen zu denken und an den Menschen orientiert den Auftrag und die Ziele zu bestimmen.

**Am Ende sind innerhalb der Konzeption die fünf Fragen beantwortet, ein Weg**

**beschrieben und Regelungen vereinbart, wie was zu geschehen hat.**

Zu beachten ist dabei, dass bei dem Prozess der Erstellung auf der einen Seite die Hauptlast eine mit der Erstellung beauftragte Projektgruppe trägt, andererseits bei den einzelnen Schritten möglichst viele Menschen zu beteiligen sind.

# Folie „Auf dem Weg zu einer Konzeption“



## Vc Was eine Konzeption zu leisten imstande ist

Die Erstellung einer Konzeption hat einen mehrfachen Effekt.

### *Selbstverständnis und Auftrag*

Für die Mitarbeitenden in einer Gemeinde/ einer Region/einem Kirchenkreis wird über das eigene und gemeinsame Selbstverständnis hinaus der spezifische Auftrag klar umrissen und damit das Besondere erfasst.

### *Grundlage für Entscheidungen*

Für das Leitungsgremium ist die Konzeption maßgebliche Grundlage, um sich bei zu treffenden Entscheidungen daran zu orientieren, und minimiert mögliche Auseinandersetzungen auf ein erträgliches Maß.

### *Versachlichung*

Weil während der Erstellung sehr viele Informationen zusammengetragen und veröffentlicht werden, trägt die Arbeit zur Versachlichung und zum Verstehen bei. Außerdem stellt die Konzeption sicher, dass auch zukünftig die relevanten Informationen an die richtigen Stellen fließen und dadurch Diskussionen und zu

treffende Entscheidungen transparenter werden.

### *Mitbeteiligung*

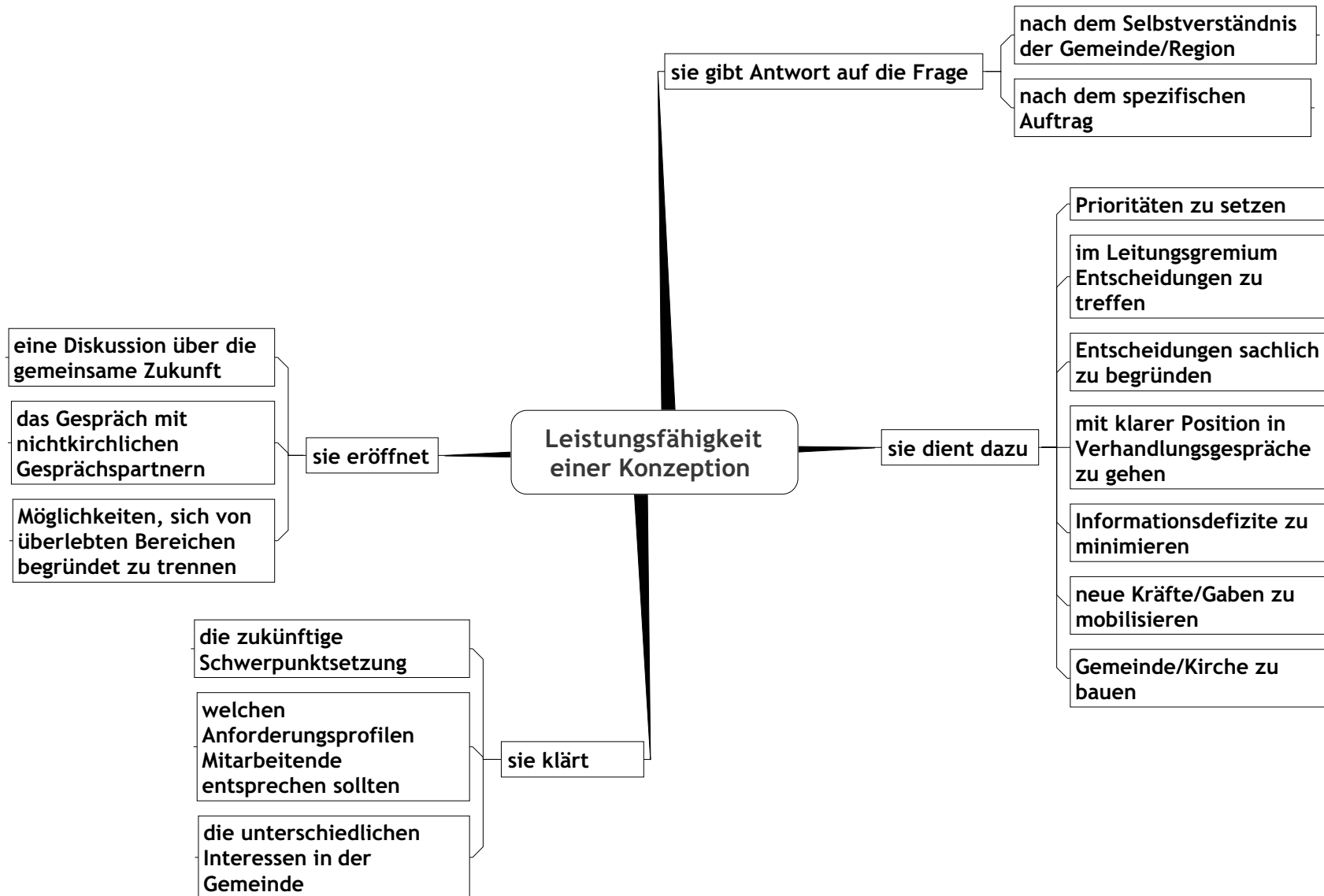
Die Idee der Mitbeteiligung an diesem Prozess und der relativ offene Ausgang führen dazu, dass bisher wenig genutzte Gaben und Fähigkeiten zum Einsatz kommen und sich Menschen hineinnehmen lassen, die die Zukunftsfähigkeit unterstützen wollen.

### *Transparenz*

Die Erstellung einer Konzeption führt auch dazu, dass im Laufe des Prozesses Klarheit geschaffen wird, was bisher entweder kaum zum Thema gemacht wurde (z. B. Aufgabenprofile der Mitarbeitenden) oder was zwar immer schon latent zu sehen war, aber nicht offen angesprochen wurde (unterschiedliche Interessen in der Gemeinde). Damit verbunden ist die Herausforderung, in den bisherigen Verschiedenheiten und Unterschieden Gemeinsamkeiten und Verbindendes zu entdecken und Schwerpunkte künftiger Arbeit festzulegen.

Da der Prozess relativ breit angelegt ist, besteht auch die Möglichkeit, nicht-kirchliche Gesprächspartner/-partnerinnen in die Überlegungen für die Zukunft einzubeziehen.

# Folie Leistungsfähigkeit



## Vd Wo die Grenzen einer Konzeption liegen

Das Ergebnis, eine schriftlich fixierte Konzeption, bildet die Grundlage für die sich daran anschließende Phase der Umsetzung, die am ehesten mit der Methode des Projektmanagements zu bewältigen ist. Aus der Verantwortung, Entscheidungen zu treffen, wird das Leitungsgremium also nicht entlassen, sondern dem Gremium wird mit der Konzeption eine Entscheidungsgrundlage an die Hand gegeben, die es dazu befähigen kann, seine Entscheidungen nach außen transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

Auch wenn in der Konzeption schon Wege aufgezeigt werden, wie die angestrebten Ziele zu erreichen sind, können daraus keine Garantien oder Versicherungen abgeleitet werden, damit die besten aller Möglichkeiten gewählt zu haben.

### *Unterschiede bleiben*

Die schon angesprochenen verschiedenen, manchmal sogar sehr unterschiedlichen Interessen werden also mit der Erstellung nicht einfach aufgehoben, sondern können noch schärfer zutage treten. Allerdings kann der Prozess ein Lernfeld sein, mit

diesen Unterschieden angemessen umzugehen bis hin zu der Möglichkeit, voneinander zu lernen.

### *Konflikte sind möglich*

Wenn in einer Gemeinde/einer Region/ einem Kirchenkreis ein offener Konflikt das bisherige Geschehen bestimmt, dann ist dieser auf jeden Fall erst zu bearbeiten, bevor mit der Arbeit an einer Konzeption begonnen werden kann. Noch schwieriger wird es, wenn durch die Konzeptionsentwicklung ein bisher verborgener Konflikt offen zutage tritt und alle weiteren Schritte lähmt.

Deshalb ist das Gespräch über die eigenen Motivationen für die Erarbeitung eines Konzeptes zu Beginn so wichtig, denn es bewahrt davor, damit nicht zu lösende Probleme zu bearbeiten.

### *Keine Alternative zum Gemeindeaufbau*

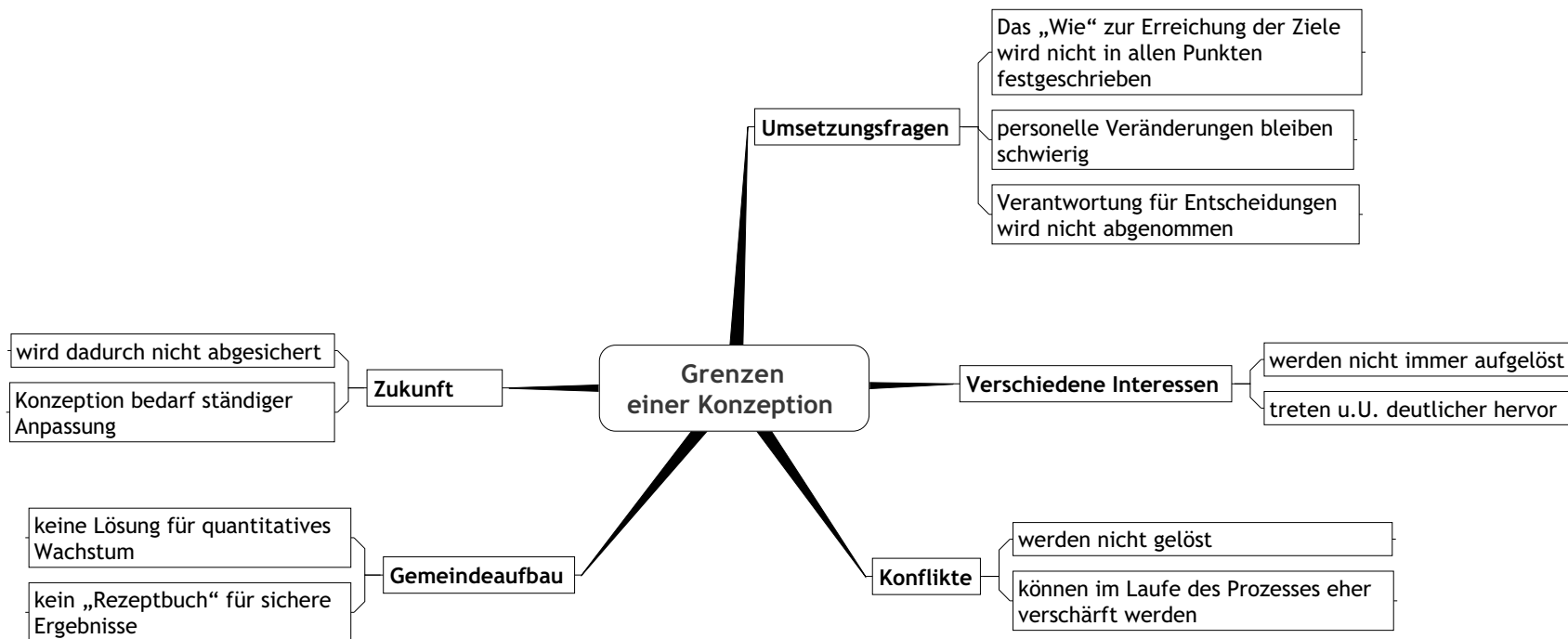
Dies gilt ebenfalls für die Idee, mit der Konzeptionserstellung eine Art „Handbuch zum Gemeindeaufbau“ zu entwickeln, weil in der Regel bei Gemeinde-Aufbau-programmen das Ziel schon vor Beginn

feststeht, was bei einer Konzeptionsarbeit erst im Laufe des Prozesses zu klären ist.

### *Kein Ausgleich verschiedener Interessen*

Zusammenfassend wird an diesen Grenzbeschreibungen deutlich, dass die Erarbeitung einer Konzeption kein Mittel zur Harmonisierung verschiedenster Interessen ist, sondern vor allem der Profilbildung dient.

# Folie Grenzen



## Ve Mögliche Einwände, mit denen gerechnet werden muss

Selbst wenn die Einsicht vorhanden ist, dass die Erstellung einer Konzeption ein hilfreiches Instrument ist, den Herausforderungen zu begegnen, wird es *kritische Rückfragen* und auch Ablehnung geben.

### *Zeitfaktor*

Am häufigsten wird der *Zeitfaktor* angeführt und gegen eine Erstellung argumentiert, dass die dafür erforderliche Zeit gar nicht zur Verfügung stehe. Es ist richtig, dass der Prozess relativ viel Zeit erfordert und selbst bei einer sehr engen Planung noch mit ca. 6 Monaten zu rechnen ist, bis die Ergebnisse vorliegen. Oft ist allerdings auch zu beobachten, dass Leitungsgremien additiv arbeiten, dass also zu den bestehenden Aufgaben und Arbeitsfeldern neue Aufgaben hinzukommen. Deshalb ist vor Beginn der Erstellung zu prüfen, *welche Tätigkeiten in den nächsten Monaten wichtig und dringlich sind und welche Aktivitäten eventuell ausgesetzt werden können*. Die Entscheidung muss natürlich in guter Weise in die Gemeindeöffentlichkeit kommuniziert werden, um ein hohes Maß an Einverständnis für diese Maßnahme zu erreichen.

### *Finanzen*

Sehr überzeugend scheint das Argument zu sein, *dass die finanziellen Fragen so stark im Vordergrund sind, dass für die Beschäftigung mit den Inhalten kaum Zeit bleibt*. Dieses Argument ist sehr kurzsichtig, da natürlich mit den finanziellen Entscheidungen auch inhaltliche Entscheidungen mitgetroffen werden. Der Vorteil

einer Konzeption besteht gerade darin, die verschiedenen Bereiche miteinander in Beziehung zu setzen und die gegenseitigen Bedingungen bzw. Abhängigkeiten zu erkennen. Darum wurden zu Beginn ausdrücklich die fünf Themen (Situation der Gemeinde, Kirchenbild der EKvW, Tradition/Prägung, Bibel und zur Verfügung stehende Mittel) benannt, die bei der Erarbeitung einer Konzeption zu bedenken sind.

### *Einschränkungen*

Zu Recht wird der Konzeption unterstellt, *die vordringlichen Fragen nach Personalreduzierung und der Aufgabe von Gebäuden nicht direkt lösen zu können*. Aber mit der Konzeption gibt es eine von allen getragene und gemeinsam beschlossene Grundlage, auf der diese Fragen einer Lösung zugeführt werden können. Eine Schwierigkeit, diese Fragen zu beantworten, besteht gerade nicht in fehlenden Lösungsmodellen und möglichen Begründungen, die für die eine oder andere Lösung sprechen. Mit einer Konzeption als Grundlage für die Entscheidungen verändern sich die Fragestellung und die Blickrichtung; denn der Ausgangspunkt ist nun die Konzeption, von der her die Entscheidungen zu treffen sind: *„Was brauchen wir zur Erfüllung der in der Konzeption genannten Aufgaben und Ziele und wie schaffen wir es, alles dafür Notwendige zu bekommen?“*

### *Transparenz*

Vor allem für Leitungsgremien, die bisher ihre Entscheidungen ohne die Beteiligung der

Betroffenen gefällt haben, *scheint das Beteiligungsprinzip eher ein Hindernis zu sein, um schnell zu Ergebnissen zu kommen*. Dagegen ist zu sagen, dass zwar auf der einen Seite durch eine größere Beteiligung der Prozess bis zur Entscheidung verlängert wird, andererseits der große Vorteil darin besteht, dass die so getroffenen Entscheidungen mit einer größeren Akzeptanz rechnen können. Die Zeit, die durch eine geringe Beteiligung eingespart wird, wird durch den sich anschließenden Prozess der Kommunikation und des Werbens um Verständnis wieder eingeholt.

### *Ängste*

Sehr ernst zu nehmen sind die eigenen *Ängste gegenüber den mit einer Konzeption verbundenen Veränderungen*. Auch wenn die Ursachen dafür unterschiedlich sind, sind die Verhaltensweisen ziemlich ähnlich. Dann ist es hilfreich, die verschiedenen Phasen zu kennen, die Menschen durchlaufen, wenn sie Veränderungen durchleben (siehe Schaubild [www.reformprozess.de/Material.476.0.html](http://www.reformprozess.de/Material.476.0.html)).

### *Auftrag*

Von Theologen und Theologinnen wird manchmal gegen die Erstellung einer Konzeption inhaltlich argumentiert. Es stimmt auch, dass der Auftrag, den wir als Kirche haben, klar ist. *Er muss jedoch immer wieder neu in eine bestimmte Zeit hinein formuliert werden* und die besonderen Akzente benennen, die durch die Situation herausgefordert werden.

# Folie Einwände



## Vf Die von der Landessynode beschlossenen Kriterien zur Erstellung einer Konzeption

### *Beschluss und Kriterien*

Dass der Erstellung einer Konzeption innerhalb der Evangelischen Kirche von Westfalen eine hohe Bedeutung zukommt, wird daran deutlich, dass die Landessynode sowohl den Beschluss dazu gefasst hat als auch Kriterien benannt hat, an denen sich die Erstellung orientieren soll.

Diese Kriterien beschreiben, was inhaltlich zu bedenken und zu bearbeiten ist, wie der Prozess der Erstellung ablaufen soll und welche Möglichkeiten die Ergebnisse eröffnen.

### *Die vier Grunddimensionen*

Auch wenn es einen allgemeinen Konsens darüber gibt, was unter dem biblischen Auftrag zu verstehen ist, sind die vier Grunddimensionen kirchlichen Handelns aus dem Kirchenbild (Mission, Diakonie,

Verkündigung und Gemeinschaft) im Blick auf die konkrete Situation zu spezifizieren.

### *Situationsanalyse*

Ein besonderes Gewicht liegt bei der Situationsanalyse, da sie eine der wesentlichen Grundlagen für alle weiteren Schritte bildet. Für die Erfassung der Daten steht inzwischen umfangreiches Material zur Verfügung,

### *Visionen und Leitbilder*

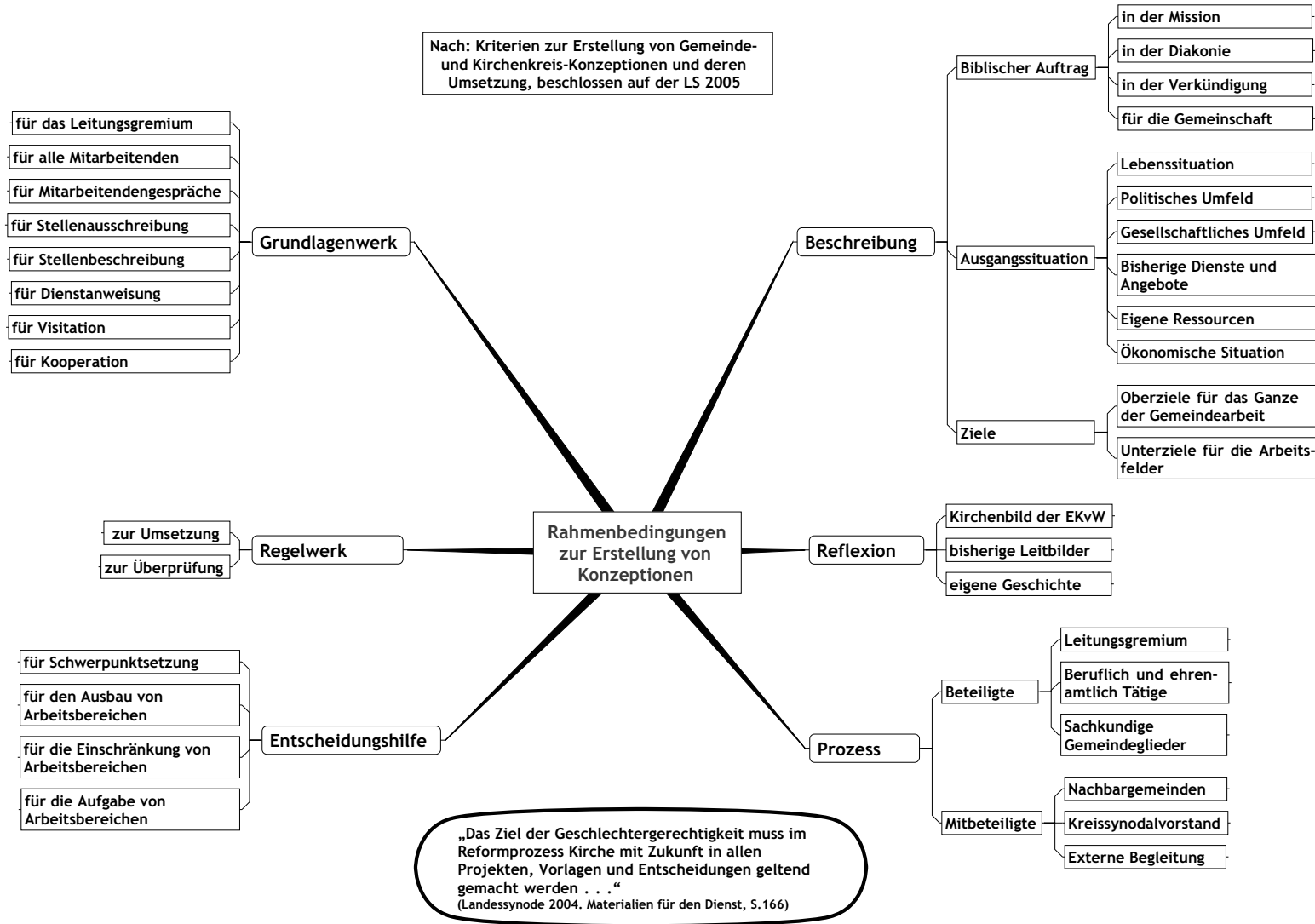
Zur Festlegung der Ziele sind auf der Grundlage der Situationsanalyse die bisherigen Leitbilder, die eigene Geschichte und das Kirchenbild der Evangelischen Kirche von Westfalen zu reflektieren und miteinander in Beziehung zu setzen.

### *Breite Mitbeteiligung*

Damit eine möglichst große Vielfalt an Positionen und Ideen eingebracht und eine breite Akzeptanz erzielt werden kann, ist der Prozess darauf angelegt, neben einer damit beauftragten Projektgruppe auch weitere Menschen daran zu beteiligen.

Die umfangreiche und verschiedene kirchliche Gruppierungen und Gremien betreffende Aufzählung zeigt die Auswirkungen auf, die eine gut durchdachte Konzeption ermöglicht, denn sie kann zukünftig als Grundlage in den unterschiedlichen Bereichen angewendet werden. Zugleich wird damit der Bedarf an Grundsatzdiskussionen erheblich verringert und Begründungsnotwendigkeiten können mit dem Verweis auf die Konzeption entfallen.

# Folie Rahmenbedingungen



## Folie 10 Leitsätze



**„Auf der Grundlage unseres Glaubens lassen wir uns von Zielen leiten, die den vielfältigen Aktivitäten in unserer Landeskirche die gemeinsame Ausrichtung geben.“**

## Vg Ein möglicher Weg zur Erstellung einer Konzeption

Mittlerweile gibt es etliche Hilfen zur Erstellung einer Konzeption. Um Kirchengemeinden und Kirchenkreise dabei zu unterstützen, ist eine umfangreiche Material- und Methodensammlung erarbeitet worden, die sich sowohl an den Kriterien als auch am Leitfaden orientiert. Diese Sammlung ist in Verbindung mit diesem Arbeitsheft folgendermaßen angelegt:

1. Dieser Abschnitt führt in aller Kürze in die zehn Schritte einer Konzeptionserstellung ein (siehe auch die entsprechende Folie weiter hinten).
2. Der Leitfaden fasst wichtige Begriffe und Motive zusammen, benennt die zehn Schritte etwas ausführlicher und gibt im Anhang Hinweise auf externe Unterstützung bei der Entwicklung einer Konzeption sowie auf weitere hilfreiche Literatur.
3. Im Internet ([www.reformprozess.de/Material.476.0.html](http://www.reformprozess.de/Material.476.0.html)) steht die Materialsammlung bereit, die jeden Schritt ausführlich erläutert und hilfreiche Methoden und Arbeitsblätter zur Verfügung stellt. Für jeden Schritt ist das jeweilige Materialpaket auch einzeln abrufbar.

### Schritt 1: Beschluss des Leitungsgremiums

Auch wenn es selbstverständlich zu sein scheint, dass der Erstellung ein Beschluss des Leitungsgremiums vorausgeht, wird dieser Schritt ausdrücklich erwähnt. Der Beschluss ist quasi der Auftakt und sollte deshalb mit viel Umsicht und Intensität vorbereitet werden. Dazu gehört auch ein

möglichst einmütiges „Ja“ aller Mitglieder der Leitung.  
Eine weitere wichtige Grundentscheidung betrifft die Überlegung, ob die Verantwortung für den Prozess der Erstellung und die Verantwortung für die Bearbeitung der Aufgaben in der Hand des

Leiters/der Leiterin der zu bildenden Projektgruppe gelegt werden oder aufgeteilt werden soll. Um den Projektleiter/die Projektleiterin zu entlasten, ist es durchaus möglich, die Prozessverantwortung an ein Beratungs- oder Moderationsteam zu delegieren.

### Schritt 2: Einsetzung Projektgruppe

In der Projektgruppe sind zu Beginn eine Verständigung über den vom Leitungsgremium gestellten Auftrag und eine Klärung der Motivationen zu

ermöglichen. Nur wenn die Motivationen der Mitglieder innerhalb der Projektgruppe mit dem Auftrag kompatibel sind, kann die Projektgruppe im Sinne der Auftraggeber

handeln und damit mögliche Konfliktpotenziale reduzieren.

### Schritt 3: Situationsanalyse

Die Situationsanalyse ist einer der wichtigsten und zugleich schwierigsten Schritte. Zum einen soll es darum gehen, verlässliche Daten für die relevanten Bereiche zu erheben, zum anderen muss auch eine Entscheidung darüber getroffen werden, wie umfangreich diese Datenerhebung sein soll, um die Situation so gut wie möglich zu erfassen. Es ist eine Grat-

wanderung zwischen einer Überfülle an Daten, die kaum noch miteinander in Beziehung gebracht werden können, und einem Mangel an Daten, mit denen die Besonderheiten der konkreten Situation nicht abzubilden sind. Leitungsgremien, die vom Haushalts-sicherungskonzept (HSK) nach Art. 67a der Verwaltungsordnung (VwO) betroffen sind

und eine Aufgabenkritik zu leisten haben, werden besonders auf verlässliche finanzielle Daten angewiesen sein, um in den Schritten 6 und 8 die notwendigen Einsparungsmaßnahmen beschreiben zu können.

### Schritt 4: Auftrag und „Leitbild“

Bei der Klärung des Auftrages und des „Leitbildes“ für die zukünftige Arbeit sollte, wenn es zeitlich möglich ist, eine breite Beteiligung angestrebt werden. Hilfreich dafür sind Methoden der

Großgruppenmoderation, wie z. B. open space, Zukunftskonferenz oder die wertschätzende Erkundung ( Appreciative Inquiry), die von außen moderiert werden.

Leitbilder, die schon einmal erstellt worden sind, bilden eine gute Grundlage für diesen Schritt und sollten auf ihre Aktualität hin befragt werden.

### Schritt 5: Entwicklung von Zielen und Leitsätzen

Vorbereitet durch die Schritte 3 und 4 können nun die Ziele und Leitsätze für das zukünftige Handeln entwickelt werden. Die Handreichung zur Mitgliederorientierung und die 10 Ziele des kirchlichen Lebens aus

dem Kirchenbild der Evangelischen Kirche von Westfalen können dafür wichtige Impulse geben. Es ist bei den Formulierungen darauf zu achten, dass es in diesem Schritt

ausschließlich um Ziele und Leitsätze geht, die daraus abzuleitenden Aufgaben werden erst im nächsten Schritt zu beschreiben sein.

## Schritt 6: Konkretisierung der Ziele und Leitsätze

Wer eher praktisch – pragmatisch ausgerichtet ist, hat bisher viel Geduld aufbringen müssen, weil es erst jetzt dazu kommt, mögliche Konsequenzen aus den vorhergehenden Schritten zu ziehen und die

Aufgaben so konkret wie möglich zu beschreiben. Mit in den Blick zu nehmen sind auch die künftigen Leitungs-, Informations- und Kommunikationsstrukturen. Dazu kann u. a.

das Positionspapier „Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit in der EKvW“ weiterführende Ideen liefern.

## Schritt 7: Schriftliche Fixierung

Hier ist nur anzumerken, dass die Konzeption sowohl nach innen wie nach außen wirken soll.

Deswegen sollte überlegt werden, wie das in geeigneter Form geschehen kann.

## Schritt 8: Umsetzung

Mit dem vorhergehenden Schritt wurde die Arbeit der Projektgruppe gewürdigt und aus ihrer Aufgabe entlassen. Deshalb ist für die

Umsetzung entweder eine neue Projektgruppe zu beauftragen oder innerhalb des Leitungsgremiums eine

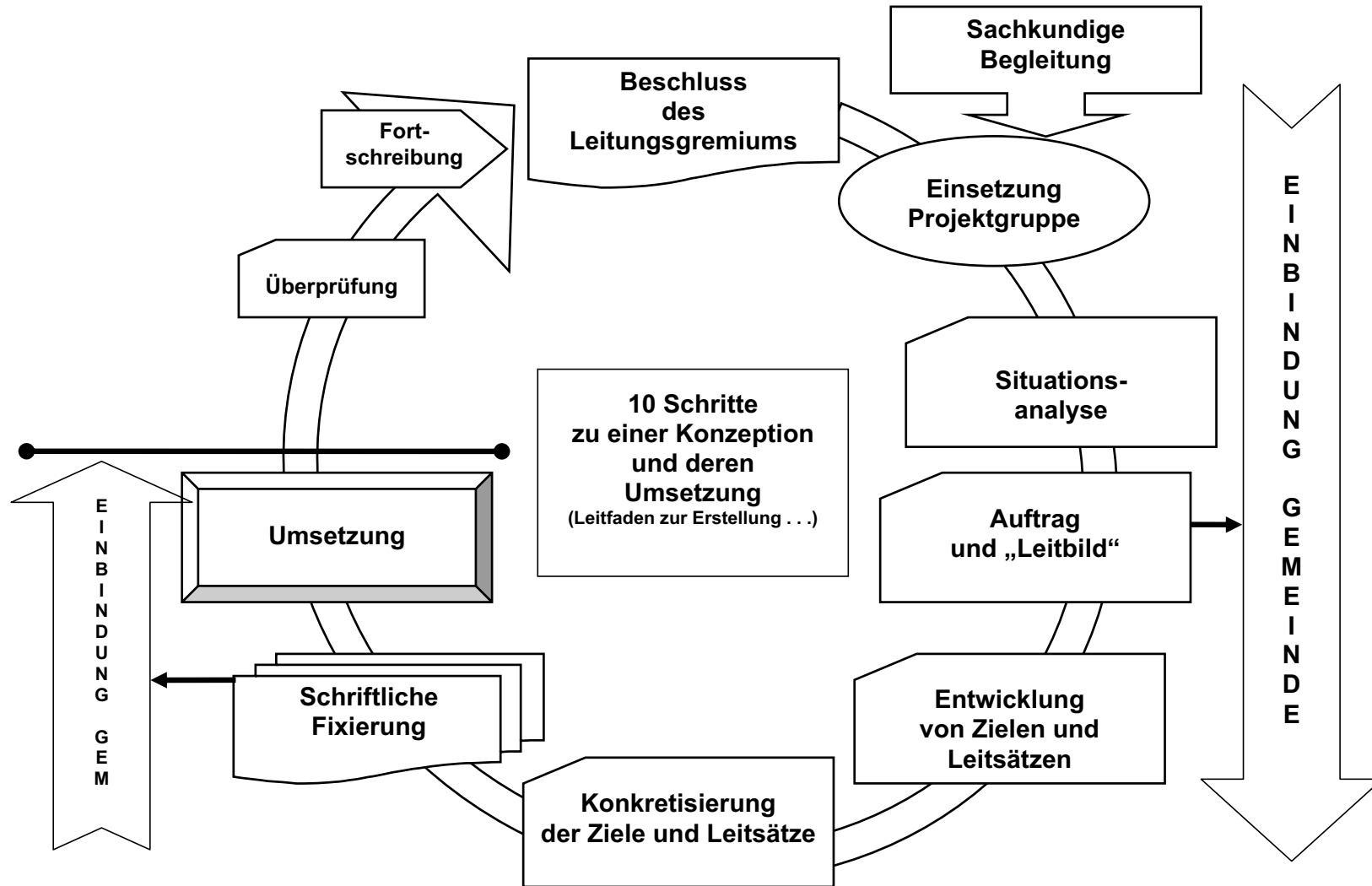
Arbeitsgruppe zu bilden, die für die Vorbereitung und Durchführung der Maßnahmen verantwortlich ist.

## Schritte 9 und 10: Überprüfung und Fortschreibung

Die Schritte 9 und 10 weisen über die eigentliche Konzeption hinaus und auf eine regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung hin. Damit soll gesichert sein, dass in einer Konzeption zu einer konkreten Situation in einer bestimmten Zeit für einen überschaubaren Zeitraum

Ergebnisse festgehalten worden sind, die immer wieder darauf zu überprüfen sind, ob sie noch zeitgemäß sind. Dafür ist der „Leitfaden zum Planungsgespräch“ entwickelt worden.

Folie 10 Schritte



## VI Anhang

1. Für die Rückmeldung benutzen Gemeinden und Kirchenkreise bitte die folgenden Rückmeldebögen.
2. Diese Arbeitshilfe kann nachbestellt werden zum Stückpreis von 3,- € inkl. Versand bei

Öffentlichkeitsarbeit der EKvW  
Evangelisches Medienhaus  
Cansteinstr. 1 | 33647 Bielefeld  
Tel.: 05 21-94 40-0  
E-Mail: [oeffentlichkeitsarbeit@ekvw.de](mailto:oeffentlichkeitsarbeit@ekvw.de)



## Rückmeldung zur Erstellung einer Gemeindekonzeption

An den Kreissynodalvorstand

---

Die

(Name Kirchengemeinde)

hat lt. Beschluss des Presbyteriums vom \_\_\_\_\_ mit der Entwicklung einer Gemeinde-  
konzeption begonnen.

Eine externe Beratung

- wird in Anspruch genommen
- wird nicht in Anspruch genommen
- ist noch unklar

---

(Ort, Datum)

---

(Unterschrift)



## Rückmeldung zur Erstellung einer Kirchenkreis-Konzeption

An die Kirchenleitung der  
Evangelischen Kirche von Westfalen

Altstädter Kirchplatz 5  
33602 Bielefeld

---

(Name Kirchenkreis)

hat lt. Beschluss des Kreissynodalvorstandes/der Kreissynode vom \_\_\_\_\_ mit der  
Entwicklung einer Kirchenkreis-Konzeption begonnen.

Eine externe Beratung

- wird in Anspruch genommen
- wird nicht in Anspruch genommen
- ist noch unklar

---

(Ort, Datum)

---

(Unterschrift)

