

# LEITEN UND GESTALTEN

Bausteine für die Fortbildung  
von Presbyterinnen  
und Presbytern



## GEMEINDE MIT KONZEPT –

Werkzeuge zum strategischen Handeln

Institut für Gemeindeentwicklung  
und missionarische Dienste  
Evangelische Kirche von Westfalen



# GEMEINDE MIT KONZEPT –

## Werkzeuge zum strategischen Handeln

Ein Baustein für die Fortbildung von Presbyterinnen  
und Presbyter im Kirchenkreis



© steffus – Fotolia



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Ziel:

Der Baustein „Gemeinde mit Konzept – Werkzeuge zum strategischen Handeln“ will aufzeigen, was eine Gemeindekonzeption zu leisten vermag.

Die Presbyterinnen und Presbyter kommen über die Erfahrung in ihrem Leitungshandeln ins Gespräch.

Sie lernen Werkzeuge zur Strategiegewinnung und deren Umsetzung kennen und anzuwenden.



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Aufbau der Fortbildung

1. Vorstellung und Klärung der Erwartungen.
2. Theorieinput: Was ist eine Konzeption und was leistet sie?
3. Praxisbezug: Was verändert sich, wenn ihre Gemeinde mit einer Konzeption geleitet wird?
4. Werkzeugkoffer: Vorstellung von drei von sechs möglichen Werkzeugen zum strategischen Leiten.



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Was ist eine Gemeindekonzeption?

### **Definition**

Eine Gemeindekonzeption stellt eine konkrete und gut begründete kurz- und mittelfristige Planung der künftigen Gemeindearbeit dar. Sie orientiert sich an Zielen, beschreibt die Rahmenbedingungen, benennt die Aufgabengebiete und nimmt dabei die zur Verfügung stehenden Ressourcen realistisch in den Blick.

Getragen wird eine Konzeption im wesentlichen von der Reflexion von drei Fragen:

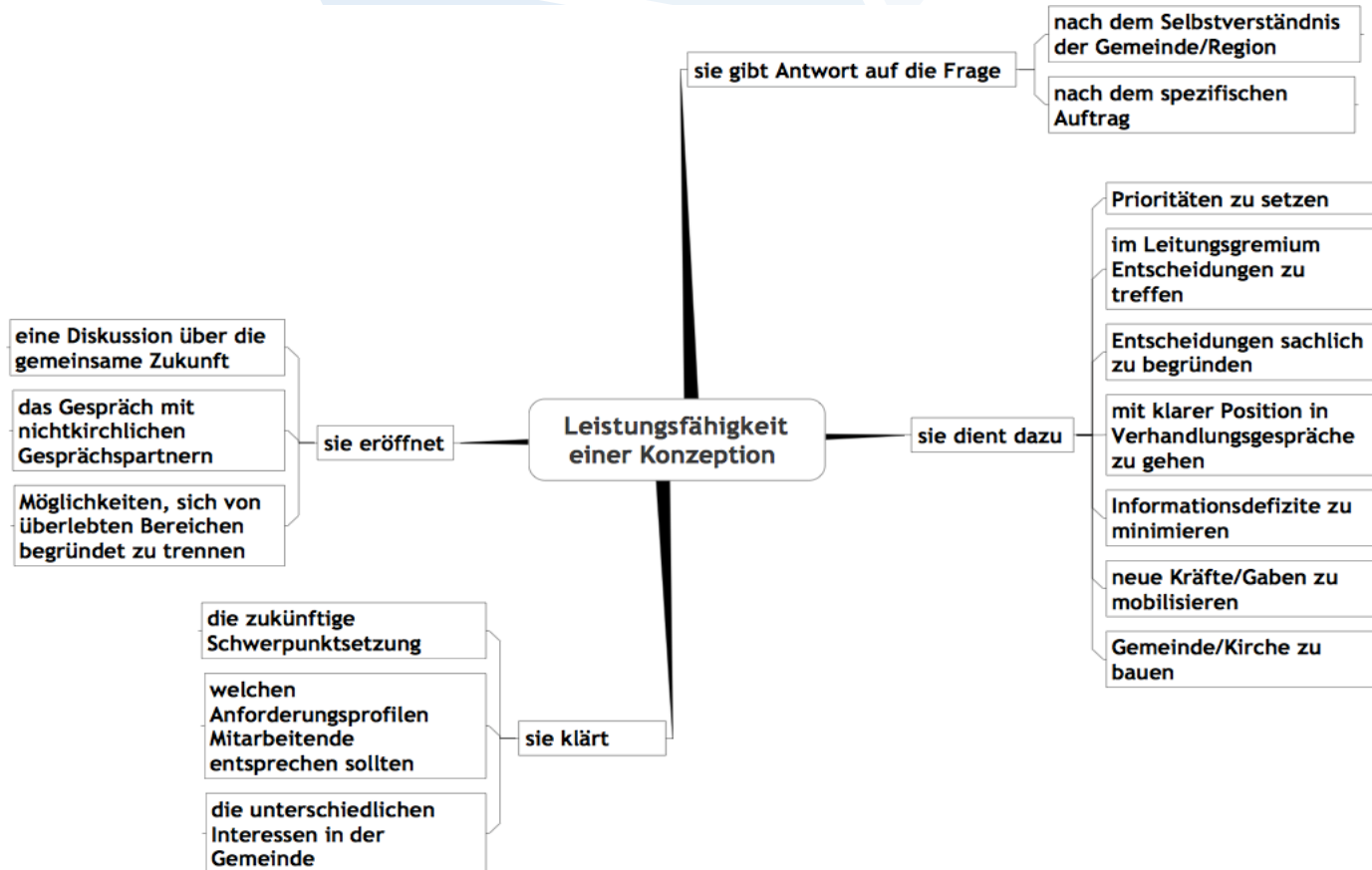
- Der Blick zurück: Wo kommen wir her? Was hat uns geprägt?
- Der Blick ins Jetzt: Was ist heute? Wovon werden wir bestimmt?
- Der Blick nach vorn: Wo wollen wir hin? Wo können wir hin? Welche Vision motiviert uns?

Die Gemeindekonzeption dient der inneren Klärung, der strategischen Ausrichtung, der Festsetzung von Schwerpunkten, hilft bei wichtigen Entscheidungen bei Personalbesetzung, in Immobilienfragen, der Ausgestaltung des Haushaltes im Rahmen des Neuen Kirchlichen Finanzmanagement (NKF), so auch bei Entscheidungen und Ausgestaltung der künftigen Gemeindearbeit.



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Was leistet eine Gemeindekonzeption?



Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche von Westfalen, Olpe 35 • 44135 Dortmund • Tel: 02 31-54 09-54 • Fax: 02 31-54 09-66 • E-Mail: gb@amd-westfalen.de



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Wahlfreiheit zur Schwerpunktsetzung – Ein Blick in den Werkzeugkoffer

In einem Werkzeugkoffer habe ich Ihnen sechs Werkzeuge mitgebracht, die Ihnen im Presbyterium helfen können, die Gemeinde zielgerichtet mit der Konzeption zu leiten.

Wenn Sie erst am Anfang einer strategischen Planung stehen und sich mit Grundsatzfragen beschäftigen wollen, dann empfehlen sich die ersten drei Werkzeuge:

1. Der Kernauftrag der Gemeinde – das innere Feuer
2. Die Analyse der Anspruchsgruppen
3. Die Trendanalyse



# GEMEINDE MIT KONZEPT

Wenn es eher darum geht eine Strategie in die Tat umzusetzen, dann helfen die drei nachfolgenden Werkzeuge:

4. Die SWOT-Analyse
5. Die Entwicklung von smarten Zielen
6. Das Projektmanagement





# GEMEINDE MIT KONZEPT

Den Kernauftrag im Blick behalten –  
das innere Feuer der Gemeinde



© Pavel Klimenko – Fotolia



# GEMEINDE MIT KONZEPT

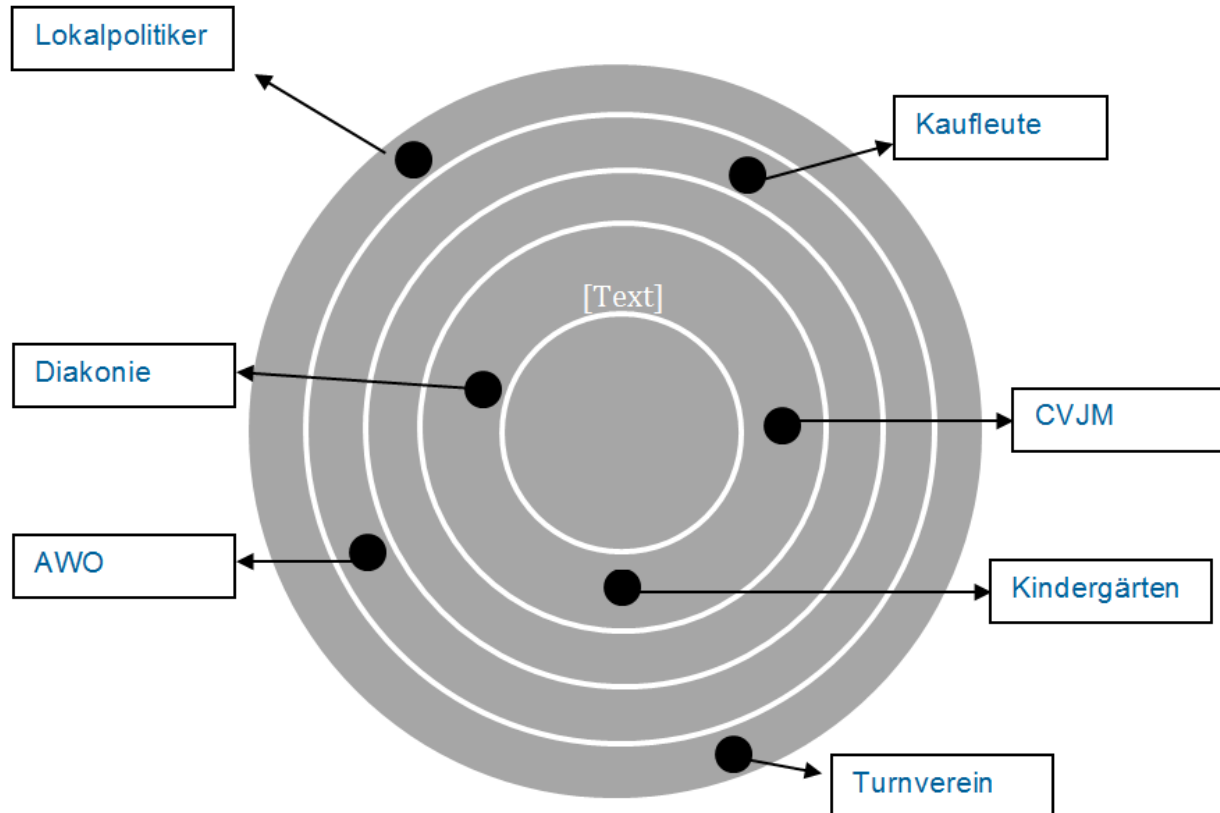
## Wahrnehmung der Trends der letzten 7 Jahren

Bewertung von Chancen und Risiken der Trends der letzten sieben Jahre		
Trend	Eintrittswahrscheinlichkeit hoch / mittel / gering	Der vermutete Einfluss auf die Kirchengemeinde
Demografischer Wandel	hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mitgliederzahlen sinken</li> <li>· Weniger Kirchensteuermittel</li> <li>· Weniger Zahlen für die Jugendarbeit und Konfirmandenarbeit</li> <li>· Steigender Seniorenanteil</li> </ul>



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Die Analyse der Anspruchsgruppen



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Die Analyse der Anspruchsgruppen

Welche Ansprüche haben die Anspruchsgruppen an die Kirchengemeinde?			
Außensicht			
Anspruchsgruppe	Gewichtung aus der Sicht der Gemeinde	Erwartungen/Ansprüche	Wie werden die Ansprüche aus der Sicht der Anspruchsgruppen durch ihre Kirchengemeinde erfüllt?
CVJM	hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung der Gemeinde-räumlichkeiten</li> <li>• Werbung für CVJM-Gruppen</li> <li>• Mitfinanzierung des Hauptamtlichen</li> <li>• Mitspracherecht im Presbyterium</li> </ul>	
Diakonie	hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Pfarrerinnen und Pfarrer machen parallel Seelsorgebesuche bei ihren Patienten</li> <li>• Halbjährige Dienstgespräche</li> <li>• Kostenfrei Raumnutzung</li> <li>• Diakonie ist auch Kirche</li> </ul>	
Turnverein	gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminabsprachen bei Festen</li> </ul>	
Lokalpolitiker	gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung bei der Unterbringung von Flüchtlingen</li> </ul>	
Kaufleute	mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen zur Behebung des Ladenleerstandes</li> <li>• Belebung der Innenstadt</li> </ul>	
AWO	mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragt nach Räumlichkeiten für Sprachkurse für Migranten</li> </ul>	



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Die SWOT-Analyse

SWOT	Chancen (extern)	Risiken (extern)
Stärken (intern)	I. Wie können wir Chancen verwirklichen, die zu unseren Stärken passen?	II. Welche unserer Stärken können wir einsetzen, um mögliche Risiken abzuwenden?
Schwächen (intern)	III. An welchen Schwächen / blinden Flecken / Fehlstellen sollten wir arbeiten, um entstehende Chancen nutzen zu können?	IV. Welche Strategien sollten wir entwickeln, damit bei uns vorhandene Schwächen nicht zur Bedrohung des Arbeitsfeldes werden?



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Smarte Ziele

<b>S</b>	specific / simple (spezifische, simpel)	Wie genau sieht das Ziel aus? Wie kann das Ziel in konkreten Worten gefasst werden? Ist das Ziel für andere verständlich?
<b>M</b>	measurable (messbar)	Woran können Sie erkennen, dass Sie das Ziel erreicht haben? Gibt es messbare Größen hierzu?
<b>A</b>	attainable / attractive aktuell / attraktiv	Worin besteht die Attraktivität für Sie, dieses Ziel umzusetzen? Worin läge der Gewinn für die Arbeit?
<b>R</b>	realistic / relevant (realistisch / relevant)	Ist das Ziel mit den eigenen Möglichkeiten zu verwirklichen? Welche Schritte müssen Sie gehen, damit das Ziel erreicht wird? Was können Sie selber dazu beitragen, dass Sie das Ziel erreichen?
<b>T</b>	time frame / tangible (terminiert / greifbar)	In welcher Zeit können Sie ihr Ziel erreichen?



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Ein Beispiel für Smarte Ziele

<b>S</b>	specific / simple (spezifisch, simpel)	Das Konzept soll Menschen motivieren, sich in die offene Seniorenarbeit einzubringen. Das Konzept soll in eine Startphase der offenen Seniorenarbeit münden. Fünf Ehrenamtliche und eine Hauptamtliche stehen bislang hierfür zur Verfügung. Das Konzept macht Aussagen über die Zielgruppe, den Bedarf der Zielgruppe, über Angebot mit einem hohen Beteiligungsgrad, über den Raum-, Finanz und Personalbedarf.
<b>M</b>	measurable (messbar)	Es wird ein schriftliches Konzept im Umfang von 3 – 5 Seiten vorgelegt, an der die Zielgruppe mitgearbeitet hat und von der Zielgruppe mit vertreten wird.
<b>A</b>	attainable / attractive aktuell / attraktiv	Einbindung junger Senioren im Alter von 55 plus. Ein hoher Beteiligungsgrad schafft Motivation, sich in die Seniorenarbeit einzubringen. Die Arbeitsgruppe unternimmt zwei Exkursionen, um zwei best practice Projekte anderer Gemeinde zu erkunden.
<b>R</b>	realistic / relevant (realistisch / relevant)	Eine Arbeitsgruppe, die die Zielgruppe mit einbindet, verschafft sich durch eine Umfrage einen Überblick über den Bedarf und die möglichen Ideen. Die Diakonin leitet das Projekt und bekommt hierzu ein Budget von 4000,- € Projektgeld zur Entwicklung eines Konzeptes zur Verfügung.
<b>T</b>	time frame / tangible (terminiert / greifbar)	In 12 Monaten wird ein Konzept im Umfang von 3-5 Seiten beschlussreif dem Presbyterium vorgelegt.



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Projektmanagement

Hier werden die Ressourcen des Projektes geklärt.



Hier geht es um Beteiligung und wer welche Verantwortung übernimmt.

Bevor ein Projekt beginnt, ist das Ziel möglichst genau festzuhalten. Hier kann sich die Formulierung an den Kriterien der *smarten* Ziele orientieren.

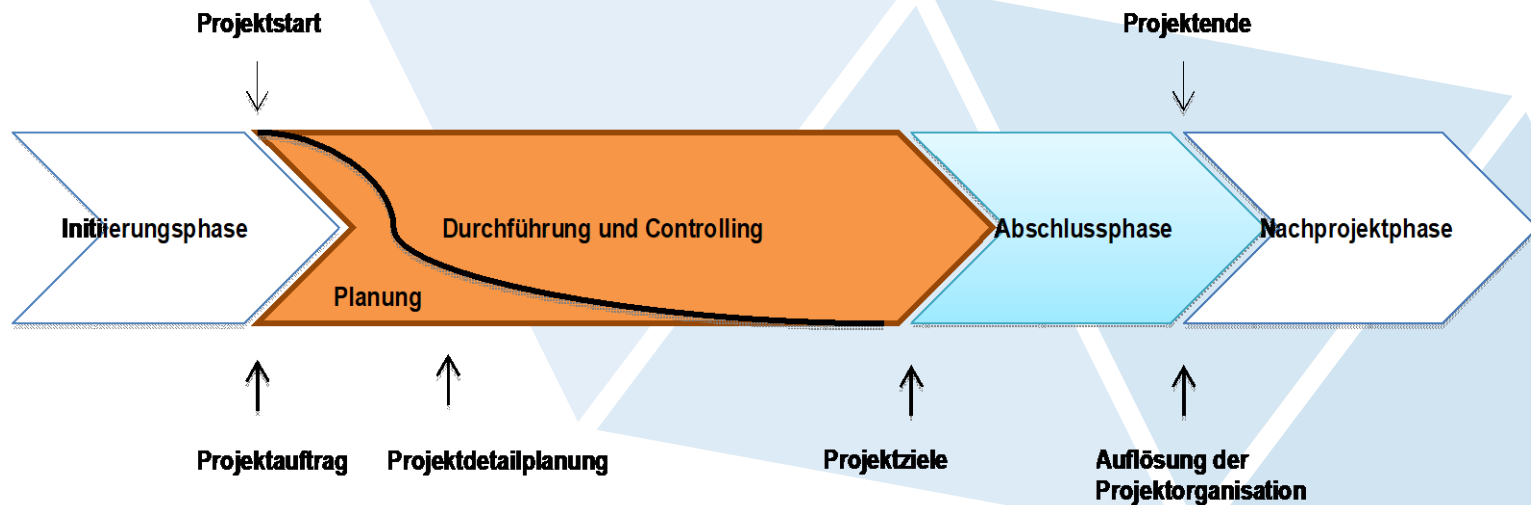
Hier geht es um das Was und das Wie des Projektes.





# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Projektmanagement

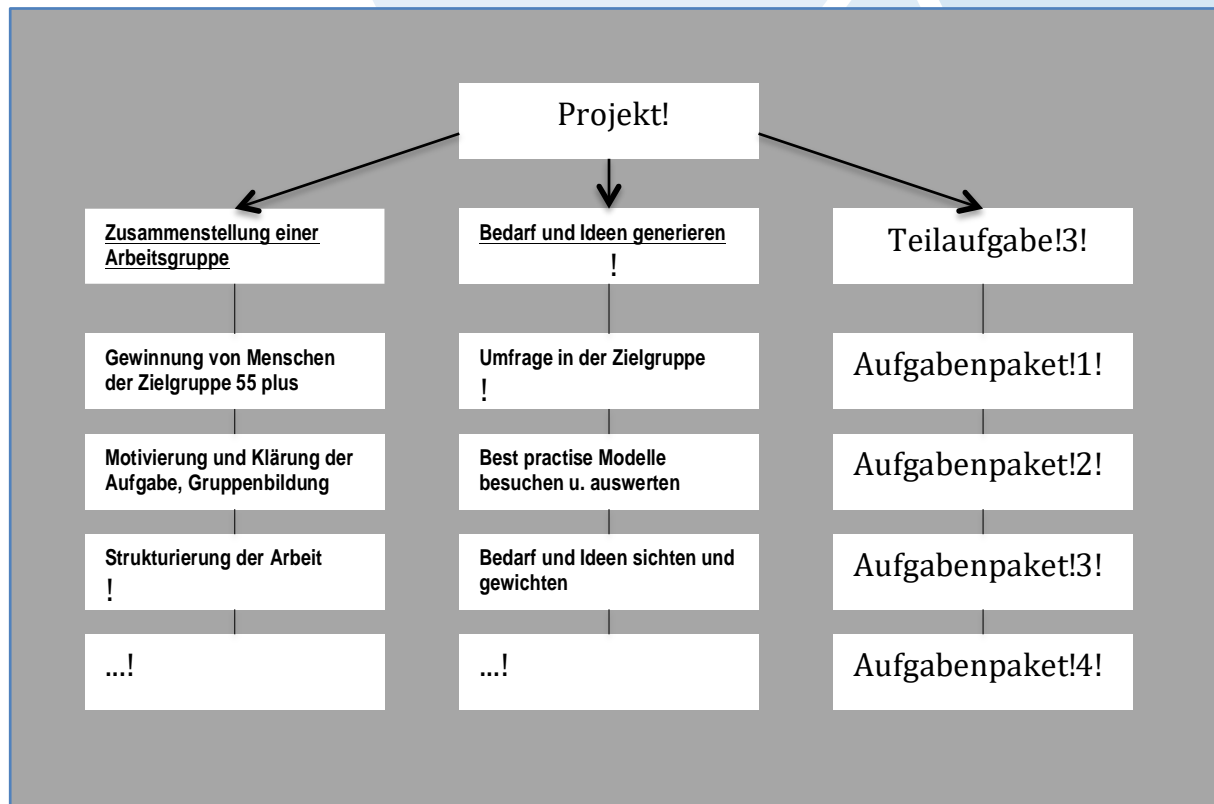


# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Ein Beispiel

Hier am Beispiel:

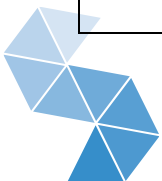
„Wir wollen eine Konzeption für eine offene Seniorenarbeit in der Kirchengemeinde erarbeiten.“



# GEMEINDE MIT KONZEPT

Eine hilfreiche Matrix zur Durchführung und Aufteilung von Teilaufgaben könnte so aussehen:

Wer tut	was	mit wem	bis wann	mit folgender Ressource / folgendem Unterstützungssystem	zu welchem Ziel
Gemeindebüro	Adressenliste für Befragung	Diakonin	31. des nächsten Monats	efindat	Menschen der Zielgruppe nach Bedarf und Ideen befragen
Diakonin	Zusammenstellung von best-practise - Modellen	Frau Peter und Herr Paul	31. des übernächsten Monats	Fachstelle x der EKvW und Fachstelle y der Diakonie Fachstelle z der AWO	Exkursionsplanung



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Ein Rundgespräch

### **Was können wir als Leitungsgremium selber leisten und wo bedürfen wir Unterstützung?**

1. Welche Fachkompetenzen benötigt ein Leitungsgremium, in schwierigen Veränderungsprozessen produktiv zusammenzuwirken und Veränderungsschritte zu gehen?
2. Welche Rollenüberschneidungen können sich in Veränderungsprozessen ergeben und an welchen Stellen können sie sich als hinderlich erweisen?
3. In welchem Maße können in einer bestimmten Rolle auch Eigeninteressen benannt und eingebracht werden?
4. Was können wir als Leitungsgremium selber leisten und wo bedürfen wir von außen Unterstützung?



# GEMEINDE MIT KONZEPT

## Koffer packen

Was nehme ich an Anregungen  
in meine Gemeinde mit?

.....

.....

.....



© Ernst-Eduard Lambeck

Was lasse ich an Anregungen hier?

.....

.....

.....



© Ernst-Eduard Lambeck



# LEITEN UND GESTALTEN

Bausteine für die Fortbildung  
von Presbyterinnen  
und Presbytern



Vielen Dank

Institut für Gemeindeentwicklung  
und missionarische Dienste  
Evangelische Kirche von Westfalen

