Schritt für Schritt

zur größeren Bezirkseinheit

Leitfaden & Tools

Evangelisch-methodistische Kirche

Schritt für Schritt
zur größeren Bezirkseinheit

Liebe Leser:innen,
in diesem Leitfaden findet Ihr hilfreiche Tipps und Anregungen für den Weg zur Bildung einer größeren Bezirkseinheit in der Süddeutschen Jährlichen Konferenz (SJK).

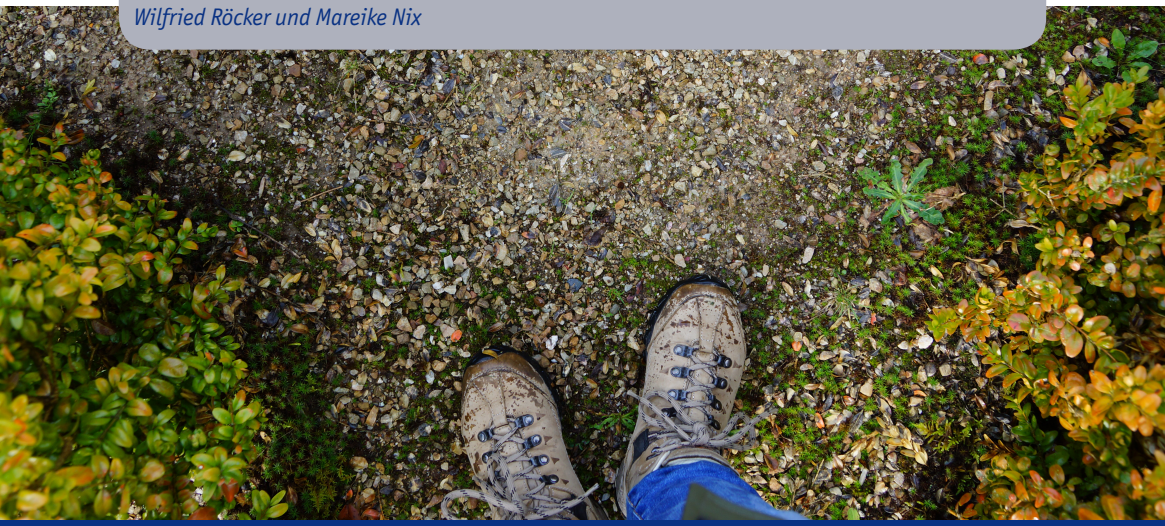
Wir zeigen dazu verschiedene mögliche Schritte auf diesem Weg auf, die jeweils ausführlich ausgeführt und beschrieben werden. Zusätzlich gibt es immer wieder Anregungen zur Selbstreflexion oder Leitfragen für den Prozess.

Wichtig ist uns, dass nicht alle Schritte exakt so befolgt werden müssen - und auch nicht jeder Schritt von allen gegangen werden muss: Jede größere Bezirkseinheit bringt Ihre eigenen Chancen und auch Herausforderungen mit sich. Fühlt Euch also frei zu schauen und auszuwählen, was Ihr davon braucht, was Ihr bereits schon erledigt habt oder auf was Ihr gut verzichten könnt. Dieser Leitfaden soll Euch unterstützen - nicht einengen.

Als Begleitgruppe „Entwicklung von größeren Bezirkseinheiten“ stehen wir Euch gerne bei Fragen zur Verfügung. Ihr findet die entsprechenden Ansprechpartner am Ende dieses Leitfadens.

Wir wünschen Euch Gottes Segen auf dem Weg zur größeren Bezirkseinheit!

Eure Begleitgruppe
Jörg Finkbeiner, Ingo Blickle, Ulrich Ziegler, Thomas Glück, Stefan Kettner, Wilfried Röcker und Mareike Nix



Schritt 1: Lenkungskreis

Einsetzung eines Lenkungskreises

von Jörg Finkbeiner, Stefan Kettner und Wilfried Röcker

In jedem neu entstehenden Bezirk empfiehlt sich als früher Schritt die Einrichtung einer Gruppe, die Verantwortung für den Gesamtprozess der Bezirksbildung übernimmt.

01 Name / Bezeichnung

Der Titel kann sehr verschieden sein und soll im jeweiligen System sinnvoll und stimmig gewählt werden: Lenkungsausschuss – Lenkungsteam – Steuerungsgruppe – Lenkungsgruppe – Lenkungskreis *(hier als Arbeitstitel)*

02 Rhythmus / Sitzungsfrequenz

Ein verbindlicher Anfangsrhythmus etwa alle 6-8 Wochen erscheint sinnvoll. Dies kann sich später ändern. An inhaltlichen Schlüsselstellen könnten auch Klausuren hilfreich sein. Wichtig wäre, dass hier eine personelle Stabilität gewährleistet bleibt.

03 Zusammensetzung

- Eine ideal arbeitsfähige Gruppengröße liegt bei etwa 6-10 Personen. Falls notwendig kann auch mit bis zu 12 Personen gearbeitet werden. Dann braucht es eine recht straffe und diszipliniertere Sitzungsleitung.
- Alle Gemeinden bzw. bisherige Bezirke müssen mit mindestens einer Person in dieser Gruppe vertreten sein. Je nachdem braucht es für längere Krankheiten oder Abwesenheiten eine Stellvertreterregel. Die Gemeinden/Bezirke halten nach hierfür geeigneten Personen Ausschau, die Zeit und Motivation mitbringen und das Vertrauen ihrer Gemeinden haben. Das muss nicht an ein bestehendes Amt oder Mandat gebunden sein.
- Die einzelnen Personen sollten sich aber nicht in erster Linie als VertreterInnen der jeweiligen Gemeinden oder Bezirke verstehen, sondern vor allem versuchen sinnvoll für das gesamte System zu arbeiten.
- Wo sinnvoll machbar in der Zusammensetzung darauf achten, wer vertreten ist:
    - Haupt- & Ehrenamt
    - Männer & Frauen
    - Generationen

Schritt 1: Lenkungskreis

Es ist eine Klärung notwendig, ob genügend Personen mit Erfahrung und Wissen im Blick auf Organisationsentwicklungsprozesse im Team sind, um den Prozess anzuleiten und zu strukturieren. Wir sehen es als notwendig an, dass die Superintendent:innen bei der der Konstituierung des Teams mitwirken:

- Im geschützten Rahmen sollte dies mit den Verantwortlichen vor Ort klar angesprochen und geregelt werden.
- Mancherorts kann es sich nahelegen, eine Person mit einem Mandat für die Verantwortung zu versehen und mit der Dienstzuweisung auszusprechen, dies kann auch durch mehrere Personen gemeinsam verantwortet werden.
- Klären: Braucht es externe Hilfe? Einzelfallentscheidungen sind sinnvoll.
- Qualifizierung und Supervision sind hier wichtig.

04

Arbeitsweise

Wie in jedem Ausschuss oder Gremium braucht es saubere Klärungen im Blick auf die Arbeitsweise:

- Vorsitz / Gesprächsleitung / Sitzungsleitung / Erstellung von Tagesordnungen
- Protokolle – Schriftführung – Ergebnissicherung –
- Wie oft Online – wie oft in Präsenz – Sitzungsdauer – Klausuren
- Kommunikationsstruktur – Binnenkommunikation –wie und wo werden die entsprechenden Protokolle hinterlegt oder weitergegeben – z.B. nextcloud – Nachvollziehbarkeit der Dokumentation – wer soll welchen Zugriff auf was haben? *(siehe untenstehende Tabelle - mehr Infos dazu auf Seite 19)*

Instrument	Zweck
Nextcloud	Wie organisieren wir unsere Dokumente und Unterlagen
KanBan	Wie steuern wir unseren Veränderungsprozess
Retrospektive	Wie arbeiten wir zusammen
Change-Story	Den Grund der Veränderung kommunizieren können
Inframe-Outframe	Ziele und Nicht-Ziele erarbeiten
RACI	Verantwortungsmatrix erstellen
Stakeholderanalyse	Welche Gruppen und Personen müssen bei der anstehenden Veränderung beachtet werden
...	

05 Aufgabenstellung

Verantwortung für den Gesamtprozess der Zusammenführung der unterschiedlichen Bezirke und Gemeinden zu einem Großbezirk:

- Den Aufwand für den Prozess möglichst geringhalten. Sorgfältig darauf achten, dass die Gemeindearbeit vor Ort gut gelingt, gestärkt wird und möglichst wenig Kräfte für den Prozess beansprucht werden.
- Festlegung von Meilensteinen: Wann soll was erreicht werden?
- Ausarbeitung und Begleitung einer **Gesamtprozessarchitektur**:

  - Der Lenkungskreis klärt, wo und wie findet die **Situationsanalyse** statt?
  - Wer und wie entwickelt **Visionen** und **Ziele** bzw. Nicht-Ziele.
  - Was soll vor Ort in den Gemeinden geklärt werden, was braucht ein gemeinsames Forum. Wer hat welche Kompetenzen? Wer verantwortet was? (dabei kann es auch erforderlich sein, eine stärkere Verlagerung der Kompetenzen in die GV's vorzunehmen)
  - Wo dies mit den bisherigen Strukturen aus DHB und VLO nicht machbar ist, braucht es auch Änderungsvorschläge bzw. den Mut passende Wege zu finden bzw. zu beantragen.
  - Vorschlag zur Bildung einer guten Arbeitsstruktur – Welche Arbeitsgruppen vor Ort sollen eingerichtet werden? Beispiele für solche Arbeitsgruppen: Gebet, Finanzen, Immobilien, Gremienstruktur, Verwaltung, Teamentwicklung, gemeinsame Veranstaltungen und Angebote, Stärkung der Gemeindearbeit vor Ort, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, ...
  - Wann braucht es Klausuren?
  - Wann soll wer an was arbeiten? Wer soll was wie wann entscheiden?
  - Wie werden Ergebnisse umgesetzt, kontrolliert und ausgewertet?

- Ideen und Vorschläge für die Personalentwicklung (Personalstellen, Personal, ...).
- Rückmeldung aus einzelnen Arbeitsgruppen bearbeiten
- Achten auf Transparenz, Atmosphäre und gute Kommunikation

06

Mandat des Lenkungskreises

Der jeweilige Lenkungskreis braucht das Vertrauen und die Verankerung in den Gemeinden, aus allen Bezirken und von der JK. Deswegen sind folgende Punkte wichtig:

- Die Superintendent:innen sollen bei der Konstituierung mitwirken und darauf achten, dass dies auch offiziell so eingesetzt wird. In der Folge kann es sinnvoll sein, dass die SuperintendentInnen ein bis zwei Mal im Jahr hinzugezogen werden und auch alle Protokolle zur Verfügung haben.
- Je nachdem kann es bei großen Systemen sinnvoll sein, als Zwischenebene zwischen Lenkungskreis und Gemeinden eine Art Forum einzurichten, in dem aus jedem bisherigen Bezirk Personen aus den BV's oder eine größere Gruppe zusammenkommen, um die Ergebnisse zu besprechen (z.B. 5-6 Personen pro Bezirk).
- Transparenz und Resonanz: Alle Berichte und Protokolle werden selbstverständlich den Entscheidungsträgern in den Gemeinden und Bezirken zur Verfügung gestellt (Berichtspflicht an die bisherigen BK's und GV's).

Schritt 2: Situationsanalyse

Wie eine gute Situationsanalyse gelingen kann

von Ingo Blickle, dem Handlungsfeld Standortentwicklung und Jörg Finkbeiner

Aufgabenstellung Situationsanalyse – Einbeziehung der Fakten – unter anderem die Evaluation der Gemeinden nach der Vorlage aus dem Handlungsfeld Standorte und mehr – Einigung auf eine gemeinsame Sicht der Situation in den einzelnen Gemeinden, aber auch im gesamten entstehenden Bezirk.

01

Aufeinander zubewegen

Damit die Gespräche gut und hilfreich starten können, gilt es sich als Gemeinden besser kennen-zulernen. Die SJK hat im Dezember 2022 beschlossen, von allen Bezirken Daten zusammenzutragen:

- Entfernung von den Nachbarbezirken – je nachdem auch mit ÖPNV
- Kirchengliederzahl 2011 & 2021 aufgegliedert nach drei Alterskohorten (vor 55/55-79/ab 80
- Gottesdienstbesuch 2010 & 2019
- Umlage 2011 & 2022

Tipp Diese Daten liegen in einer umfassenden Excel-Tabelle für die gesamte SJK vor. Sie kann bei Bedarf abgerufen werden bei: **holger.meyer@emk.de**

Darüber hinaus kann sich jedes neu entstehende System sich darüber verständigen, was sie voneinander wissen möchten, als Grundlage um gut aufeinander zugehen zu können. Fragestellungen etwa könnten dabei sein:

Wie ist die finanzielle Situation? Evtl. Statistik 3 austauschen

Wie steht es um das Verhältnis von Kirchengliedern zu Kirchenangehörigen und Freunden?

Welche Immobilien gibt es? Wie ist der bauliche Zustand?

Welche Dienstgruppen gibt es?

Wie werden Mitarbeiter:innen gewonnen, bestärkt und begleitet?

Welche besonderen Veranstaltungen finden z.B. jährlich statt?

Gibt es bestimmte Schwerpunktsetzungen und/oder Prioritäten?

Wie sieht die aktuelle Gremienstruktur aus? Evtl. Austausch der letzten BK-Berichte und/oder Protokolle

Welche Hauptamtlichen arbeiten zu wie viel Prozent in den jeweiligen Gemeinden?

Nach welchen Leitlinien oder nach welcher Vision wird Gemeinde gelebt oder gestaltet?

Eine solche erste Analyse soll neugierig auf den Austausch machen und kann auch schon die ersten großen Fragen und Bedenken auflösen.

02

Sich selbst in Bewegung halten

Auch große Bezirke bestehen aus kleineren Einheiten – meist eigenständige Gemeinden. Und diese kleineren Einheiten sollen nach dem Verständnis der Konferenz auch erhalten bleiben – sofern sie sich ihrer eigenen Ausrichtung und Wirkkraft bewusst sind. Für die Gespräche in den größeren Bezirkseinheiten ist es daher wichtig, dass die einzelnen Standorte ein klares Profil zeigen. Für eben diese Profilierung soll die Gemeindeevaluation durchgeführt werden, wie sie die Süddeutsche Jährliche Konferenz auf ihrer Tagung im Juni 2023 beschlossen hat:

- Jede Gemeinde der Süddeutschen Jährlichen Konferenz führt bis zu den Bezirkskonferenzen im Frühjahr 2024 eine Gemeindeevaluation durch.
- Der konkrete Vorschlag zur Umsetzung der Evaluation kann in der Handreichung des Handlungsfelds Standortentwicklung eingesehen werden.
- Anhand des Fragebogens zur Evaluation werden mögliche Maßnahmenfelder offengelegt.
- Zusätzlich werden die „Hard Facts“ – also die generell zur Verfügung stehenden **Finanzmittel** der Gemeinde oder des Bezirkes, die **Entwicklung der Gliederzahlen** in den letzten fünf Jahren, sowie der **Gottesdienstbesuch** der vergangenen drei Jahre - aufgestellt.
- Ob und wie diese Daten und Ergebnisse in der Gemeinde öffentlich gemacht werden, kann jeder Bezirksvorstand für sich befinden.

03

Neue Bewegungen voranbringen

Grundsätzlich sollen sich die Gemeinden auf ihre Stärken konzentrieren und versuchen diese auszubauen. Neue Felder sollen nur dann angegangen und neu in den Blick genommen werden, wenn der Einsatz der Ressourcen (Finanzen, Mitarbeitende) gewährleistet werden können.

- Die Bezirkskonferenzen *(oder auch später die einzelnen Gemeindevorstände)* erarbeiten oder empfehlen aufgrund der zusammengestellten Ergebnisse eine Strategie zur weiteren Profilierung für die kommenden drei Jahre, mit dem Fokus:
    - Wo werden neue Möglichkeiten der Veränderung gesehen?
    - In welchem Bereich ist die Lust zu wachsen am größten?
    - Woher kommt neue Inspiration?
    - Wo zeichnet sich ab, dass keine Energie mehr investiert werden kann?
- Die grafische Auswertung der Gemeindeevaluation erfolgt in Form eines Spinnennetzdiagramms. Diese Visualisierung soll helfen, die eigenen Kräfte, Möglichkeiten, aber auch Begrenzungen zu verdeutlichen.
- Die Gemeinde-bzw. Bezirksvorstände erarbeiten mit und für die Gemeinde das weitere Vorgehen.
- In den entstehenden größeren Bezirkseinheiten findet ein Austausch über das Vorgehen statt.

Schritt 3: Annäherung Team

Annäherung unter den Hauptamtlichen

vom Handlungsfeld Hauptamtliche Dienste (Bianca Heske, Hans Martin Hoyer, Matthias Kapp, Katja Leonhardt, Yvonne Richter, Wilfried Röcker, Katharina Sautter, Christof Voigt, Frank Weigele, Philipp Züfle)

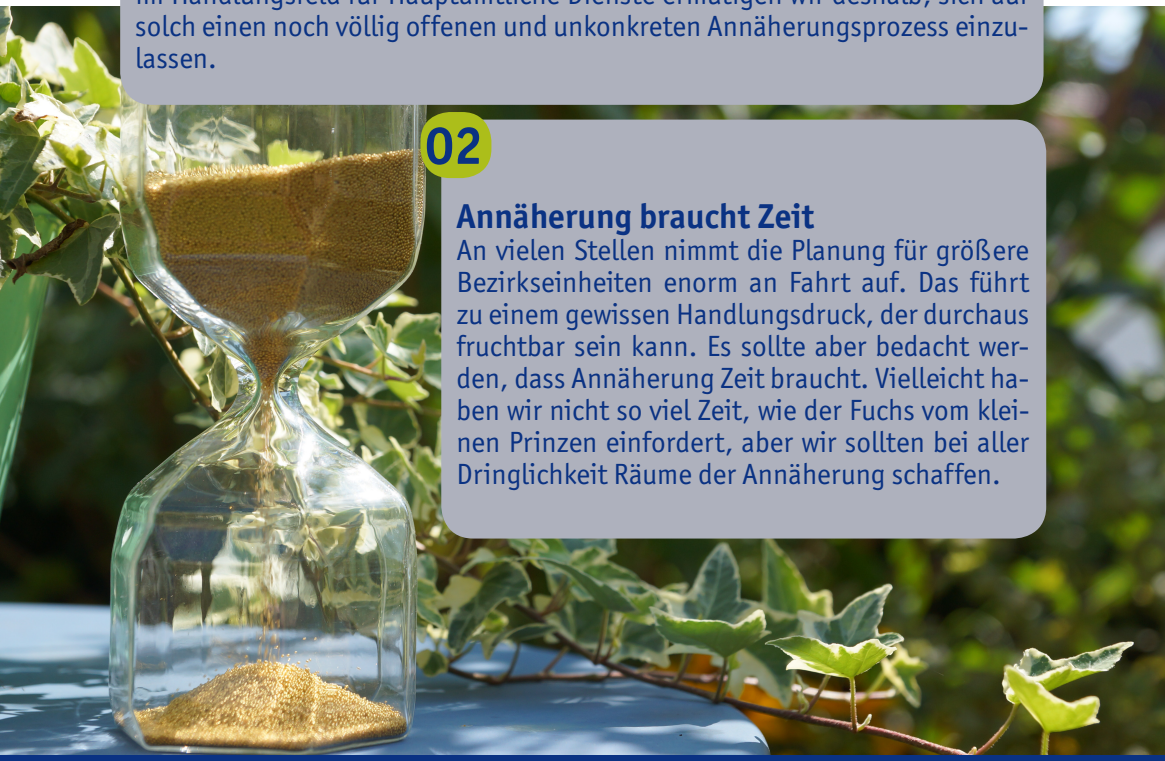
01

Neuland wird betreten

Nicht nur Gemeinden und Bezirke betreten Neuland mit der Aufforderung, passende Strukturen für eine Zusammenarbeit in größeren Bezirkseinheiten zu entwickeln. Auch die Hauptamtlichen. Natürlich kennt man sich. Vielleicht hat man sogar schon die eine oder andere Veranstaltung miteinander geplant und durchgeführt. Doch es gibt wenig Erfahrung im Blick auf eine längere Zusammenarbeit.

Die Aufgaben sind im Prinzip ähnlich (Verkündigung, Seelsorge, Verwaltung, Leitung, Gruppenarbeit), aber die Arbeitsweisen, theologischen Profile und Gemeindesituationen sind sehr unterschiedlich. Von daher braucht es einen Annäherungsprozess unter den Hauptamtlichen bevor es schon um die konkrete Klärung der Zusammenarbeit geht.

Als Begleitgruppe „Bildung größer Bezirkseinheiten“ und Verantwortliche im Handlungsfeld für Hauptamtliche Dienste ermutigen wir deshalb, sich auf solch einen noch völlig offenen und unkonkreten Annäherungsprozess einzulassen.



02

Annäherung braucht Zeit

An vielen Stellen nimmt die Planung für größere Bezirkseinheiten enorm an Fahrt auf. Das führt zu einem gewissen Handlungsdruck, der durchaus fruchtbar sein kann. Es sollte aber bedacht werden, dass Annäherung Zeit braucht. Vielleicht haben wir nicht so viel Zeit, wie der Fuchs vom kleinen Prinzen einfordert, aber wir sollten bei aller Dringlichkeit Räume der Annäherung schaffen.

03

Selbstreflexion

Dies ist eine erste wichtige Phase, die sich Hauptamtliche gönnen sollten. Ein Spaziergang oder eine Zeit, wo weder Telefon noch E-Mail oder die Türklingel stören. Eine knappe Stunde dafür einzuplanen ist sehr empfehlenswert!

Mögliche Fragen:

- Welche grundsätzliche Haltung habe ich zu den geplanten Veränderungen, die die SJK beschlossen hat?
- Was sind meine Hoffnungen und Befürchtungen im Blick darauf, wie sich dadurch meine Arbeit verändern wird? Woran mache ich diese Hoffnungen u. Befürchtungen fest?
- Welchen Arbeitsstil habe ich derzeit? Welcher wird mich erwarten?
- Welche prägenden Erfahrungen von Teamarbeit habe ich? Wie beeinflusst das meine Vorstellungen von Teamarbeit? In was für einem Team würde ich gern mitarbeiten, bei was bin ich nicht dabei?
- Teamarbeit lebt von Kommunikation – wie sieht für mich gelingende Kommunikation aus?
- Bin ich ein „Teamplayer“ und woran mache ich das fest?
- Mit wem werde ich in Zukunft vielleicht zusammenarbeiten?
- Schreibe Deinen Namen in die Mitte eines Blattes und notiere ringsherum die Namen der möglichen Kolleginnen und Kollegen, mit denen sich eventuell eine Teamarbeit anbahnen wird: Die Nähe und Distanz zu Deinem Namen stellt die Intensität der Beziehung dar, die Du derzeit hast. Bitte unterstreiche derzeitig positive Beziehungen grün, derzeitig konfliktreiche Beziehungen rot. Versuche mit Pfeilen die Wechselseitigkeit der Beziehungen darzustellen. Wo gibst Du, wo empfängst Du?
- Welches Bild ergibt dieses Soziogramm? Macht dies Lust oder weckt es innere Widerstände? Gibt es Ideen, Impulse, Sorgen? -> Notiere sie ebenfalls auf das Blatt.
- Was glaubst Du, was andere über Dich auf Ihren Blättern stehen haben?
- Gibt es einen Impuls auf eine einzelne Person aus dem Kolleg:innenkreis offen zuzugehen und das Gespräch zu suchen? Vielleicht bei einer Tasse Tee/Kaffee oder einem Spaziergang?
- Was willst Du ansprechen? -> Kreise diese Person ein und notiere Dein Anliegen.

Mag sein, dass dies nach einer lästigen Hausaufgabe klingt. Bitte versteht es als eine Empfehlung. Es hilft ungemein, sich diese Zeit zu nehmen und zu visualisieren. Wer seine eigene Haltung reflektiert und notiert hat, kann anders auf Kolleg:innen zugehen.

Vielleicht kommen Euch in Eurem Kontext noch ganz andere Punkte und Fragen, die zu bedenken sind. Bitte schreibt sie uns.

Platz für Notizen

Ideen
Selbstreflexion
Fragen

Hier könnt Ihr Euch euch auch digitale Notizen machen:

04 Den Einstieg leicht machen: Austausch auf informeller Ebene

4.1. Setting

Bitte keinen typischen EmK-Sitzungsraum wählen. Das hat gleich zu sehr einen offiziellen Charakter.
Vielleicht in einem Café oder in einer Kneipe. Es gibt schon Gruppen die sich auf diese Art treffen. Zum Frühstück oder auf einen Kaffee am Nachmittag oder auf ein Bier am Abend.
Es braucht einen Ort, an dem man sich wohlfühlt und wo man miteinander in entspannter Weise ins Gespräch kommen kann.

4.2. Wer gehört dazu?

Möglicherweise ist das unklar. Wir empfehlen, dass sich eine erste Gruppe trifft und diese miteinander klärt, wer beim nächsten Mal dabei sein sollte (weitere Hauptamtliche in den Gemeinden, weitere Hauptamtliche in einem größeren Umfeld). In der Anfangsphase braucht es die Offenheit, dass sich die Zusammensetzung verändert. Weitere können dazukommen und andere wegbleiben.

4.3. Themen / Fragen zum Austausch

Es geht ums Zuhören und ums Nachfragen – irgendwann können in dieser Runde vielleicht auch einzelne Punkte diskutiert werden. Zuhören und Nachfragen halten wir in dieser Phase für das Wichtigste.
Mögliche Fragen (sie ähneln den Fragen der Selbstreflexion):

- Was denkst Du über die Veränderungen in der EmK, die die SJK beschlossen hat?
- Sind sie nach Deiner Ansicht nötig oder nicht, ärgerlich oder motivierend?
- Was vermutest Du, wie sich Deine Arbeit dadurch verändern wird?
- Hast Du „Lust“ auf diesen Veränderungsprozess und möchtest Du ihn mitgestalten – ist er für Dich Pflicht oder Kür?
- Was sind Deine Sorgen im Blick auf die Entwicklungen?
- Wie arbeitest Du? Wie läuft bei Dir eine „normale“ Arbeitswoche ab?
- Welche Art der Zusammenarbeit ist Dir wichtig?
- Wie sähe Dein Dreamteam aus und welche Rolle hättest Du darin?
- …

Platz für Notizen

Ideen
Selbstreflexion
Fragen

Hier könnt Ihr Euch euch auch digitale Notizen machen:

4.4. Wer fühlt sich veratwortlich?

Man kann das natürlich machen wie beim „Beamtenmikado“ – wer zuerst zuckt hat verloren. Man kann sich aber einfach ein Herz fassen und mal eine Mail an alle Kolleg:innen drumherum schreiben.
Man darf sich nach dieser Initiative auch wieder zurückziehen. Niemand soll sich zu sehr in der Pflicht fühlen und niemand soll den Eindruck erwecken, dass die Frage, wer hier etwas „leitet“ schon gesetzt sei.
Ihr könnt ja auch miteinander klären, wer beim nächsten Treffen dran ist, eine Einladung zur Erinnerung an die anderen zu schreiben. Traut Euch und bleibt offen im Gespräch.
Möglicherweise wird jemand einmal in einer E-Mail vergessen. Darum ist es hilfreich, wenn an dieser Stelle alle füreinander sorgen und wer feststellt, dass es noch weitere Personen gibt, der/die leite die Einladungsmail bitte weiter.

05

Und wenn man merkt: das wird schwierig?

z.B. die Konstellation, die Entfernungen, die Größe, die theologische Spannweite, der Arbeitsstil, die persönliche Ebene … Das anzusprechen kann helfen! Vielleicht im Zweiergespräch, vielleicht in der Gruppe, vielleicht mit jemand Externem. Es geht darum, Schwierigkeiten zu kennzeichnen und sich selbst einzugestehen, statt sie schon gleich zu klären. Beachte dabei die bekannten Gesprächsregeln: An Ich-Botschaften denken, wenn andere Probleme anmelden, sich mit dafür einsetzen, dass sie gehört und wahrgenommen werden, für sich selbst und füreinander in guter Weise sorgen, …

Vielleicht stellt sich für Dich auch das Gefühl ein: es ist Zeit und ich spüre, für mich passt das nicht, ich will woanders hin. Das sollte kein Tabu sein. Besprich es in deinem persönlichen Umfeld und dann mit dem:der zuständigen Superintendent:in. Doch gerade dies zu bewegen braucht seine Zeit.

Das war jetzt nichts Neues

Vermutlich nicht. Wir haben hierzu schon viel gehört und gelernt als Pastor:innen, Lokalpastor:innen, Mitarbeiter:innen im Gemeindedienst, Hauptamtliche mit anderen Professionen. Nur wenn es um einen selbst geht, denkt man manchmal nicht daran. Versteht es als Reminder.

Teams, die schon weiter sind, verweisen wir gerne auf die Anlage 5 „Standards zur Teamarbeit“ zur SJK im Juni 2023. Sie sind auch auf der Homepage zum Changeprozess zu finden. Dazu einfach **HIER** klicken oder alternativ den QR-Code scannen.

Übrigens: Es wird im weiteren Verlauf des Prozesses auch Seminarangebote zum Thema Teambuilding und -entwicklung geben.

SCAN ME

Schritt 4: Ziele entwickeln

von Thomas Glück und Ulrich Ziegler

Welche Schritte sind wichtig, damit ein Veränderungsprozess und das daraus resultierende Ergebnis zu einer ganz eigenen Sache werden? Im Folgenden skizzieren wir dazu mögliche Schritte, wichtige Fragestellungen und nützliche Tools. Klar sollte sein: ihr nehmt das, was euch hilft und einleuchtet und stellt es in der für Euch passenden Reihenfolge zusammen.

01 Motto: „Es ist unser Prozess und wir machen das!“

Für jeden Veränderungsprozess unabdingbar ist, dass Betroffene ihn zu ihrer eigenen Sache machen. So kommt der Prozess in Bewegung und erhält eine persönliche Dynamik. Veränderungen, die man „brav“ durchführt, weil andere es so wollen, sind verschwendete Zeit. Die angestrebte Neuorientierung muss von möglichst Vielen gemeinsam getragen und entwickelt werden.

Es geht eben nicht darum, folgendes zu beantworten:

- „Wie soll das gehen?“
- „Das will doch die Konferenz von uns.“
- „Wir wollen das eigentlich nicht und machen nur das, was andere uns sagen.“

sondern: **„Es ist unser Prozess und wir machen das!“**

02 Ziele, Visionen und Leitsätze erarbeiten

Der Lenkungskreis oder andere beauftragte Personen erarbeiten für die entstehenden größeren Bezirkseinheiten Leitsätze und Visionen. Je nach Bedarf für die einzelnen Gemeinden – oder für das gesamte System.

Folgende Fragen können dabei helfen:

- Welche Form von Zusammenarbeit soll angestrebt werden – welche nicht?
- Auf welcher Ebene soll zusammengearbeitet werden? Nur auf administrativer Ebene und im Hauptamtlichenbereich oder darüber hinaus? ....

Bei der Entwicklung der Ziele sollte darauf geachtet werden, dass die Sätze einfach und leicht wiederholbar sind. Sie können auch Negationen enthalten.

Zum Beispiel:

- „Wir wollen nah bei den Menschen sein.“
- „Wir wollen die einzelnen Standorte erhalten und keine Zentralisierung.“

Tipp: Diese Sätze für alle sichtbar in den Gemeinden aufhängen und bei jeder Gelegenheit kommunizieren.

03

Klare und einfache Fragen stellen

Ein gemeinsamer Weg lässt sich gut im Fragen finden – nicht im Wissen einzelner. Sonst wird die Suche nach einem gemeinsamen Weg möglicherweise zur Auseinandersetzung verschiedener Positionen.

Beginnt darum mit offenen Fragen, formuliert eure Fragen im Lenkungskreis gemeinsam, formuliert sie einfach und klärt sie auch dort miteinander. Auch die Antworten sollten „einfach“ im Sinne von kurz, prägnant und verständlich sein. Beides solltet ihr in der größeren Bezirkseinheit öffentlich machen und vielleicht in Gemeindeversammlungen oder Foren vorgestellt werden. So könnt ihr eine erste Resonanz einholen, ob das die Fragen sind, die alle umtreiben oder ob ganz wesentliche Fragen noch fehlen.

Solche Fragen können etwa so lauten:

- Was wollen wir und was wollen wir nicht?
- Was brauchen wir?
- Wie sehen unsere Rahmenbedingungen aus (auch Personal)?

Zur Entwicklung kann das Tool „In-/out-Rahmen“ helfen. In diesen Rahmen werden die Inhalte und Ziele aufgeführt, die für die Neuausrichtung wichtig werden sollen. Alles, was außerhalb aufgeführt wird, gehört dann nicht zur geplanten Neuausrichtung.

04

Unterscheidet zwischen dem Veränderungsprozess und der neuen Realität einer größeren Bezirkseinheit

Diese Unterscheidung ist wichtig. Zunächst gibt es den Prozess, also einen gemeinsamen Weg, an dem am Ende ein gemeinsames Ergebnis steht: eine neue Realität, etwa eine größere Bezirkseinheit.

Manches wird nur auf dem Weg nötig sein. Manches ist erst wichtig, wenn die Arbeit in einer größeren Bezirkseinheit beginnt. Andere Dinge haben in beiden Teilen ihre Bedeutung.

Macht euch klar, wofür brauchen wir folgendes Gremium, folgende Aktion, folgendes Tool. Für den Prozess, für die neue größere Bezirkseinheit oder für beides?

Wie in der neuen Bezirkseinheit geistliche und administrative Leitung wahrgenommen wird, muss ebenso geklärt werden. *(siehe Schritt 5)*

Schritt 5: Die Veränderung steuern & begleiten

von Thomas Glück und Ulrich Ziegler

01 Roadmap und Tempo

Jede Region, jede neu entstehende größere Bezirkseinheit entwickelt ihre eigene Roadmap mit einem eigenen Tempo. Das kann von äußeren Faktoren abhängig sein (z.B. Personalwechsel) oder mit den verfügbaren Kräften zu tun haben. Die Roadmap enthält alle wichtigen Schritte und Meilensteine. Sie sind inhaltlich und zeitlich beschrieben.

Wichtig ist auch: Die Roadmap wird laufend aktualisiert.

02 Kommunikation organisieren

Auf dem Weg der Veränderung besteht die Herausforderung möglichst viele Menschen mitzunehmen und Vermutungen, Gerüchten und Verdächtigungen möglichst wenig Nahrung zu bieten. Deshalb ist das Thema „Kommunikation" überaus wichtig.
Der Lenkungskreis beschäftigt sich deshalb von Anfang an mit folgenden Fragen:

- Wie kommunizieren wir transparent über den Veränderungsprozess?
- Welche Formate der Einbindung installieren wir (Diese Frage wird sich dann auch bei der neuen größeren Bezirkseinheit stellen.)?
- Wie informieren wir über Beschlüsse und anstehende Entscheidungen?

Schritt 5: Die Veränderung steuern & begleiten

03 Retrospektiven installieren

Das geht den Lenkungskreis und auch das spätere Leitungs-/Steuerungsteam an. Es ist das schlichte Drauf-Schauen, welchen Weg wir zurückgelegt haben und insbesondere wie wir ihn zurückgelegt haben.

Fragen, die dazu helfen, können sein:

- Wie sind wir gemeinsam unterwegs?
- Was haben wir inhaltlich erreicht?
- Wie ist unser Miteinander?

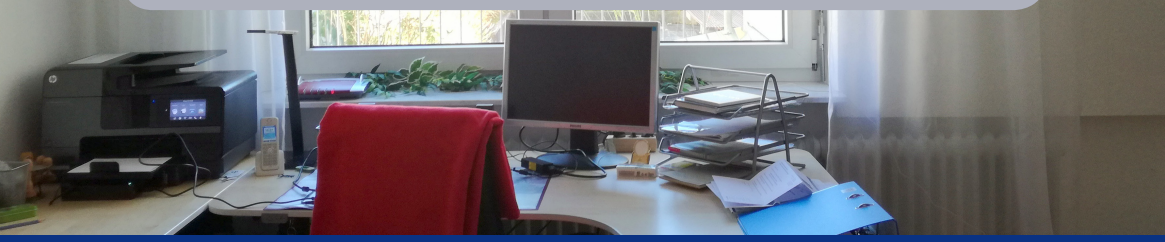
Genau hier geht es um ein zutiefst geistliches Thema. Denn unser Miteinander geschieht im Angesicht Gottes und als geistliche Menschen. Hier kann das Tool „Retrospektive“ *(verfügbar auf der SJK-Change-Homepage)* aktiv unterstützen, bei dem die oben genannten Fragen systematisch erarbeitet werden.

04 Verwaltung, Verwaltungskraft & Verantwortlichkeiten klären

Hier geht es um folgende Themen: Welche IT-Unterstützung hilft uns? Nutzen wir eine gemeinsame digitale Plattform? Welche? Gibt es einen zentralen Support?

Neben der Klärung dieser Fragen, muss auch geklärt werden, welche Aufgaben mit welcher Kompetenz hauptamtliche Kräfte übernehmen und was ehrenamtlich gestemmt werden kann. Dazu werden Verantwortlichkeiten differenziert erfasst und aufgeteilt.

Es ist wichtig, dass jede hauptamtliche und ehrenamtliche Tätigkeit in einer klaren Verantwortung und Eigenständigkeiten geschieht. Es gibt ein Instrument, das hilft solche Klarheit und Eindeutigkeit in die verschiedenen Aufgaben zu bringen. Das sogenannte „RACI-Tool“ *(verfügbar auf der SJK-Change-Homepage)* lässt schnell erkennen, wer die Verantwortung hat, wer alles in eine Aufgabe involviert sein soll und ebenso wer nicht. Thomas Glück, Gemeindeberater, kann angesprochen werden, wenn es Fragen zur Verwendung dieses Tools gibt.



Schritt 5: Die Veränderung steuern & begleiten

05

Strukturen & Gremien einer größeren Bezirkseinheit entwickeln

Die Leitfragen dazu lauten:

- Welche Strukturen helfen uns in unserer Situation?
- Was brauchen wir wozu?

Erst in einem zweiten Schritt wäre zu klären, wie das VLO-konform zu gestalten ist. Klar scheint, dass eine riesige Bezirkskonferenz keine Hilfe sein wird. In Schritt 1 – Punkt 5 gibt es dazu ausführlichere Anmerkungen.

Da sich diese Frage für alle größeren Bezirkseinheiten stellt, empfehlen wir eine konferenzweite Regelung (zum Beispiel anhand einer „Ideenkonferenz“).

06

Entscheidungen transparent machen und Beteiligung ermöglichen

Der Lenkungskreis klärt:

- Wer sind die Beteiligten und Betroffenen (Stakeholder = Einzelne/Gruppen mit Interesse an der Kirche/Bezirk/Gemeinde)
- Wie können möglichst viele beteiligt werden?
- Wie kann gleichzeitig eine schlanke und entscheidungsfähige Führungsgruppe installiert werden?
- Wie können Betroffene zu Beteiligten werden?

Anmerkung: Dieses Thema ist auch schon bei unseren jetzigen Bezirken relevant und in aller Regel noch nicht zufriedenstellend gelöst und transparent. Dazu empfehlen wir das Tool „Stakeholder-Analyse“ *(verfügbar auf der SJK-Change-Homepage)*.

Weitere Angebote zur Unterstützung

Auf der Homepage www.emk-sjk-change.de findet Ihr diverse **Tools und Instrumente** *(siehe Tabelle auf Seite 4)* zur Unterstützung der Arbeit im Veränderungsprozess. Thomas Glück und Ulrich Ziegler bieten Unterstützung an.

Als Hilfestellung planen wir **Schulungen und kurze Foren**, um immer wiederkehrende Fragen zu beantworten und um einen Austausch zu interessanten Beispielen in Gang zu setzen. Die ersten Angebote hierzu erfolgen bereits im Herbst/Winter 2023. Weitere Informationen dazu folgen.

Zu guter Letzt

Fragen
Kontakte
Hilfen

Als Begleitgruppe „Entwicklung von größeren Bezirkseinheiten“ stehen wir Euch allen für Rückfragen und Anregungen zur Verfügung.

Für spezielle Fragen zu den einzelnen Schritten, findet Ihr hier Hilfe:

- Lenkungskreis
  - Jörg Finkbeiner, Wilfried Röcker, Stefan Kettner
- Situationsanalyse
  - Ingo Blickle, Handlungsfeld „Standortentwicklung“, Jörg Finkbeiner
- Annäherung unter dem Hauptamtlichen Team
  - Wilfried Röcker, Handlungsfeld „Hauptamtliche Dienste“
- Ziele entwickeln
  - Ulrich Ziegler, Thomas Glück
- Arbeitsmaterial & Tools
  - www.emk-sjk-change.de

Evangelisch-methodistische Kirche
Herausgegeben im Rahmen des Change-Prozesses in der SJK 2023
Inhaltlich verantwortlich: Begleitgruppe „Entwicklung von größeren Bezirkseinheiten“
Layout & Bilder: M. Nix

Evangelisch-methodistische Kirche