



# Leitfaden zur Stärkung inhaltlicher Kooperation zwischen Kirchgemeinden

Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung  
Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs

Leitfaden

Kontaktadresse  
für Materialien und Begleitpublikationen:

Amt für Gemeindedienst

Domplatz 12

18273 Güstrow

Telefon 0 38 43 - 68 52 03

e-mail:

Gemeindedienst.Guestrow@t-online.de

Layout und Druck:

koepcke.publishing ltd., Güstrow

Telefon 03 84 58 - 5 25 80

2. überarbeitete Auflage 2007

## Vorbereitende Phase

- Bereitschaft klären, dass sich Kirchgemeinderäte und Hauptamtliche auf einen Veränderungsprozeß einlassen
- strukturelle Voraussetzungen klären
- Zusammenspiel mit Leitungsebene klären
- einen „Fahrplan“ verabreden

## 1. Phase

- den IST-Stand wahrnehmen
- in Beziehung treten
- neuen Kooperationsraum kennenlernen

## 2. Phase

- gemeinsam eine Vision entwickeln:  
Wofür wollen wir als Kirche einstehen?  
Welche inhaltlichen Punkte wollen wir stärken?

## 3. Phase

- Erstellen gemeinsamer Angebote, Schritte und Projekte
- Abstimmung mit Leitungsebene
- Vereinbarungen schriftlich festhalten

## Nachbereitende Phase

- Überprüfen der Beschlüsse
- Auswertung der Ergebnisse

## **Liebe Kirchenälteste, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!**

Mit ihren Beschlüssen im Frühjahr 2003 (\*s. Auszüge unten) hat die Landessynode der Evang.-Luth. Landeskirche Mecklenburgs einen umfangreichen Gesprächsprozess in Gang gesetzt. Den strukturellen Planungen in Kirchgemeinden, Regionen und Propsteien folgen nun vielerorts die Fragen nach Schwerpunktsetzung und inhaltlicher Kooperation.

Mit dem vorliegenden Arbeitsmaterial möchte die Arbeitsgemeinschaft Gemeindeberatung die laufenden Prozesse unterstützen.

Der Leitfaden gibt Ihnen Arbeitsschritte und methodische Anregungen zur Stärkung inhaltlicher Kooperation von Kirchgemeinden an die Hand, an denen Sie sich bei Ihren Gesprächen vor Ort orientieren können.

Wenn Sie sich für einen Kooperationsprozeß entscheiden, möchten wir Sie darauf aufmerksam machen, dass es um einen Prozeß geht, für den Sie Zeit brauchen. Die ersten drei Phasen (bis „Entwicklung einer gemeinsamen Vision von Kirche in ihrem Kooperationsraum“) bedürfen des ausführlichen GESPRÄCHS. Der Prozeß braucht Freiraum zur gegenseitigen Wahrnehmung ohne Entscheidungsdruck. Gönnen Sie sich diese Phasen der gegenseitigen Wahrnehmung! Damit haben Sie die Chance, die fälligen Entscheidungen wie reife Früchte in der 3. Phase „Konkretion für den Kooperationsraum“ zu ernten. Gerade in Konflikten oder schwierigen Entscheidungssituationen ist es wichtig, alle Gesichtspunkte und die dazugehörigen Gefühle zuzulassen und zu sammeln. Kooperationsprozesse haben eine inhaltliche und eine strukturelle Seite. Beide gehören eng zusammen. Wenn der Strukturdruck zu groß ist, kann er die inhaltliche Arbeit behindern. Dann wird zunächst ein „sicherer Rahmen“ seitens der Organisation gebraucht, um sich der inhaltlichen Arbeit wiederum zuwenden zu können. Um den Rahmen zu klären, ist das Zusammenspiel mit der Leitungsebene nötig. Wir empfehlen, mit der inhaltlichen Seite zu beginnen, da diese in besonderer Weise Wahrnehmung und Wertschätzung, Kreativität und Beteiligung der vor Ort Engagierten Raum gibt und somit einladend zur Mitgestaltung wirkt.

Der Leitfaden ist ein Angebot, kein Gesetz. Wichtig ist, DASS Sie einen Leitfaden haben. Durch ihn wird für alle Beteiligten transparent, an welcher Stelle des Prozesses Sie sich gerade befinden. Ein Leitfaden gibt Sicherheit in einem Veränderungsvorgang, der häufig mit Ängsten und Trauer einher geht. Achten Sie von Anfang an auf Rückkopplung, faire Kooperation und Veröffentlichung. So wie der Veränderungsprozess gestaltet ist, wird Ihre zukünftige Zusammenarbeit aussehen.

Und noch eines: Überspringen sie nicht die Visionsphase. Sie gibt Kraft zur Veränderung, denn sie stellt ins Zentrum, warum wir in unseren Gemeinden um wahrhaftiges, christliches Leben ringen.

Dafür steht die biblische Geschichte von der Speisung der 5000. Sie ermutigt, sich auf Veränderungen einzulassen. Sie erzählt am Anfang von Erschöpfung und Rückzug.

Am Ende ist genug für alle und noch viel mehr vorhanden.

Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen, den Mut, neue Schritte zu wagen und be-

reichernde und erstaunliche Erfahrungen beim Aufeinanderzugehen. Vor allem aber wünschen wir ihnen Vertrauen auf Gottes Wort und sein Wirken - gerade inmitten der einschneidenden und auch schmerzlichen Veränderungen in unserer Kirche.

Die Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater stehen Ihnen zur Begleitung dieser Prozesse zur Verfügung. Den Kontakt können Sie über das Amt für Gemeindedienst herstellen.

Die AG Gemeindeberatung der Evang.-Luth. Landeskirche Mecklenburgs.

\*Auf der 1. Sondertagung der XIII. Landessynode im Februar 2003 wurde ein „Beschluss zur Zusammenarbeit von Kirchengemeinden“ gefasst (s. Kirchliches Amtsblatt 2003, S. 23). Hier heißt es u. a.: „1. Ein Ziel in der Entwicklung der Kirchengemeinden ist eine verbindliche organisatorische Zusammenarbeit in größeren Arbeitsstrukturen.“

Auf der 7. Tagung der XIII. Landessynode vom 03.-06. April 2003 wurden dann die Kriterien für die Stellenpläne in den Kirchengemeinden beschlossen (s. Kirchliches Amtsblatt 2003 S. 47 ff.): „...2. Kirchengemeindliche Stellenpläne sind in einer Propstei bzw. der Region zu erarbeiten und mit dem Kirchenkreisrat abzustimmen... Regionen sollen auf mindestens 3000 Gemeindeglieder bezogen sein... 5. „Für die Berufsgruppen stehen in der Landeskirche folgende Anteile an der Gesamtzahl der Gemeindestellen zur Verfügung: Pastor/in 60%, Gemeindepädagoge/in, /Katechet/in, Diakon/in, Gemeindeglieder/in 25%, Kirchenmusiker/in 9%, Küster/in 6%... 6. Als Richtwert gilt, dass für eine Stelle 800 Gemeindeglieder erforderlich sind...“

Die Kirchengemeinden sind angehalten, ihre Zusammenarbeit in der Propstei/ Region zu intensivieren und verbindlich zu gestalten. Stellen sind zu überprüfen und ggf. zu verändern. In unserer Landeskirche stehen somit Veränderungen an, durch die alle Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Kirchengemeinderäte betroffen sind.

An entscheidenden Stellen muss es verlässliche Koordination und Kommunikation zwischen den Kirchengemeinderäten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Ehrenamtlichen (Gemeindeversammlung), dem Kirchenkreisrat und der Propsteisynode geben. Der Prozess ist nicht der Beliebigkeit überlassen. Er „soll zügig beginnen und spätestens im Jahre 2006 sichtbare Ergebnisse zeigen“ (s. Kirchliches Amtsblatt 2003, S. 23). Die Begleitung durch Moderatoren / Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater wird empfohlen.

Ergänzung zur 2. Auflage:

In ihrer turnusmäßigen Überprüfung der Stellenpläne hat die Landessynode im Herbst 2006 den Mitarbeiterschlüssel für die Anteile an den Gesamtzahlen der Gemeindestellen folgendermaßen verändert: Pastor/in 60%, Gemeindepädagoge/in, Katechet/in, Diakon/in, Gemeindeglieder/in 24%, Kirchenmusiker/in 10 %, Küster/in 6%. Weitere Kriterien zur Flexibilisierung des Umgangs mit den Richtwerten wurden festgelegt. (s. Kirchliches Amtsblatt Nr.1-2/2006, S. 5-6)

## vorbereitende Phase

Biblicher Impuls Speisung der 5000 Mk 6, 30-44	Phase Ziele	Inhaltliche Schritte	Zuständigkeit	Methoden und Begleitinstrumente
<p><b>Die Apostel versammelten sich wieder bei Jesus und berichteten ihm alles, .....</b></p> <p>Erfahrungen und Erlebnisse von Trauer und Freude, von Sorgen und Nöten, von Hoffnung und Erschöpfung stehen am Anfang. Sie kommen zuerst zur Sprache und werden gehört.</p> <p><b>und viele erfuhren davon; sie liefen zu Fuß aus allen Städten dorthin und kamen noch vor ihnen an.</b></p> <p>Es gibt die vielen, die Gemeindeglieder, die Mitmenschen, Nahe und Ferne, Betroffene und Gleichgültige. Was zieht sie zu Jesus und den Jüngern? Sehnsucht, Hilflosigkeit, Orientierungslosigkeit, Neugier? Was suchen sie, und was finden sie? Was suchen Menschen heute in unseren Gemeinden, was finden sie? Impuls: Tauschen Sie Ihre Gedanken dazu aus!</p>	<p><b>Voraussetzungen klären</b></p> <p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft klären, dass sich Kirchgemeinderäte und Hauptamtliche auf einen Veränderungsprozess einlassen</li> <li>• strukturelle Voraussetzungen klären</li> <li>• Zusammenspiel mit Leitungsebene klären</li> <li>• Verabredung eines „Fahrplans“</li> </ul>	<p><b>am Anfang:</b> Vorausgegangen sind wahrscheinlich Gespräche in verschiedenen Gremien. Sie haben sich entschlossen, regional zusammen zu arbeiten. Jetzt gibt es den Auftakt mit einem ersten gemeinsamen Gespräch zum Thema Kooperation/ Regionalisierung.</p> <p><b>erstes Gespräch</b> Tauschen Sie sich über Ihre Beweggründe und Motive aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was wollen Sie erreichen?</li> <li>- Welches ist Ihr Interesse an Kooperation?</li> <li>- Was motiviert Sie?</li> <li>- Welche Gefühle (Ängste, Hoffnungen, Betroffenheit, Sehnsüchte) spielen eine Rolle?</li> </ul> <p>Hören Sie einander zu. Hier geht es noch nicht um Entscheidungen!</p> <p>Beauftragen Sie eine Vorbereitungsgruppe, die</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. den Leitfadens zur Kenntnis nimmt und</li> <li>2. ihn umsetzt auf die konkrete eigene Situation und einen eigenen Prozessverlauf entwirft.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenken Sie in Ihren Überlegungen, ob eine beauftragte Gruppe (Prozessbeauftragte) oder alle Kirchgemeinderäte im weiteren Prozess mitarbeiten sollen.</li> <li>• Legen Sie die Anzahl der Termine fest.</li> <li>• Planen Sie, wann sie den Prozess beendet haben wollen.</li> <li>• Bedenken Sie, ob es zwischendurch eine Klausur geben sollte.</li> <li>• Klären Sie mit der Leitungsebene die Rahmenbedingungen und ggf. die Einbeziehung von Leitung.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Legen Sie den Kirchgemeinderäten den Entwurf zur Bestätigung vor.</li> </ol> <p>Die Vorbereitungsgruppe trifft sich noch einmal und verabredet auf Grundlage der Beschlüsse der Kirchgemeinderäte den Ablauf. Dieser muß für alle durchsichtig sein und sich gut veröffentlichen lassen.</p>	<p>Kirchgemeinderäte bzw. Vertreter der Kirchgemeinderäte Konvente Propsteisynode</p> <p>Vorbereitungsgruppe</p> <p>Kirchgemeinderäte</p> <p>Vorbereitungsgruppe</p>	<p><u>Beratungsangebot Gemeindeberatung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der Vorbereitungsgruppe</li> <li>• Moderation in den Kirchgemeinderäten, Konventen, Propsteisynoden</li> </ul> <p><b>Wichtig für die Moderation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beiträge in eine konstruktive Beziehung zueinander setzen</li> <li>- Ziel / Thema des Gespräches im Auge behalten</li> <li>- Zurückhaltende mit ihren Ideen einbeziehen</li> <li>- visualisieren der Gesprächsergebnisse, damit allen deutlich wird, an welcher Stelle des Gesprächsverlaufs sie sich gerade befinden</li> <li>- Moderatorinnen und Moderatoren müssen nicht Fachleute in bestimmten Gebieten sein, sondern gut zuhören können und sich bemühen, das Gesagte anderen verständlich zu machen bzw. zu bündeln</li> <li>- Zeitplan im Auge behalten</li> <li>- am Ende Verabredungen treffen (auch zum Umgang mit offenen Punkten)</li> </ul>

## 1. Phase

Biblischer Impuls Speisung der 5000 Mk 6, 30-44	Phase Ziele	Inhaltliche Schritte	Zuständigkeit	Methoden und Begleit“instrumente“
<p><b>38 Er sagt zu ihnen: Wie viele Brote habt ihr? Geht und seht nach! Sie sehen nach und berichten: Fünf Brote, und außerdem zwei Fische.</b></p> <p>Unsere fünf Brote: eigene Ressourcen und Schätze zeigen wir einander: Was haben wir selber, und was teilen wir gern? Unvoreingenommen wird geschaut, ohne zu bewerten. Wünsche und Vorerfahrungen mit Fakten und Zielen zu vermischen, führt leicht in endloses Für- und Widerreden, ohne dass wirklich Wahrnehmung der anderen geschehen kann. Darum „geht und seht“ als erstes!</p>	<p><b>Wahrnehmung des IST-Standes</b> Gemeinden treten in Beziehung</p> <p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einander wahrnehmen</li> <li>• in Beziehung treten</li> <li>• neuen Kooperations- raum kennenlernen</li> </ul>	<p><b>Auftaktveranstaltung: Treffen mit allen beteiligten Gemeinden</b></p> <p><b>1. Schritt:</b> Stellen Sie Ihre jeweilige Identität, ihre Unverwechselbarkeit und Einmaligkeit als Kirchgemeinde heraus und zeigen Sie sie den anderen. Zeigen Sie „Ihr Gesicht“, die Schätze, Ressourcen (an Menschen, Gemeindekreisen, - veran- staltungen, - erfahrungen....) Wichtig: Nur über das Spüren des eigenen „Ichs“ als Gemeinde (Stärken und Prägungen) kann sie in Kooperation mit anderen treten. Erst über die Erkenntnis der Unterschiedlichkeit ist Kooperation möglich.</p> <p><b>2. Schritt</b> Erfassen Sie die „harten Daten“ (Gemeindegliederzahlen, Gebäudebestand, Amtshandlungen und dgl. sowie kommunale Bezugsgrößen, Schulstandorte u.ä.) und stellen Sie sie anschaulich dar. Die gemeinsame Ausgangslage wird gesehen: So ist es bei uns!</p> <p><b>3. Schritt:</b> Tauschen Sie sich bei der Betrachtung über Ihre Erkenntnisse und Gefühle aus.</p> <p>Wichtig: Diese Daten sind nicht verhandelbar. Es sollen hier keine partiellen Interessen und Vorinterpretationen dargestellt <u>und keine</u> <u>Auseinandersetzungen geführt werden, wie es einmal sein</u> <u>soll.</u></p>	<p>Kirchgemeinden</p> <p><b>oder:</b> Gemeinsame Kirchgemeinderats- sitzung</p> <p><b>oder:</b> Prozeßbeauftragte</p>	<p><b>Arbeit mit Karten</b> z.B. Lichterkarte: Auf eine Landkarte des Kooperationsraumes wird an jeden (Kirch-/Pfarr-)Ort eine Kerze gestellt und angezündet. Betrachtung des gegenwärtigen Standes. Veränderungen darstellen, indem Kerzen gelöscht werden.... Austausch darüber!</p> <p>z.B. gemeinsame Gemeindegrenzen einzeichnen Gepräch: Was verbindet uns? Was trennt uns?</p> <p>oder: <b>„GEHT und SEHT!“</b> Raumerkundung mit Autos / Fahrrädern Vor Ort jeweils eine Stunde, in der die Kirchgemeinderäte ihre jeweilige Gemeinde vorstellen: „Schätze zeigen“: unsere fünf Brote Was haben wir selber, und was teilen wir gern? Diese Methode eignet sich auch für einen Gemeindetag am Ende des Kooperationsweges zum Kennenlernen des neuen Gemeinderaumes.</p> <p>Was muß/kann <b>veröffentlicht</b> werden? Besonderes Augenmerk auf die Rückkopplung richten</p>



### 3. Phase

Biblischer Impuls Speisung der 5000 Mk 6, 30-44	Phase Ziele	Inhaltliche Schritte	Zuständigkeit	Methoden und Begleitinstrumente
<p>Er gab sie den Jüngern, damit sie sie an die Leute austeilen. Auch die zwei Fische ließ er unter allen verteilen. 42 Und alle aßen und wurden satt. 43 Als die Jünger die Reste der Brote und auch der Fische einsammelten, wurden zwölf Körbe voll. 44 Es waren fünftausend Männer, die von den Broten gegessen hatten.</p> <p>Alles, was wir verteilen, was wir haben, haben wir anvertraut bekommen. Das gilt es wieder zu verteilen. Dabei offenbart sich die Fülle und das Übermaß, nicht beim Herumhüten mit scheinbar so Wenigem. Am Ende des Tagwerkes ist es ein Fest mit allen 5000 beteiligten Männern und deren Familien.</p>	<p><b>Konkretion für den Kooperationsraum</b></p> <p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen gemeinsamer Angebote, Schritte und Projekte</li> <li>• Abstimmung mit Leitungsebene</li> <li>• Vereinbarungen schriftlich festhalten</li> </ul>	<p><b>1. Schritt</b> Entscheiden Sie auf der Grundlage der Präambel folgendes: Personelle Ausstattung Gemeinsame Gremien Gebäudenutzung Angebotsentwicklung Zeitplanung Womit wollen Sie anfangen? Wo braucht es neue Strukturen? Ergebnisse bei Bedarf abstimmen mit Leitungshandeln: Bestätigen lassen ggf. Aspekte einbeziehen</p> <p><b>2. Schritt</b> Erarbeiten Sie unter Berücksichtigung der Rückmeldungen aus den Gemeinden und von der Leitungsebene eine Vereinbarung zur Kooperation: Bereiche und Projekte der Zusammenarbeit werden hier beschrieben (auch die bilateralen)</p> <p><b>3. Schritt</b> Unterzeichnen Sie die Kooperationsvereinbarung zB. im Rahmen eines Festes! Laden Sie Verantwortliche aus der zuständigen Leitungsebene (Kirchenkreisrat o.ä.) ein.</p>	<p>Kirchgemeinderäte</p> <p>Prozeßbeauftragte</p> <p>Kirchgemeinderäte oder Kirchgemeinden</p>	<p>Arbeit mit Karte (zB. Lichterkarte nochmals aufnehmen und Kooperation mit Pfeilen verdeutlichen) und Präambel (schriftlich für alle sichtbar)</p> <p>Rückkopplung in die Gemeinden: Gespräche in Gemeindegremien / Gottesdiensten ...</p> <p>Veränderung braucht Rituale und Symbole = Inszenierung der Zukunft</p> <p>Ende ritualisieren - Abschied nehmen (von der alten Situation) Abschlussfeier Gottesdienst zum Thema</p> <p>Neuanfang ritualisieren z.B. neues Briefpapier gemeinsamer Gemeindebrief Fest feiern</p> <p>Veröffentlichung</p>

## Nachbereitende Phase

Biblischer Impuls Speisung der 5000 Mk 6, 30-44	Phase Ziele	Inhaltliche Schritte	Zuständigkeit	Methoden und Begleit“instrumente“
	<p><b>Entwicklung der Kommunikation und Koordination</b></p> <p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfen der Beschlüsse</li> <li>• Auswertung der Ergebnisse</li> </ul>	<p>Klären Sie: Wie geht es weiter? Erarbeiten Sie einen Vorschlag zur Weiterführung der Kommunikation unter den Beteiligten.</p> <p>Fassen Sie einen Beschluß zum weiteren Verfahren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wählen Sie im Kirchgemeinderat in den Kirchgemeinderäten Verantwortliche, die über die Umsetzung der Kooperationsvereinbarungen wachen!</li> <li>- Setzen Sie einen Termin für eine erste Überprüfung der Kooperationsvereinbarung (nach einem Jahr).</li> </ul>	<p>Prozeßbeauftragte</p> <p>Kirchgemeinderat</p> <p>Kooperationsbeauftragte</p>	<p>Dank an die Prozessbeauftragten für ihre Arbeit</p>