

PROJEKTBERICHT

Organisationsentwicklungsprojekt der evangelisch-reformierten Kirche mit Hauptsitz in Leer

Ein Gemeinschaftsprojekt zwischen der



Evangelisch-reformierten Kirche mit Hauptsitz in Leer

und der



Hochschule Emden/ Leer, Fachbereich Wirtschaft

Vertreten durch die Studenten der Studiengänge MBM und MMC:

Timo Fokken	7003498
Axel Franzen	7000430
Julian Gruber	7010386
Thorsten Meyer zu Holle	7010435

Betreuer: Prof. Dr. Martin Stummbaum

Projektcoach: Arnt Rademacher

Abgabe: 09. August 2017

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Ausgangslage und Problemstellung	2
2.1 Auftraggeber	2
2.2 Problemstellung	2
2.3 Zielsetzung.....	3
2.4 Projektverlauf und Vorgehensweise	4
3 Projektmanagement	6
3.1 Projektorganisation	6
3.2 Projektterminplanung	7
4 Quantitative Auswertung der Fragebögen	9
4.1 Herangehensweise	9
4.2 Zwischenergebnisse	12
4.3 Finale Auswertung	16
5 Qualitative Auswertung der Fragebögen	28
5.1 Prozess der Maßnahmenableitung	28
5.2 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Profil und Priorisierung	31
5.2.1 Cluster 1: Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten!.....	31
5.2.2 Cluster 2: Wir wollen uns verstärkt selbst organisieren!	33
5.2.3 Cluster 3: Wir wollen als Herde krasser werden!	35
5.2.4 Cluster 4: Wir wollen unsere Herde vergrößern!.....	39
6 Fazit und Ausblick	42
6.1 Schlussbetrachtung.....	42
6.2 Ausblick.....	43
6.3 Lessons learned.....	44
Anhang	IV
Literaturverzeichnis	VI

Abkürzungsverzeichnis

d. h.	das heißt
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
etc.	et cetera
O	Opportunities
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
S	Strengths
T	Threats
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
W	Weaknesses
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektablaufplanung mit Soll-Werten	7
Abbildung 2: Projektablaufplanung mit Ist-Werten	7
Abbildung 3: Erste Herangehensweise zur quantitativen Auswertung	10
Abbildung 4: Inhaltliche Abgrenzung von Cluster 1 und Cluster 2	13
Abbildung 5: Inhaltliche Unterscheidung zwischen Cluster 3 und Cluster 4.....	15
Abbildung 6: Vorgehensweise der Bildung und Zuordnung von Unterclustern	16
Abbildung 7: Auswertung des Unterclusters: Vernetzung	18
Abbildung 8: Grafische Auswertung des Unterclusters: Gemeindezusammenschlüsse	19
Abbildung 9: Grafische Auswertung des Unterclusters: Personalstellen	20
Abbildung 10: Grafische Auswertung des Unterclusters: Selbstbestimmtheit vs. Kontrolle	21
Abbildung 11: Grafische Auswertung des Unterclusters: Bürokratie u. Regeln	22
Abbildung 12: Grafische Auswertung des Unterclusters: Gottesdienst	23
Abbildung 13: Grafische Auswertung des Unterclusters: Schulungen	24
Abbildung 14: Grafische Auswertung des Unterclusters: Ehrenamtliches Engagement.....	25
Abbildung 15: Grafische Auswertung des Unterclusters: Öffentlichkeitsarbeit.	27
Abbildung 16: Priorisierung der Maßnahmen inklusive Erklärung	29
Abbildung 17: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Profil.....	30
Abbildung 18: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 1	32
Abbildung 19: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 2.....	34
Abbildung 20: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 3.....	36
Abbildung 21: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 4	40

1 Einleitung

Kirche wird in den nächsten Jahrzehnten ihr Gesicht verändern. Demografische Entwicklung und Wertewandel führen zu einer geringeren Bindewirkung der Kirchen und damit unter anderem zu weniger Mitgliedern, was zu sinkenden Kirchensteuern und damit sowohl zu finanziellen, aber auch ideologischen Defiziten führen wird. Auf der anderen Seite befinden sich die Kirchen in einer sehr günstigen Ausgangslage. Sie haben ein klares Fundament. Sehr viele Menschen sind dem Glauben zugewandt und zudem bereit, für ihre Kirche ehrenamtlich tätig zu werden. Das System der Kirchensteuer in Deutschland führt bislang zu einer sehr guten finanziellen Ausstattung.

Praktisch alle Landeskirchen, aber auch Kirchengemeinden sollten sich daher mit der Frage beschäftigen, wie kirchliche Veränderungsprozesse aktiv und ziel führend für die Zukunft gestaltet werden können, sodass Kirche auch im Zeitalter der digitalen Globalisierung möglichst wirkungsvoll ihrem christlichen Auftrag nachkommen kann.

In diesem Zusammenhang haben wir, vier Masterstudierende der Hochschule Emden/ Leer, im Zeitraum von März bis August 2017 im Rahmen eines Projekts des Instituts für projektorientierte Lehre, kurz Ipro-L, im Rahmen unseres Studiums damit beschäftigt eine Ausarbeitung über die Zukunft der evangelisch-reformierten Kirche in Leer als Auftraggeber anzufertigen.

Eine wichtige Grundlage hierfür war, das von der evangelisch-reformierten Kirche Leer aufgesetzte "Impulspapier", welches im Jahr 2016 erschienen war und zu dem es eine über die Landeskirche übergreifende Diskussion gab.

Hierzu wurde von dem Projektteam eine detaillierte Auswertung der eingegangenen Rückmeldungen vorgenommen, welche in diesem Abschlussbericht eine große Gewichtung findet. Ferner wird in diesem Kontext aus der qualitativen und quantitativen Auswertung der bei der evangelisch-reformierten Kirche Leer eingegangenen Fragebögen eine Strategieableitung vorgenommen, sodass dem Auftraggeber Lösungsansätze aufgezeigt werden, wie dieser unter den voraussichtlichen Gegebenheiten in der Zukunft weiterhin als Institution bestehen kann.

2 Ausgangslage und Problemstellung

In diesem Kapitel soll zunächst der Auftraggeber im Allgemeinen vorgestellt werden, sodass in den weiteren Schritten des Kapitels offenbart wird, welche Problemstellung dem Projekt zugrunde liegt, welche Zielsetzung sich dadurch für das Projektteam ergeben hat und wie letztendlich der generelle Projektablauf und die Vorgehensweise aussahen.

2.1 Auftraggeber

Der Auftraggeber dieser Projektarbeit ist die evangelisch-reformierte Kirche mit Hauptsitz in Leer. Zu ihr gehören 145 Gemeinden mit ca. 178.000 Gemeindegliedern. Die Gemeinden, die sich über das gesamte Bundesgebiet verteilen, sind in neun Synodalverbände aufgeteilt, hauptsächlich im Umkreis Ostfriesland, Emsland, der Grafschaft sowie im östlichen Niedersachsen aber auch vereinzelt verteilt in ganz Deutschland.¹

Die evangelisch-reformierte Kirche ist die einzige Landeskirche der EKD, die kein geschlossenes Gebiet aufweist. Die Begründung liegt in der Historie der reformierten Gemeinden in Deutschland, die eine Minderheit unter den protestantischen Gemeinden in Deutschland ausmachen.² Ähnlich wie die weiteren Landeskirchen in Deutschland (insgesamt 20), hat auch die evangelisch-reformierte Kirche Leer mit sinkenden Mitgliederzahlen und nachlassendem Interesse, vor allem bei der jüngeren Generation zu kämpfen.³

Unser Hauptansprechpartner seitens des Auftraggebers war Hartmut Smoor, seitens persönlicher Referent des Kirchenpräsidenten und Pastor.

2.2 Problemstellung

Die in der Einleitung erwähnten finanziellen Einbußen stellen nur ein Symptom der Problematik dar, nicht jedoch dessen Ursache. Der schon seit Jahren zu beobachtende Rückgang der Mitgliederzahlen und das damit, aus finanzieller

¹ Evangelisch-Reformierte Kirche (2017).

² Lomberg, Elwin / Nordholt, Gerhard / Rauhaus, Alfred (1982): S. 26 ff.

³ Evangelische Kirche in Deutschland (2015).

Sicht, einhergehende Wegfallen von Kirchensteuerzahlern liegen einerseits im demografischen Wandel begründet. Durch die zunehmende Alterung der Gesellschaft scheiden immer mehr ältere, der Kirche und dem Glauben zugewandte Menschen, aus dem System aus. Gleichzeitig fehlt es an Nachwuchs, worin ein Aspekt begründet liegt. Die Kirche als Institution schafft es nicht mehr, junge Menschen für sich zu begeistern, was wiederum vielfältige Ursachen hat.

Hierbei soll allerdings herausgestellt werden, dass die Problematik nicht allein auf finanziellen Fragestellungen beruht. Vielmehr ist es auch ein ideologischer Verfall, da die Kirche immer mehr aus der Gesellschaft verschwindet und für die Menschen eine zunehmend nebensächliche Rolle einnimmt, auf die man bestenfalls an Heiligabend zum besinnlichen Krippenspiel zurückkommt.

Natürlich darf in der Diskussion der Organisationsentwicklung nicht unerwähnt bleiben, dass auch vieles durch die Philosophie der evangelisch-reformierten Kirche, der presbyterialen Grundstruktur, verkompliziert wird. Anders als in top-down organisierten Unternehmen, wo oben entschieden und unten ausgeführt wird, ist hier die Autonomie jeder einzelnen Kirchengemeinde das höchste Gut und deren Entscheidungsfindungen zu berücksichtigen, was den Entwicklungsprozess im Gesamtbild komplex werden lässt.

2.3 Zielsetzung

Ziel des Projektes ist es einen Ansatz zu entwickeln, wie der Auftraggeber zukünftig mit den bereits beschriebenen Veränderungen in der Zukunft umgehen kann, unter der Wahrung der in der Institution herrschenden, presbyterialen Grundstruktur. Es gilt also sowohl einen partizipativen Ansatz zu erarbeiten, der die Bedürfnisse, Wünsche und Anregungen der Gemeinden aufgreift und widerspiegelt, als auch lenkende Elemente in diesen Ansatz zu implementieren, mit dessen Hilfe hierarchisch höhergelegene Fragestellungen beantwortet werden können, ergo für den Auftraggeber als „Handwerkszeug“ dienlich sind.

Die Projektarbeit stellte dabei einen frühen Schritt im Prozess der Organisationsentwicklung dar. Im zeitlich begrenzten Rahmen des Projekts können hierbei nur limitierte Ergebnisse angefertigt werden, auf denen im weiteren Prozessverlauf durch eventuelle Folgeprojekte aufgebaut werden kann.

2.4 Projektverlauf und Vorgehensweise

An dieser Stelle sollen nun grob die einzelnen Meilensteine des Projekts genannt und damit ein grober Überblick über den Projektverlauf geschaffen werden. Hierbei soll deutlich werden, welchem Arbeitsschritt mit welcher Vorgehensweise begegnet wurde. Hierzu kann ergänzend der Verlauf in Abbildung 2 in Kapitel 3.2 eingesehen werden.

Nachdem in einem ersten Schritt die Projektaufgabe mit dem Auftraggeber besprochen wurde, war es entscheidend sich einen thematischen Überblick zu verschaffen. Hierzu führte das Projektteam mehrere Gespräche mit Mitarbeitern der evangelisch-reformierten Kirche bezüglich der finanziellen Struktur der Organisation, dem grundsätzlichen ‚hierarchischen‘ Aufbau und dem Meinungsbild der Gemeinden. Durch eben diese Gespräche kristallisierte sich heraus, dass der Organisationsentwicklungsprozess noch vergleichsweise früh ist und es im nächsten Schritt sinnvoll erscheint, zunächst eine fundierte, auf ableitbaren Kriterien beruhende Auswertung der Rückläufer des Impulspapiers vorzunehmen.

Das Einpflegen der Einzelmeinungen aus dem Impulspapier wurde zunächst mithilfe einer Tabellenkalkulation begonnen, entwickelte sich im weiteren Projektverlauf jedoch zu einer Art Datenbank, in die jedes Teammitglied seine Daten einarbeitete. Am Ende erlaubte die Datenbank dann eine saubere Auswertung, in denen die Meinungen geclustert dargestellt werden konnten.

Im nächsten Schritt wurden diese Daten quantitativ aufgearbeitet. Dieser Arbeitsschritt schafft vor allem Übersicht und ist insbesondere geeignet um schnell einen Überblick zu gewinnen und die darauffolgende qualitative Auswertung besser zu verstehen. Die qualitative Auswertung bestand dann darin, die einzelnen Cluster, die gebildet wurden, noch einmal etwas aufzuspalten und herauszuarbeiten welche Strömungen es innerhalb dieser Meinungsbilder gibt. Dies ist notwendig, um vor allem gegensätzlichen Meinungen noch einmal eine Stimme zu geben, weil sie durch die Vorgehensweise des Projektteams dem Cluster zugeordnet wurden, in welches sie thematisch passen, jedoch galt dies auch für Negativstimmen zu diesem Thema. Durch diese „Untercluster“ ließen sich zudem auch Mehrfachnennungen zu einem Thema abbilden.

Auf Basis dieser quantitativen Auswertung wurden dann im nächsten Schritt diejenigen Meinungen herausgestellt und weiterbearbeitet, die aufgrund der Auswertung eindeutig das größte Gewicht hatten. Diese wurden dann aufgrund ihrer potenziellen Machbarkeit und Wirkung nach priorisiert. Anschließend wurden vor dem Hintergrund des Projekttitels Maßnahmen zur Organisationsentwicklung abgeleitet, die der Problematik der einzelnen Meinungen entgegenwirken sollen. Diese wurden in einem nächsten Schritt noch einmal mithilfe einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse untersucht.

Auf dieser Basis wurden dann abschließend Handlungsempfehlungen vom Projektteam formuliert.

3 Projektmanagement

In Kapitel 3 dieses Projektberichts soll kurz dargestellt werden, wie sich die Projektorganisation ergeben hat. Darüber hinaus muss in einem weiteren Schritt geklärt werden, wie die Projektterminplanung vonstattengeht und analysiert werden, wie sich Plan- und Realwerte voneinander unterscheiden haben und überhaupt ergeben konnten.

3.1 Projektorganisation

Das Projekt wurde durchgeführt im Rahmen des Ipro-L und demnach war die Grundlage unserer Arbeit das zur Verfügung gestellte Projektmanagementhandbuch. Dementsprechend wurde während des gesamten Projekts mit den Programmen Lotus Notes zur Datensicherung und Kommunikation sowie Gantt Project zur Projektorganisation gearbeitet. Unterstützend hat sich das Projektteam darauf geeinigt weitere Filehostingdienste und Kommunikationswege in Anspruch zu nehmen. Da ein Projektmitglied nicht unmittelbar über das Smartphone mit den anderen in Verbindung stand, wurden teilweise auch Audioprotokolle angefertigt und dann via Mail versendet. Dabei oblag es dem designierten Teamleiter die Kommunikation innerhalb der Projektgruppe sicherzustellen.

Durch die Bestimmung und Verteilung von Arbeitspaketen konnten die anstehenden Aufgaben fair unter den Projektmitgliedern aufgeteilt und vor allem fristgerecht bearbeitet werden. Auch hierbei war das angefertigte Gantt-Diagramm eine gute Orientierung (siehe 3.2).

Weiterhin wurden bei jedem größeren, teaminternen Treffen Protokolle auf Basis der Ipro-L Vorlage erstellt, in denen das Besprochene und die nächsten Schritte festgehalten wurden.

Unterstützt wurde das Projektteam seitens des Ipro-L durch den Projektcoach, der uns tatkräftig mit seinen Ideen unterstützt hat und so manches Mal für Feedback und Gespräche zur Verfügung stand.

Außerdem wurden in regelmäßigen Abständen Lenkungsausschusssitzungen (LAs) abgehalten, in denen dem Projektpaten die Zwischenergebnisse präsen-

tiert und Feedback eingeholt wurde. Das Resultat dieser Projektarbeit wurde ebenfalls in Absprache mit dem Paten, in diesem Ergebnisbericht festgehalten.

3.2 Projektterminplanung

In diesem Unterkapitel soll kurz die chronologische Planung des Projekts betrachtet werden. Außerdem wird darauf eingegangen, warum es zwangsläufig zu Abweichungen gekommen ist. Zu sehen ist einmal in Abbildung 1 das am Anfang des Projekts prognostizierte Ablaufdiagramm.

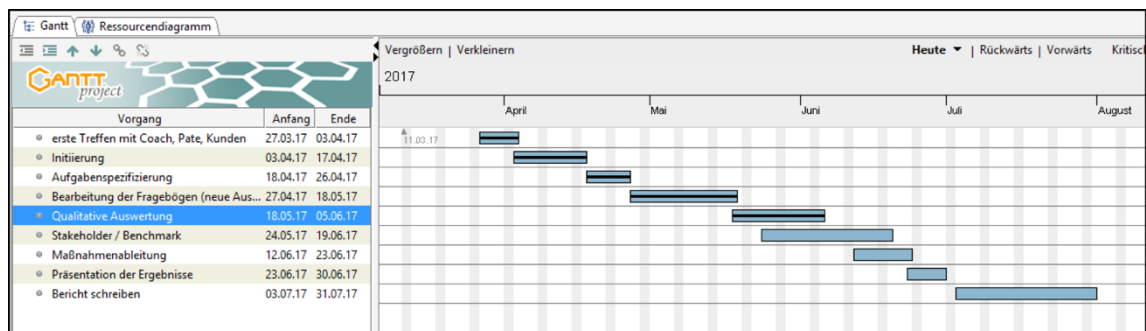


Abbildung 1: Projektlaufplan mit Soll-Werten⁴

Es folgt die Darstellung der Ablaufplanung, die sich letztendlich final ergeben hat.

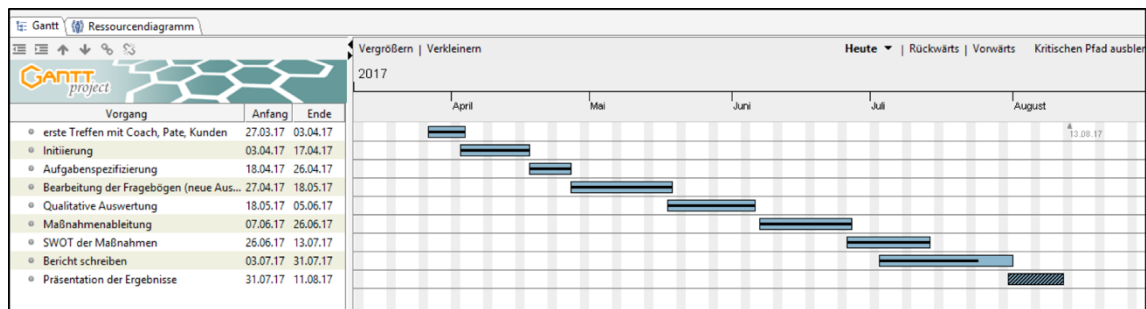


Abbildung 2: Projektlaufplan mit Ist-Werten⁵

Wie sich erkennen lässt, war es uns am Anfang des Projekts, nachdem der eigentliche Auftrag definiert war, gut möglich die eingeplanten Zeitfenster einzuhalten. Bis zur Anfertigung der qualitativen Auswertung haben wir die Zeitfenster realistisch eingeschätzt. Danach allerdings hat die Anfertigung der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse bis Mitte Juli andauert, die nach dem ursprünglichen Zeitplan bereits Ende Juni fertig sein sollte. Dies lag daran, dass

⁴ Quelle: eigene Darstellung.

⁵ Quelle: eigene Darstellung.

zwischendurch wiederholt Teamtreffen stattfanden und die Resultate gemeinsam diskutiert und immer wieder angepasst wurden, sodass der Prozess insgesamt länger dauerte als geplant. Dadurch konnten die Anfertigung des Projektberichts sowie die Präsentation der Ergebnisse erst knapp zwei Wochen später stattfinden.

Zusammenfassend formuliert hat sich der Projektverlauf ca. zwei Wochen länger hingezogen als angedacht, was für eine Projektdauer von knapp fünf Monaten eine gute Leistung ist. Zudem war von Anfang an ein zeitlicher Puffer von vier Wochen eingeplant, der daher nicht mal komplett in Anspruch genommen werden musste.

Abschließend muss auch festgehalten werden, dass Projekte zwar gern im Voraus geplant werden, es jedoch immer zu zeitlichen Verschiebungen kommen kann, sei es durch neu erworbene Kenntnisse oder Herangehensweisen in der Projektarbeit, sei es durch sich veränderte Kundenbedürfnisse oder andere externe Faktoren. Demnach können sich Projekte während der Bearbeitung entwickeln. Beispielhaft hierfür ist die Tatsache, dass sich der Projektauftrag nach dem ersten Monat erst richtig herausgestellt hat. Wichtig für das Projektteam war es sich auf diese Änderungen und Einflussfaktoren einzulassen und zu akzeptieren, dass es Dinge gibt, die nicht planbar sind und dennoch adäquat damit umzugehen ist.

4 Quantitative Auswertung der Fragebögen

Die Clusteranalyse ist eine „*deskriptive Methode der multivariaten Statistik zur Strukturierung der beobachteten Elemente durch Bildung in sich möglichst homogener und untereinander unähnlicher Gruppen oder Cluster. Die Clusteranalyse erfolgt durch Quantifizierung der Ähnlichkeit zwischen zwei (Mengen von) Elementen mittels Ähnlichkeits- oder Distanzmaßen und anschließender Clusterbildung durch geeignete Algorithmen.*“⁶

Eine der großen Hauptaufgaben im Projektablauf war die quantitative Auswertung der Fragebögen, die mit Hilfe des Grundprinzips der Methode der Clusteranalyse durchgeführt werden sollte. Das im Mittelpunkt stehende Ziel hierbei war es, das enorm umfangreiche Datenmaterial in Form der Rückläufer möglichst komprimiert - aber ohne großen qualitativen Verlust in der Aussagekraft - darzustellen. Die Wahl der Clustermethode als Analyseinstrument lässt sich vor diesem Hintergrund als das bestmögliche Verfahren herausstellen.

Es soll in diesem Kapitel dargelegt werden, wie sich die verschiedenen finalen Cluster gebildet und letztendlich entwickelt haben. Dafür ist es notwendig, sich den Entwicklungsprozess diesbezüglich detailliert anzuschauen, sodass darauf aufbauend Zwischenergebnisse erzielt werden konnten, die in einem weiteren Schritt zur finalen quantitativen Auswertung führen konnten.

4.1 Herangehensweise

Die Clusteranalyse ist ein Verfahren, das in seinen Ausprägungen eine enorme Vielfalt aufweist und in vielen verschiedenen Ausführungen und Modifikationen angewandt werden kann. Da hat es sich in dem Fall der evangelisch-reformierten Kirche mit Hauptsitz in Leer nach Meinung des Projektteams infolge diverser intensiver Diskussionsbeiträge als bestmögliche Lösung angeboten, die Clusteranalyse nach dem top-down Prinzip durchzuführen. Demnach hatte das Team die Idee, zunächst vordefinierte Cluster zu entwickeln, in die die Meinungen aus den Rückläufern der Fragebögen eingearbeitet werden können. Man wollte als in einem ersten Schritt einen möglichst großen und offenen

⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2017).

Rahmen schaffen, der es garantiert, die Cluster möglichst präzise und homogen entstehen zu lassen.

Da es sich bei dem vorliegenden Datenmaterial um eine sehr umfangreiche Sammlung an Rückläufern gehandelt hat, war es in einem ersten Schritt zunächst notwendig, eine innerhalb des Projektteams homogene Basis des gleichen Verständnisses sowohl auf inhaltlicher als auch auf methodischer Ebene zu schaffen. Dadurch hat es sich angeboten, dass sich jedes Teammitglied zunächst mit den ersten zehn Gemeinde-Rückläufer vertraut macht, sodass darauf aufbauend die Diskussion zur Clusterbildung in Gang gesetzt werden konnte. Nachdem dies geschehen war, hat sich folgendes Bild als erste Diskussionsbasis ergeben.

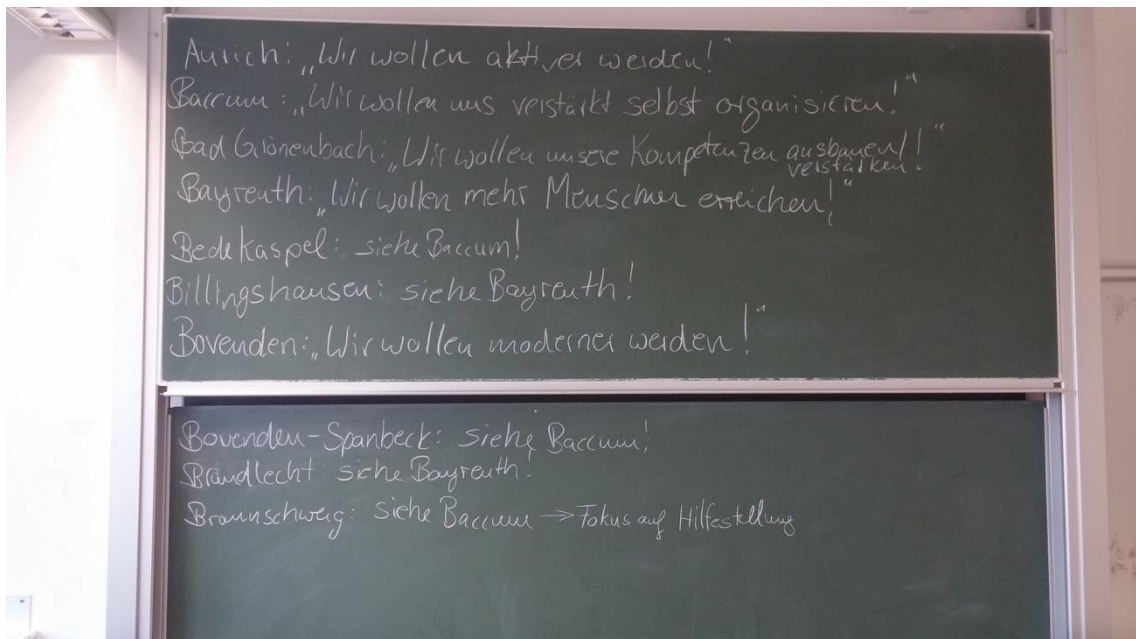


Abbildung 3: Erste Herangehensweise zur quantitativen Auswertung⁷

In unseren ersten Schritten zur Clusterbildung hat es sich angeboten, die Kernaussagen der jeweiligen Gemeinden komprimiert als eine „Wir wollen – Aussage“ zusammenzufassen, sodass sich dadurch erste Überschneidungen herausgestellt und die ersten Züge von homogenen Clustern offenbart haben. Die zu den Gemeinden zugeordneten Aussagen waren bewusst sehr offen gehalten und boten viel Interpretationsspielraum, was sich im Nachhinein als etwas ungünstig herausstellen sollte. Der vorhandene Spielraum zur Einordnung der weiteren Rückläufer bot letztendlich eine zu große Spannweite an Einord-

⁷ Quelle: eigene Darstellung.

nungspotential, was wiederum viel Diskussionsspielraum offenbarte. Darauf aufbauend wollte das Projektteam final versuchen, alle Rückläufer dementsprechend einzuordnen. Es haben sich als erste Grundlage also folgende Leitfragen zur Clustereinteilung ergeben:

1. Wir wollen aktiver werden! (Angebote, Veranstaltungen etc.)
2. Wir wollen uns verstärkt selbst organisieren!
3. Wir wollen unsere Kompetenzen ausbauen / verstärken!
4. Wir wollen mehr Menschen erreichen!
5. Wir wollen moderner werden!
6. Diverses

Mit Hilfe dieser sechs Kategorien sollte die Auswertung dann abgeschlossen werden, wobei der Cluster „6. Diverses“ für Rückläufer genutzt werden sollte, die inhaltlich nichts mit den anderen fünf zur Verfügung stehenden Leitfragen zu tun hatten.

Nachdem nun also die nächste Projektphase der quantitativen Auswertung eingeläutet war, hat es sich – wie eingangs bereits erwähnt – mehr und mehr als problematisch herausgestellt, die Rückläufer trennscharf und passend in die zur Auswahl stehenden Cluster einzuordnen, sodass das Projektteam in der Diskussion entschied, die Cluster noch einmal weiterzuentwickeln und zu modifizieren, um dadurch die Clusterbildung qualitativ hochwertiger und logischer vorstangehen zu lassen. Infolgedessen konnten sich letztendlich die zur Weiterarbeit relevanten Ergebnisse erzielen lassen, die im folgenden Kapitel „Zwischenergebnisse“ festgehalten sind und detailliert erklärt werden. Diese Zwischenergebnisse enthalten die finalen Cluster, die wiederum als Grundlage für die weiteren Analysen und Interpretationen sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Bereich fungieren. Bei diesem gesamten Teil des Projektentwicklungsprozesses ist es enorm wichtig anzumerken, dass gerade bei Organisationsentwicklungsprojekten derartige Veränderungsprozesse einzukalkulieren sind, da die rollierende Planung und letzten Endes auch die stetige Anpassung zwingend notwendig sind, um möglichst gute Ergebnisse erzielen zu können.

Alle Ergebnisse lassen sich innerhalb der Excel-basierten Basisdatei nachvollziehen, in der jeder einzelne Rückläufer begründet in die jeweiligen Cluster ein-

geordnet werden konnte. Der Aufbau ist hierbei relativ einfach nachvollziehbar, sodass dazu lediglich gesagt werden muss, dass die jeweilige Einordnung mit einer „1“ gekennzeichnet ist und dementsprechend auch kurze Anmerkungsboxen zur begründeten Einordnung fungieren.⁸

4.2 Zwischenergebnisse

Als Basis der detaillierten quantitativen Auswertung dient nun die Definierung und Erklärung der sich final ergebenden Cluster, die es nun zu nennen und beschreiben gilt. Wenn wir uns nun kurz zurückerinnern, hat sich in einem intensiven Veränderungsprozess die Abwandlung des ersten Ergebnisses der Cluster ergeben. Um nun die letztendlichen Cluster zunächst einmal zu nennen, gilt:

Cluster 1: Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten!

Cluster 2: Wir wollen uns verstärkt selbst organisieren!

Cluster 3: Wir wollen als Herde krasser werden!

Cluster 4: Wir wollen unsere Herde vergrößern!

Cluster 5: Diverses

Auf den ersten Blick ist direkt erkenntlich, dass das Projektteam an den „Wir wollen – Aussagen“ festgehalten hat und sich sowohl Cluster 1 als auch Cluster den vorherigen Ergebnissen annähern, sodass sich gerade bei Cluster 3 und 4 gefragt werden muss, was tatsächlich dahintersteckt. Um diese Fragen zu klären, soll in einem nächsten Schritt dieses Unterkapitels jedes einzelne Cluster einer detaillierten und spezifischen Beschreibung unterzogen werden. Das Projektteam hat sich in intensiven Diskussionen bemüht die Rahmen der jeweiligen Cluster möglichst trennscharf zu definieren, sodass letztendlich eine eindeutige Zuordnung vorstattengehen konnte.

⁸ Vgl. Anlage I: Basisdatei Clustereinordnung.

Cluster 1: Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten!

„Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten!“ – diese Aussage und dieser erste Leitsatz des ersten Clusters lässt auf den ersten Blick auf Rückläufer schließen, deren Kern von kooperativen Projekten handelt. Darüber hinaus sagen die Rückläufer, die diesem Cluster zugeordnet werden, aus, dass es für den Fortbestand der Kirche und eine in diesem Zusammenhang positive Weiterentwicklung unumgänglich ist, durch Fusionen, Gemeindekooperationen und auch durch kooperative Projekte mit Externen (Kindergärten, Sportvereine, etc.) weiterzuarbeiten, um dadurch letztendlich auch die internen Strukturen zu stärken.

Cluster 2: Wir wollen uns verstärkt selbst organisieren!

In diesem Cluster finden sich diejenigen wieder, die als Hauptaufgabenfeld organisationsspezifische Dinge ansprechen. Dazu gehören in erste Linie Dinge, die in Richtung Bürokratie, Selbstbestimmtheit oder Unabhängigkeit gehen. Darüber hinaus werden in diesem Cluster auch Fragen bezüglich der Personalstellen, der Verwaltung oder der internen Strukturen in den Fokus gerückt.

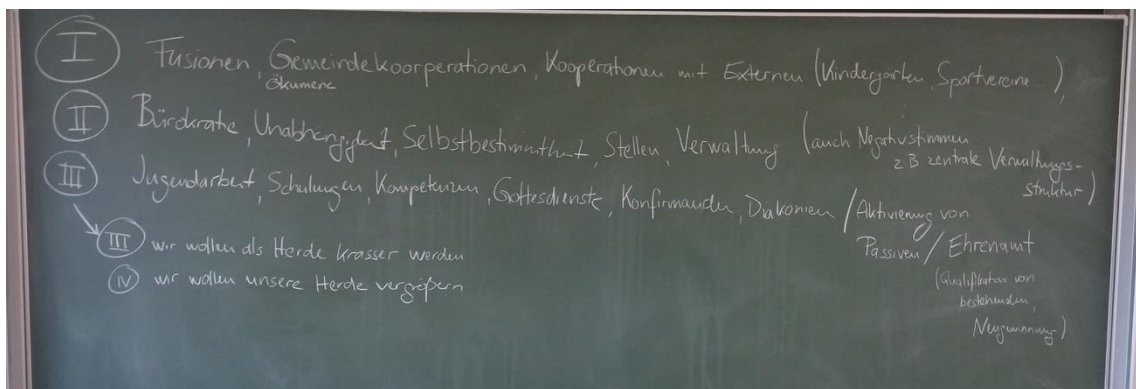


Abbildung 4: Inhaltliche Abgrenzung von Cluster 1 und Cluster 2⁹

Die obige Abbildung zeigt nochmals zusammengefasst, welche Kernpunkte zu den ersten beiden Clustern gehören. Darüber hinaus werden die ersten Oberpunkte angezeigt, die zur Abgrenzung von den nachfolgenden Clustern drei und vier relevant sind.

⁹ Quelle: eigene Darstellung.

Cluster 3: Wir wollen als Herde krasser werden!

„Wir wollen als Herde krasser werden!“ – dies ist der Leitsatz des dritten vom Projektteam entwickelten Clusters. Doch was genau ist hiermit gemeint? Angelehnt an das initiierte Impulspapier der Kirche wurden die Worte „Herde“ und „krass“ übernommen. Die bisher bestehende Herde der evangelisch-reformierten Kirche mit Hauptsitz in Leer soll wortwörtlich krasser werden, indem sie durch Schulungen und Kompetenzerweiterungen besser wird und zielführender arbeitet. Darunter sind auch Schulungen für Ehrenamtliche zu nennen. Außerdem soll in diesem Cluster fokussiert werden, dass das Augenmerk mehr und mehr auf die Qualitäten und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Gottesdiensten gelegt wird. Darüber hinaus wird ebenso das Stichwort „Konfirmanden“ im Cluster 3 im Kern zusammengefasst.

Cluster 4: Wir wollen unsere Herde vergrößern!

„Wir wollen unsere Herde vergrößern!“ – der schlussendlich vierte und letzte Leitsatz des Clustergefüges. Auch hier wurden in Anlehnung an das Impulspapier die Wortwendung „Herde“ übernommen. Jedoch liegt im Vergleich zu Cluster 3 hierbei der Fokus auf der Quantität und nicht der Qualität. Um die Organisation weiterentwickeln zu können und letztendlich aufrechterhalten zu können, erscheint es den Rückläufern, die diesem vierten Cluster zugeordnet werden, in erster Linie darum zu gehen, die Menschen stärker zu erreichen und vor allem eine breitere Masse ansprechen zu können. Um dieses Ziel letztendlich erreichen zu können, soll die Jugendarbeit einen noch größeren Stellenwert bekommen, da gerade die jungen Leute die Zukunft sind und darum in keiner Weise vernachlässigt werden dürfen. Weitere wichtige Kernpunkte in diesem Cluster sind Diakonie, die Neugewinnung von bisher Passiven und die Neugewinnung in Bezug auf das Ehrenamt. Diese ganzen Punkte werden durch die Öffentlichkeitsarbeit ergänzt, die ein geeignetes Mittel darstellt, um eben genau diese Neugewinnung und Aktivierung von Mitgliedern voranzutreiben.

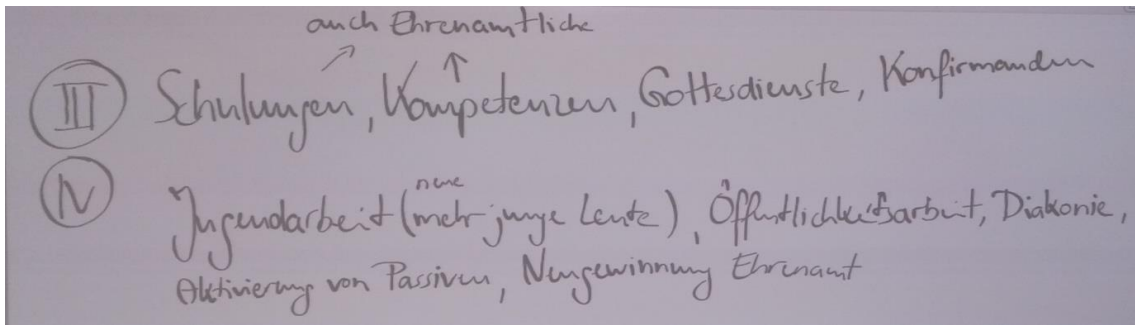


Abbildung 5: Inhaltliche Unterscheidung zwischen Cluster 3 und Cluster 4¹⁰

Die obige Abbildung zeigt wiederum zusammengefasst die Kernpunkte, die innerhalb der Cluster drei und vier zur jeweiligen internen Abgrenzung relevant sind.

Cluster 5: Diverses

Auch in der neu entwickelten zweiten Clusterdefinierung gibt es ein fünftes Cluster, welches sich mit „Diverses“ betiteln lässt. Denn auch in hier wurde vom Projektteam berücksichtigt, dass es Rückläufer geben kann, die keinem der definierten Cluster zuzuordnen sind, wobei diese Antworten natürlich auch Berücksichtigung finden müssen.

¹⁰ Quelle: eigene Darstellung.

4.3 Finale Auswertung

Im Rahmen der finalen Auswertung wurde für jedes der fünf Hauptcluster – mit Ausnahme des Clusters fünf „Diverses“ – entsprechende Untercluster gebildet. Diese Untercluster wurden zum Zweck der genaueren Einteilung der Rückantworten zum Impulspapier erstellt, um eine klar definierbare Einordnung dieser gewährleisten zu können. Dabei wurden jedem Untercluster verschiedene Meinungen bzw. Aussagen zugeteilt. Zudem wurde für jedes Untercluster die Anzahl der einzelnen Meinungen der Gemeinden, der Synodalverbände, der landeskirchlichen Gremien sowie der Einzelpersonen und Anträge an das Moderamen dokumentiert, um die Gewichtung der Aussagen innerhalb der Untercluster sichtbar zu machen. Dabei wurden sowohl einzelne Aussagen, wie z. B. „Stärkere Würdigung der Ehrenamtlichen“, als auch Mehrfach-Aussagen, wie z. B. „Umgestaltung der Gottesdienste“ und „Einführung von Spielenachmittagen“ im Zuge des Dokumentationsprozesses der Untercluster berücksichtigt (siehe Abbildung 6).

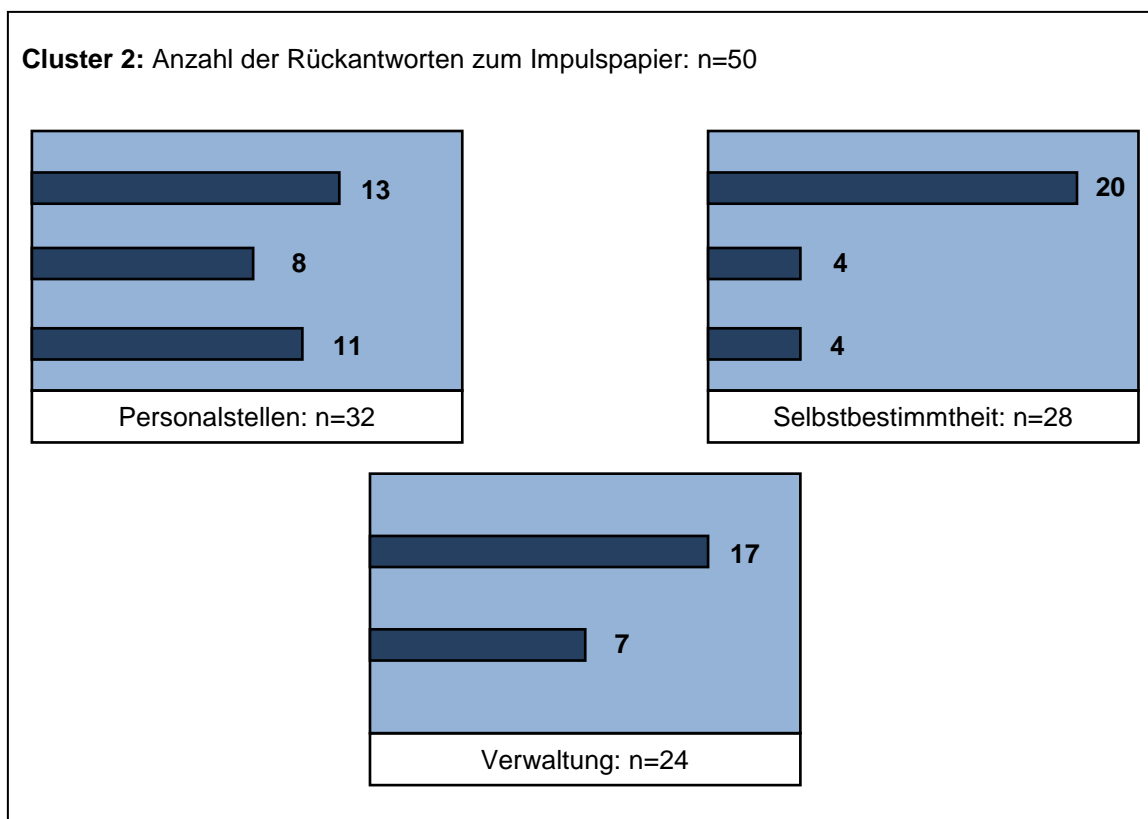


Abbildung 6: Vorgehensweise der Bildung und Zuordnung von Unterclustern¹¹

¹¹ Quelle: eigene Darstellung.

Wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist, würde die Vorgehensweise der Bildung der Untercluster bedeuten, dass vorab insgesamt 50 Rückantworten dem Cluster 2 zugeordnet werden konnten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Rückantworten zum Impulspapier nicht mit der Anzahl der gesamten Meinungen kongruieren. D. h. eine Rückantwort kann mehrere Meinungen enthalten.

Darüber hinaus kann der Abbildung 6 entnommen werden, dass für Cluster 2 insgesamt drei unterschiedliche Unter- bzw. Subcluster, „Personalstellen“, „Selbstbestimmtheit“ und „Verwaltung“ gebildet werden konnten. In diesem Zusammenhang konnte dem Untercluster „Personalstellen“ insgesamt 32 Meinungen, dem Untercluster „Selbstbestimmtheit“ 28 Meinungen und dem Untercluster „Verwaltung“ 24 Meinungen zugeordnet werden. Anzumerken ist, dass es sich bei den Unterclustern um die Bedeutung und die Tragweite des jeweiligen Clusters – unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Stimmen und Meinungen verschiedenster Organisationsmitglieder der evangelisch-reformierten Kirche – handelt.

Nachdem die grundsätzliche Vorgehensweise, der Bildung und Zuordnung der Untercluster für Cluster 2 beispielhaft vorgenommen wurde, wird im Folgenden die genaue und detaillierte Auswertung der einzelnen Cluster bzw. Untercluster ausführlich beschrieben:

Cluster 1: Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten!

Im Zuge der Auswertung des Clusters 1, „Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten!“, konnte eine Einordnung von insgesamt 19 Rückantworten zum Impulspapier vorgenommen werden. Dabei wurden in Summe 25 Meinungen bzw. Stimmen auf zwei unterschiedliche Untercluster verteilt: „Vernetzung“ und „Gemeindezusammenschlüsse“.

Dem Untercluster „**Vernetzung**“ konnten 9 Meinungen zugeordnet werden, die sich auf folgende Aussagen aufteilten:

1. Aussage: „Wir wollen konfessionsübergreifend arbeiten.“
2. Aussage: „Wir wollen mit Akteuren aus der Gesellschaft zusammenarbeiten.“

Während sich die Aussage 1, die u. a. auch aufgrund der Diasporasituationen vieler Gemeinden zum Tragen kommt, sich vornehmlich auf die Zusammenarbeit mit katholischen und lutherischen Kirchen fokussiert, bezieht sich Aussage 2 auf die Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Institutionen, die der Kirche sehr nahestehen bzw. stehen können, wie z. B. Kindergärten, Musikschulen und lokale Einrichtungen. Im nachfolgenden Diagramm wird die Auswertung des Unterclusters „Vernetzung“ nochmals grafisch dargestellt.

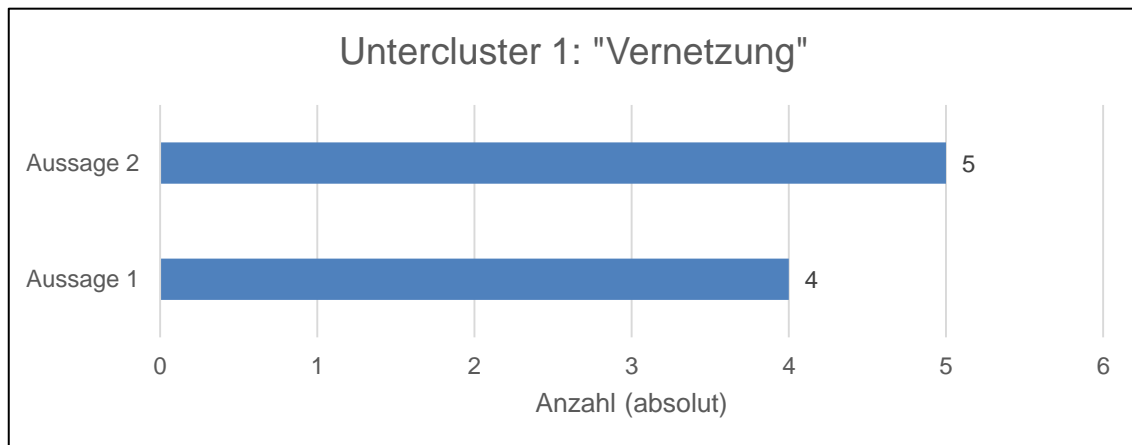


Abbildung 7: Auswertung des Unterclusters: Vernetzung¹²

Dahingegen konnte dem Untercluster „**Gemeindezusammenschlüsse**“ insgesamt 16 Meinungen den nachfolgenden drei Aussagen zugeteilt werden:

1. Aussage: „Wir wollen mit Gemeinden zusammenarbeiten und dabei eigenständig bleiben.“
2. Aussage: „Wir wollen mit anderen Gemeinden fusionieren.“
3. Aussage: „Wir sehen Gemeindezusammenschlüsse kritisch.“

Entgegen der bewussten Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden bzw. Nachbargemeinden (Aussage 1 und 2), stehen die Organisationsmitglieder, die die Aussage 3 vertreten, einem Gemeindezusammenschluss bzw. einer Kooperation kritisch gegenüber. Sie verlangen, dass der Fokus eher auf eine Vergrößerung der Reichweite (siehe Cluster 4) oder aber auf eine weitestgehend vorherrschende Autonomie (siehe Cluster 2) gelegt wird.

¹² Quelle: eigene Darstellung.

Demgegenüber wird von der Mehrheit der Organisationsmitglieder jedoch ein bewusster Zusammenschluss mit Nachbargemeinden angestrebt. D. h. diese Art von Zusammenschlüssen umfassen Fusionen aufgrund schwindender Mitgliederzahlen oder „zu kleinen“ Pfarrerstellen. Der wesentliche Unterschied zwischen Aussage 1 und Aussage 2 besteht jedoch auf der einen Seite in der Zusammenarbeit mit bewusstem Fokus auf eigenes Bestehen (Aussage 1) und auf der anderen Seite in der Zusammenarbeit als Zusammenschluss von Gemeinden (Aussage 2). Im nachfolgenden Diagramm wird die Zuteilung dieser Aussagen zahlenmäßig verdeutlicht.

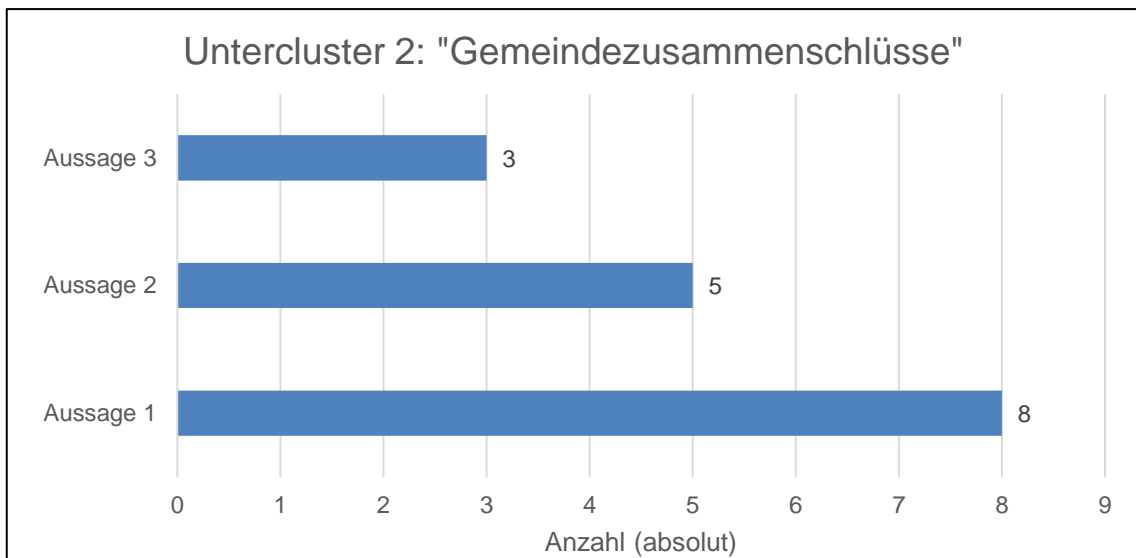


Abbildung 8: Grafische Auswertung des Unterclusters: Gemeindezusammenschlüsse¹³

¹³ Quelle: eigene Darstellung.

Cluster 2: Wir wollen uns verstärkt selbst organisieren!

Dem Cluster 2 liegen insgesamt 49 Rückantworten zum Impulspapier zugrunde, wobei die Aussagen bzw. Meinungen (Gesamt: 69 Meinungen) der unterschiedlichen Organisationsmitglieder den Unterclustern „Personalstellen“, „Selbstbestimmtheit vs. Kontrolle“ sowie „Bürokratie und Regeln“ zugeordnet werden konnten.

Dabei wurden dem Untercluster „**Personalstellen**“ in der Gesamtheit 20 Meinungen zu folgenden Aussagen eingeordnet (siehe auch Abbildung 9):

1. Aussage: „Wir wollen Teilzeitstellen.“
2. Aussage: „Wir wollen mehr Pfarrstellen und die alten aufrechterhalten.“
3. Aussage: „Wir wollen Stellen anderer Bereiche etablieren.“
4. Aussage: „Wir wollen Unterstützung bezüglich der Finanzierung.“

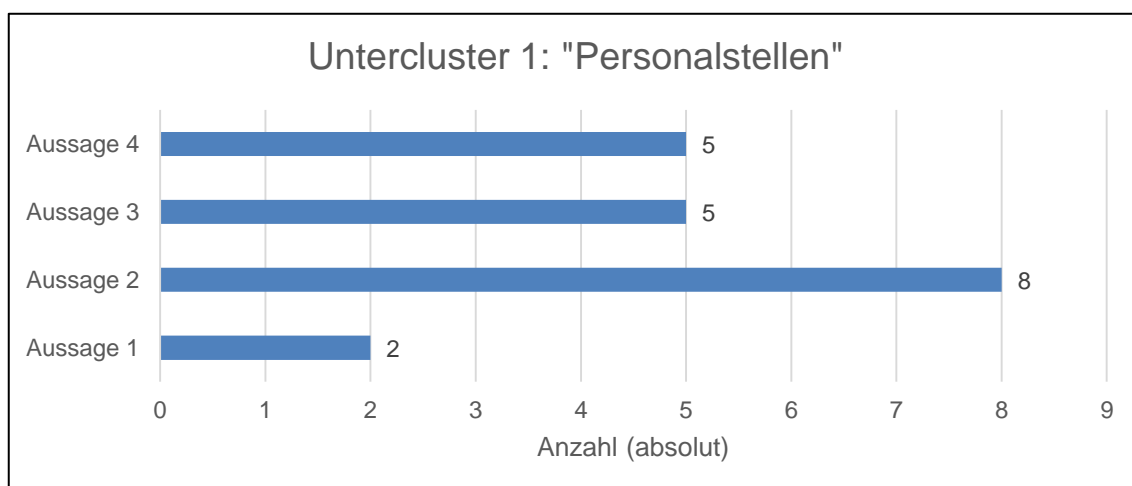


Abbildung 9: Grafische Auswertung des Unterclusters: Personalstellen¹⁴

Dem Untercluster „**Selbstbestimmtheit vs. Kontrolle**“ wurden dagegen insgesamt sogar 34 Meinungen den nachfolgenden vier Aussagen zugeordnet (siehe auch Abbildung 10):

1. Aussage: „Wir wollen frei uns selbstbestimmt entscheiden und lediglich eine unterstützende Selbstkontrolle.“
2. Aussage: „Die Landeskirche übt ihre Macht aus, sie profiliert sich mit dem Impulspapier; Hierarchiestruktur muss entfallen.“

¹⁴ Quelle: eigene Darstellung.

3. Aussage: „Wir wollen die überstrapazierte Kontrolle nicht mehr.“
4. Aussage: „Die Landeskirche soll nur als Dienstleister, Unterstützer, Berater und finanzieller Partner agieren.“

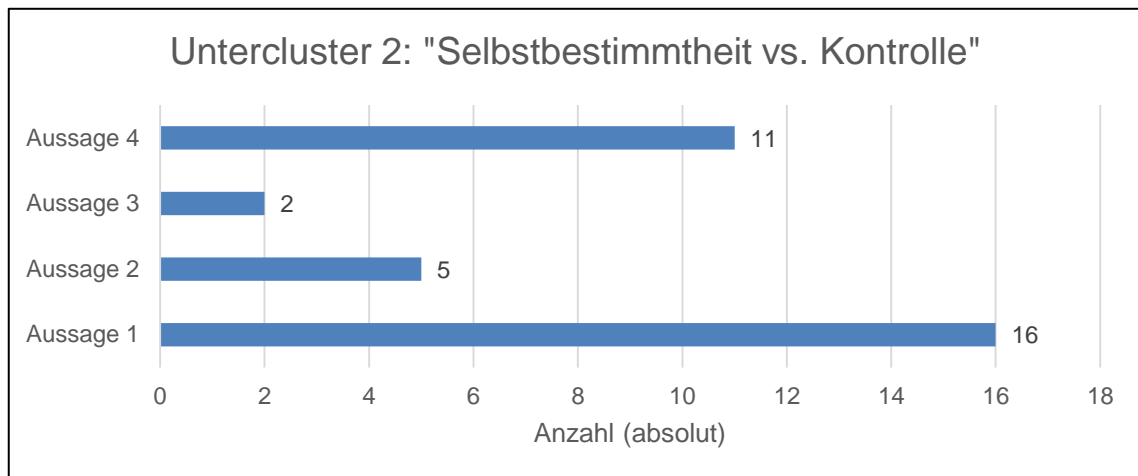


Abbildung 10: Grafische Auswertung des Unterclusters: Selbstbestimmtheit vs. Kontrolle¹⁵

Demgegenüber konnte bei dem Untercluster „**Bürokratie und Regeln**“ die Einordnung von insgesamt 15 Meinungen zu folgenden Aussagen vorgenommen werden (siehe auch Abbildung 11):

1. Aussage: „Wir fordern Regelanpassungen ein.“
2. Aussage: „Wir fordern klarerer Aufgabenabgrenzungen und wollen Administratives/ nicht-kirchliches möglichst ausgliedern.“
3. Aussage: „Wir fordern Amtszeitanpassungen/-verkürzungen.“
4. Aussage: „Sonstiges/ Spezielles: Gemeindewahlgesetz; Abstimmungsbedarf mit Allen (Partizipation im übergeordneten Sinne).“

Anzumerken und von besonderer Wichtigkeit ist an dieser Stelle, dass die Regelanpassungen (*Aussage 1*) sich vornehmlich auf unterschiedliche Meinungen, wie bspw. eine Pfarrstelle pro 1.800 Gemeindemitgliedern, geographisch nähere Fortbildungen und Pastorenrichtlinien fokussieren. In diesem Zusammenhang wird der Charakter von Bürokratie als besonders negativ und hinderlich angesehen.

¹⁵ Quelle: eigene Darstellung.

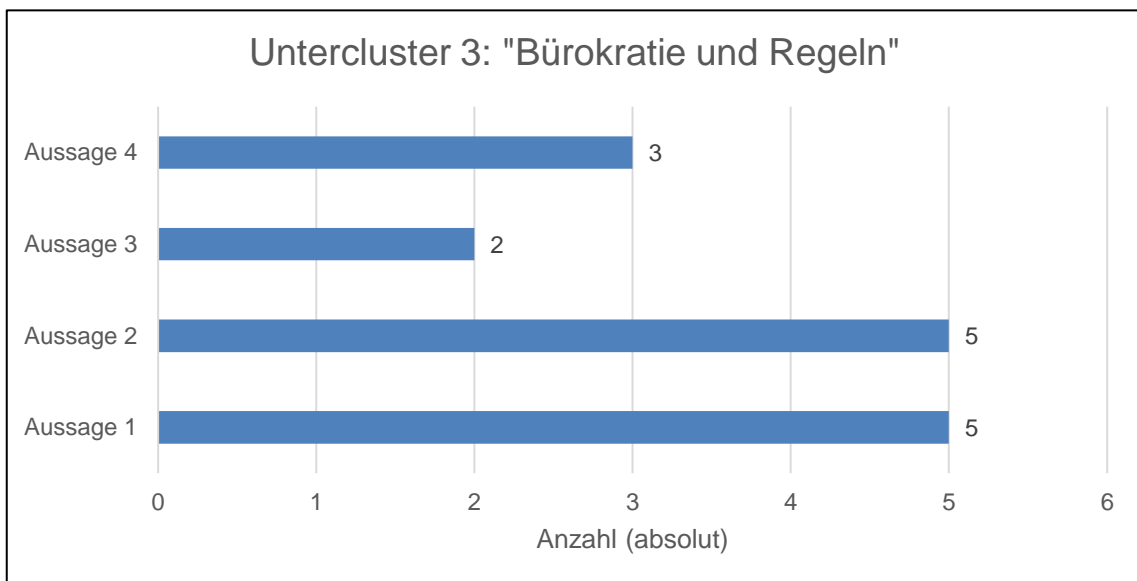


Abbildung 11: Grafische Auswertung des Unterclusters: Bürokratie u. Regeln¹⁶

Cluster 3: Wir wollen als Herde krasser werden!

Dem Cluster 3, „Wir wollen als Herde krasser werden!“, konnten dagegen insgesamt 28 Rückantworten zum Impulspapier zugeordnet werden. Dabei wurden in der Summe 41 Meinungen, drei verschiedenen Unterclustern zugeteilt: „Gottesdienst“, „Schulungen für Ehrenamtliche“ und „Ehrenamtliches Engagement“.

Dem Untercluster „**Gottesdienst**“ konnten 14 Meinungen zu den folgenden vier Aussagen zugeteilt werden:

1. Aussage: „Wir sind für die Einführung von geistlichen Themenabenden.“
2. Aussage: „Wir sind für die Einführung von „Taufsamstagen“.“
3. Aussage: „Wir sind für die Einführung von Kindergottesdiensten.“
4. Aussage: „Wir wollen eine aktivere und modernere Gottesdienstgestaltung/-entwicklung.“

Im Rahmen der Auswertung des Unterclusters „Gottesdienst“ ist jedoch anzufügen, dass es sich bei den Aussagen 1 bis 3 um Einzelstimmen handelt. D. h. diese Aussagen bzw. Vorschläge werden nicht von der Mehrheit der Organisationsmitglieder unterstützt und sind aus diesem Grund nicht genauer zu betrachten. Im Gegenteil zu diesen Stimmen, wird im Allgemeinen eine aktivere

¹⁶ Quelle: eigene Darstellung.

und modernere Gottesdienstgestaltung bzw. -entwicklung gewünscht (siehe auch Abbildung 12).

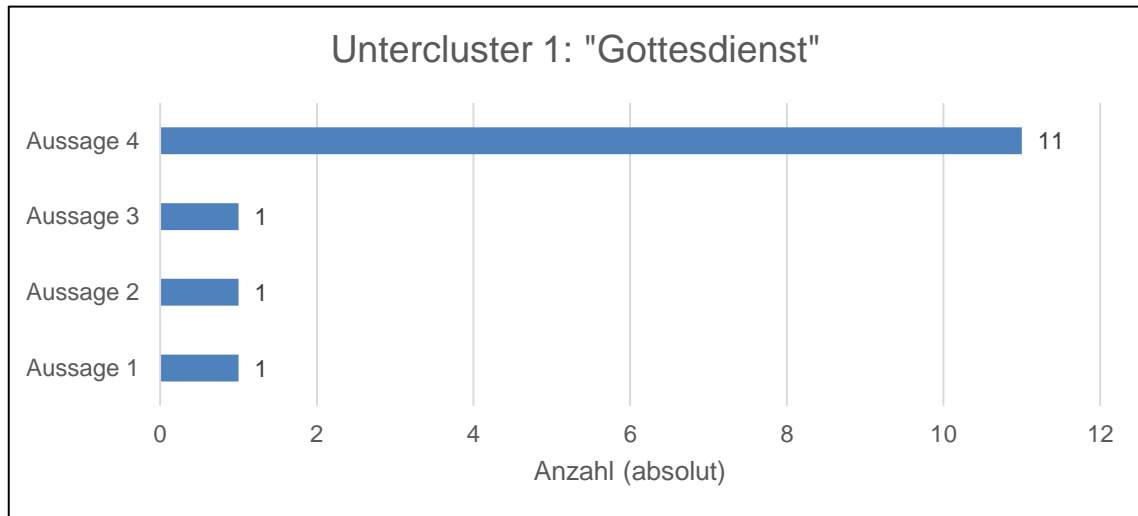


Abbildung 12: Grafische Auswertung des Unterclusters: Gottesdienst¹⁷

Im Vergleich zum Untercluster „Gottesdienst“ konnten dem Untercluster „**Schulungen für Ehrenamtliche**“ insgesamt 11 Meinungen zugeordnet werden, wobei diese sich lediglich auf drei unterschiedliche Aussagen aufteilen ließen:

1. Aussage: „Uns fehlen finanzielle Mittel für die Durchführung von Schulungen.“
2. Aussage: „Wir wollen verstärkt Schulungen im Bereich moderner Methoden und Techniken.“
3. Aussage: „Wir benötigen Schulungen im Umgang mit unterschiedlichen Gruppen von Gemeindemitgliedern.“

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die Aussage 1 einer einzelnen Meinung entspricht und damit keiner näheren Betrachtung unterzogen wird. Dagegen werden grundsätzlich die Aussagen 2 und 3 befürwortet. Die Aussage 2 bezieht sich im Wesentlichen auf das Erlernen von Methoden und Techniken im Bereich von Medien (z. B. Internetauftritt), Controlling (z. B. hinsichtlich Finanzangelegenheiten oder Reporting) sowie Evaluationen, also Auswertungen von Fragebögen etc.

¹⁷ Quelle: eigene Darstellung.

Während sich die Aussage 2 ausschließlich auf Schulungen im Bereich moderner Techniken und Methoden beschränkt, ist der Mehrheit der Meinungen der Organisationsteilnehmer zum Untercluster 3 zu entnehmen, dass sie sich vornehmlich Schulungen wünschen, die vor allem Ehrenamtliche im Umgang mit unterschiedlichen Personengruppen vorbereiten sollen. Zu dieser Art von Schulung zählen insbesondere Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote sowie Förderangebote für Ehrenamtliche (siehe auch Abbildung 13).

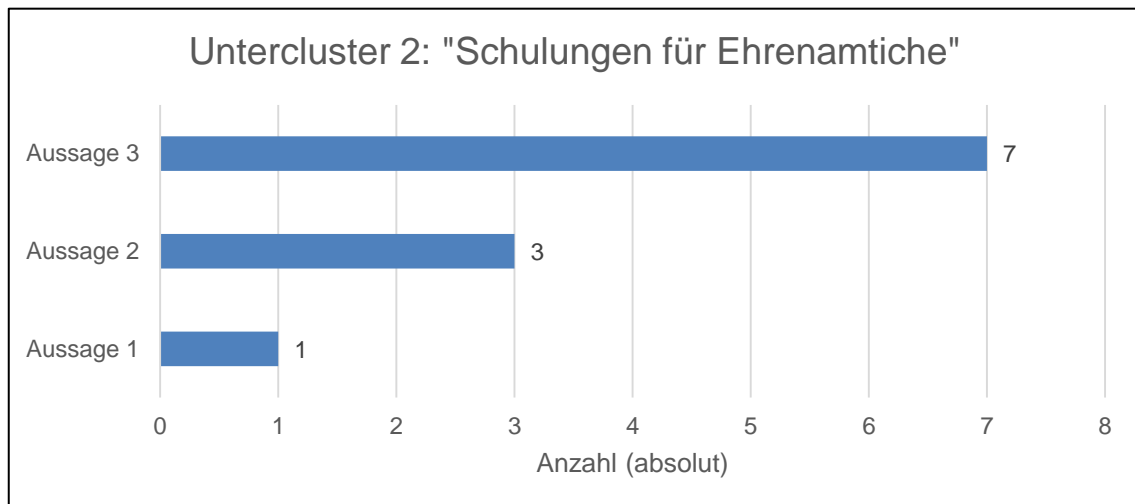


Abbildung 13: Grafische Auswertung des Unterclusters: Schulungen¹⁸

Dem dritten und letzten Untercluster „**Ehrenamtliches Engagement**“ des Clusters 3, konnten wiederum 16 Meinungen auf drei verschiedene Aussagen gegliedert werden:

1. Aussage: „Uns fehlen finanzielle Mittel für die Durchführung von Projekten.“
2. Aussage: „Wir wollen mehr Aktivitäten, Projekte und Aktionen in unserem Gemeindeleben vorantreiben.“
3. Aussage: „Wir wollen uns verstärkt für die Arbeit mit jungen Leuten (Jugendarbeit/ Jugendpflege (Schwerpunkt: Jugendpflege)) einsetzen.“

Auch bei diesem Untercluster, setzt sich die Aussage 1 erneut aus einer Einzelstimme zusammen, die fehlende finanzielle Mittel kritisieren. Jedoch verteilt sich die Mehrheit der Meinungen auf die Aussagen 2 und 3, die zum einen mehr

¹⁸ Quelle: eigene Darstellung.

Aktivitäten, Projekte und Aktionen im Gemeindeleben fordern, die sich besonders auf die Zielgruppe „Jugendliche und junge Familien“ beziehen, um diese wieder verstärkt am Gemeindeleben teilhaben zu lassen. Zum anderen wird von den Organisationsmitgliedern ein verstärkter Einsatz für die Arbeit mit jungen Leuten, d. h. eine aktivere Jugendarbeit und vor allem Jugendpflege, gefordert. Dabei soll der Schwerpunkt vor allem auf die Jugendpflege gesetzt werden, um in erster Linie die Unterstützung und Sicherung der Jugendarbeit durch Jugendreferenten(stellen) zu gewährleisten. Zudem werden Aspekte wie z. B. die überregionale Vernetzung der Jugendarbeit, die Einbindung der Jugendlichen in Entscheidungsprozesse sowie die kirchliche Ganztagsbetreuung in Schulen gewünscht. Die grafische Auswertung des Unterclusters „Ehrenamtliches Engagement“ ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

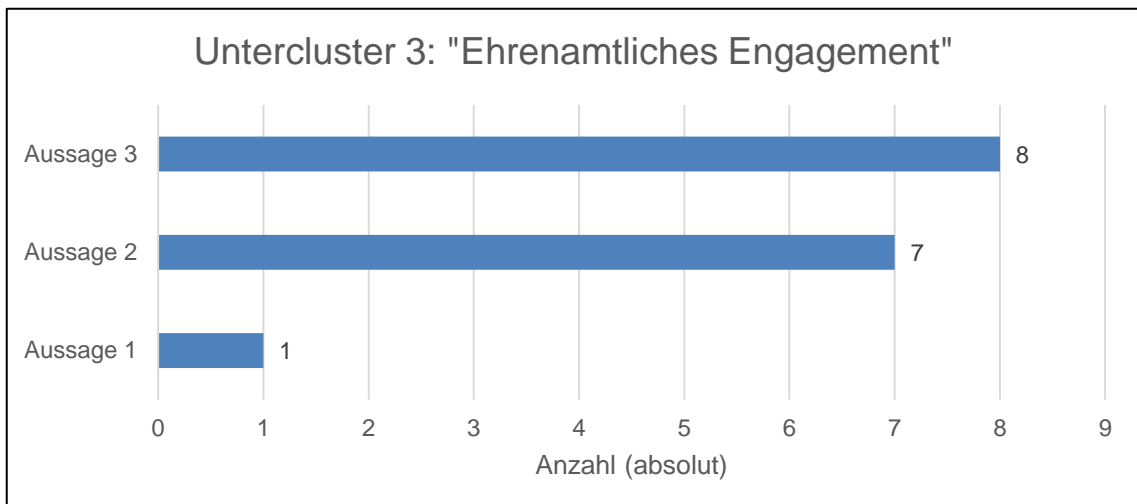


Abbildung 14: Grafische Auswertung des Unterclusters: Ehrenamtliches Engagement¹⁹

¹⁹ Quelle: eigene Darstellung.

Cluster 4: Wir wollen unsere Herde vergrößern!

Im Rahmen der Auswertung des Clusters 4, „Wir wollen unsere Herde vergrößern!“, konnten diesem Cluster in der Summe 32 Rückantworten zum Impulspapier eingeordnet werden. Herauszustellen ist an dieser Stelle, dass im Vergleich zu den vorherigen Clustern, jeweils mehrere unterschiedliche Untercluster gebildet werden konnten. Im Zuge der Analyse des Clusters 4 konnte lediglich ein Untercluster mit sechs unterschiedlichen Aussagen gebildet werden, dem insgesamt 41 Meinungen zugrunde gelegt werden konnten und welches den Kern des Clusters 4 bildet, nämlich den verstärkten Bezug auf sämtliche Aspekte im Rahmen der „**Öffentlichkeitsarbeit**“, um mehr Menschen erreichen zu können.

Im Folgenden werden die Aussagen des Unterclusters „Öffentlichkeitsarbeit“ aufgelistet:

1. Aussage: „Wir benötigen finanzielle Unterstützung zur Gewinnung von Ehrenamtlichen.“
2. Aussage: „Wir wollen uns für die Aktivierung ausgetretener/ passiver Gemeindemitglieder einsetzen.“
3. Aussage: „Wir wollen verstärkt neue Medien einsetzen.“
4. Aussage: „Wir wollen eine kommunikative Basis bzw. Angebote für unsere Gemeindemitglieder schaffen.“
5. Aussage: „Wir wollen die Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung/ Ausbau des Ehrenamtes vorantreiben.“
6. Aussage: „Wir wollen die Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Nachwuchses vorantreiben.“

Zu erwähnen ist, dass gerade die Aussagen 3 bis 6 der grundsätzlichen Meinung der Organisationsmitglieder entspricht, während es sich bei den Aussagen 1 bis 2 um Einzelstimmen handelt. Darüber hinaus können diese Aussagen ergänzend zueinander betrachtet werden (bspw. die Aussagen 2 und 3 sowie 5 und 6), d. h. es ist im Allgemeinen eine Korrelation dieser Aussagen zu erkennen.

In Bezug auf Aussage 3, soll der Einsatz neuer Medien in erster Linie die Bekanntheit und die Attraktivität der Kirche steigern sowie das Vertrauen der Men-

schen durch eine transparentere Darstellung der Kirche nach außen zurückgewinnen. Des Weiteren konnten 9 Stimmen gezählt werden, die durch eine kommunikative Basis bzw. durch kommunikative Angebote (siehe Aussage 3), eine Vertrauensbasis zwischen der Kirche und dessen bisherigen und potenziellen Mitgliedern schaffen möchten. Dies soll vor allem durch eine einfachere und transparentere Kommunikation der internen, kirchlichen Prozesse und Strukturen, wie z. B. eindeutige und verständliche Begriffsbezeichnungen in der Kirche, erreicht werden. Dazu sollen zentrale Treffpunkte in Kirchnähe sowie Veranstaltungen geschaffen werden, um mit den Menschen in einen offenen Dialog treten zu können.

Hinsichtlich der Aussagen 5 und 6 können ebenfalls Überschneidungen festgestellt werden. Da die Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Nachwuchses, welche sich vorwiegend auf junge Leute/ Paare sowie junge Erwachsene bezieht, zweifellos mit der Neugewinnung und Stärkung bzw. dem Ausbau des Ehrenamtes einhergeht. Im nachfolgendem Diagramm sind die unterschiedlichen Aussagen nochmals grafisch dargestellt.

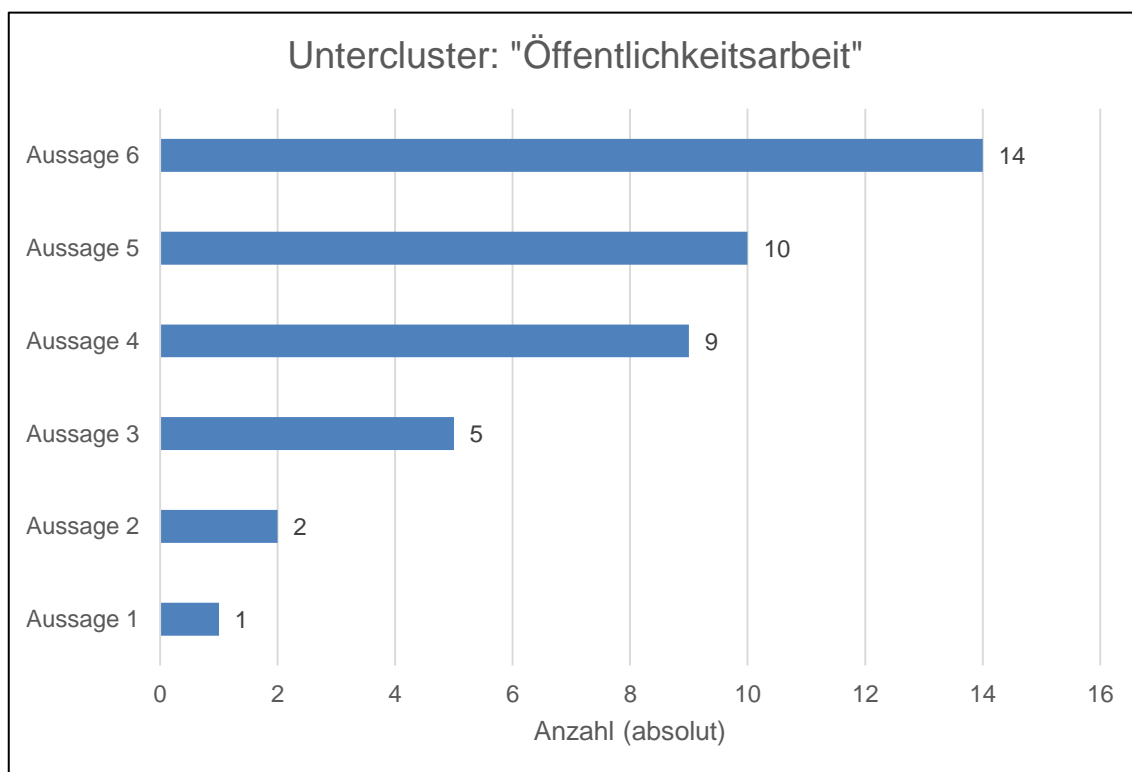


Abbildung 15: Grafische Auswertung des Unterclusters: Öffentlichkeitsarbeit²⁰

²⁰ Quelle: eigene Darstellung.

5 Qualitative Auswertung der Fragebögen

Der zweite große Teil der Analysetätigkeiten des Projektteams war die qualitative Auswertung der Fragebögen. Dabei war es enorm wichtig, eine Brücke zwischen der bereits abgeschlossenen quantitativen Analyse zur noch ausstehenden qualitativen Analyse zu bauen. Dieses fünfte Kapitel des Projektberichts handelt von eben dieser Projektphase. Es ist zwingend notwendig, nachdem man sich vor Augen geführt hat, was von den Gemeinden und individuellen Rückläufern gefordert wird, sich mit den daraus abzuleitenden „To-Do’s“ zu beschäftigen, damit die Vielzahl an Rückmeldungen zum Impulspapier auch konkretisiert und letztendlich auch in positive Entwicklungsmöglichkeiten manifestiert werden kann, sodass dieser gesamte Organisationsentwicklungsprozess auch Früchte tragen kann.

Nachdem in einem ersten Schritt geklärt und hinreichend beschrieben werden soll, wie sich der Prozess der Maßnahmenableitung, die auf den Ergebnissen der quantitativen Auswertung basiert, ausgestaltet hat, soll in einem weiteren Schritt geklärt werden, wie diese Maßnahmenableitung konkret in den vom Projektteam entwickelten vier großen Clustern durchgeführt werden konnte und wie die dazu relevanten Ergebnisse aussehen. Darin enthalten sind sowohl allgemein gehaltene Maßnahmenvorschläge für die evangelisch-reformierte Kirche mit Hauptsitz in Leer als auch vom Projektteam begründete priorisierte Maßnahmen, die notwendig sind, um die Organisation erfolgreich weiterentwickeln zu können.

5.1 Prozess der Maßnahmenableitung

Nachdem die quantitative Auswertung abgeschlossen wurde und jedem Cluster entsprechende Untercluster mit den dazugehörigen Aussagen zugeordnet wurden, werden in einem nächsten Schritt – unter Berücksichtigung jedes Clusters bzw. Unterclusters und dessen Aussagen – Maßnahmen abgeleitet, die in eine numerische Prioritätenreihenfolge gebracht werden (siehe Abbildung 16).

Cluster	
	Erklärung/ Ausführung
Maßnahme 1	
Maßnahme 2	
Maßnahme 3	
Maßnahme 4	
Maßnahme 5	

Abbildung 16: Priorisierung der Maßnahmen inklusive Erklärung²¹

Wie der oben abgebildeten Darstellung zu entnehmen ist, werden die abgeleiteten Maßnahmen nicht nur in absteigender Form priorisiert (siehe Spalte 1), sondern in erster Linie erklärt und ausgeführt, um welche Maßnahme es sich im Detail überhaupt handelt (siehe Spalte 2). Zudem wird eine Begründung gegeben, aus welchem Grund die Maßnahme in der gewählten Reihenfolge angesetzt wurde. Diesbezüglich gibt es mehrere Gründe für die Einordnung und Priorisierung der Maßnahmen. Der Hauptgrund für die absteigende Reihenfolge, d. h. von Maßnahme 1 bis hin zu Maßnahme 5, ist vor allem die *zahlenmäßige Zuordnung der Aussagen* für jedes der Untercluster der Cluster 1 bis 4. Das bedeutet z. B., dass die Aussage „Wir wollen die Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Nachwuchses vorantreiben.“, des Clusters „Öffentlichkeitsarbeit“, von höherer Priorität ist (14 Stimmen), als die Aussage „Wir wollen verstärkt neue Medien einsetzen.“ (3 Stimmen).

Allerdings können die Maßnahmen, die aus den Aussagen der Organisationsmitglieder abgeleitet werden, auch durch eine *subjektive (Scoring-)Bewertung* priorisiert werden, die durch das Projektteam in den Kategorien „Umsetzungsfähigkeit“, „Fristigkeit“, „Aufwand“ und „Erfolgswahrscheinlichkeit“ vorgenommen wird. Darüber hinaus ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass einige Aussagen bzw. Meinungen der Organisationsmitglieder kongruieren, respektive können die Maßnahmen für diese Aussagen verknüpft werden, sodass ein größerer Mehrwert für die evangelisch-reformierte Kirche entstehen kann.

Im Anschluss an die Priorisierung der Maßnahmen, wird für die Top-Maßnahme, d. h. für die Maßnahme, die abgeleitet aus den Meinungen der Or-

²¹ Quelle: eigene Darstellung.

ganisationsmitglieder am stärksten bevorzugt wird, ein Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Risiken Profil erstellt (siehe Abbildung 17).

S	Stärken	W	Schwächen
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
...		...	
O	Chancen	T	Risiken
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
...		...	

Abbildung 17: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Profil²²

Dabei wird für jede Top-Maßnahme ein entsprechendes Profil aus den oben genannten Feldern erstellt, sodass jede Top-Maßnahme einer kritischen Betrachtung unterzogen wird, ob diese für die evangelisch-reformierte Kirche in der Praxis auch tatsächlich geeignet ist. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Stärken und Schwächen sich in erster Linie auf die Organisation der Kirche selbst, aber auch auf die Top-Maßnahmen beziehen, während die Chancen und Risiken das Ausmaß abbilden, welches die Top-Maßnahme im Idealfall erreichen kann.

Im Zuge der Bewertung und Diskussion der Top-Maßnahmen, unter Berücksichtigung des Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Risiken Profils, werden zusätzlich einige Lösungsansätze ausgesprochen, die der evangelisch-

²² Quelle: eigene Darstellung.

Reformierten Kirche als Handlungsempfehlungen dienen, um die Frage nach dem Weg der Maßnahmenumsetzung zu klären.

5.2 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Profil und Priorisierung

Nachdem nun der Prozess der Maßnahmenableitung beschrieben werden konnte, soll dieser seine Anwendung auf die Cluster erfahren. Dazu wird zunächst die Vielzahl an möglichen Maßnahmen vorgestellt, sodass darauf aufbauend die priorisierte Maßnahme pro Cluster eine detaillierte und kritische Auseinandersetzung mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Profils erfährt.

5.2.1 Cluster 1: Wir wollen mit anderen zusammenarbeiten!

Im Rahmen des ersten Clusters hat sich das Projektteam in intensiven und diskussionsreichen Sitzungen dafür entschieden, folgende Maßnahmen zur Organisationsentwicklung vorzuschlagen.

- 1. Maßnahme: Gemeindefusionsinitiierende Projekte**
2. Maßnahme: Regionales Veranstaltungsmanagement einführen
3. Maßnahme: Eine Plattform für den Informationsaustausch bereitstellen (Forum / Netzwerk o.Ä.)
4. Maßnahme: Einheitliche „Steckbriefe“ von jeder Gemeinde über sich entwickeln lassen, die Annäherungsprozesse vereinfachen

In diesem Subkapitel soll nun die vom Projektteam priorisierte Maßnahme der gemeindefusionsinitiierenden Projekte detaillierter erläutert und kritisch hinterfragt werden. Die Begründung der Priorisierung lässt sich detailliert im Anhang des Projektberichts nachvollziehen, sodass an dieser Stelle auf ausführliche Erklärungen verzichtet werden.²³

Aus den Rückläufern hat sich innerhalb des ersten Clusters ergeben, dass hauptsächlich gefordert wird, mit anderen Gemeinden zusammenzuarbeiten,

²³ Vgl. Anlage II: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 1.

jedoch vor dem Hintergrund der Beibehaltung der Eigenständigkeit. Einer Gemeindefusion steht aber auch ein größerer Block der Rückläufer positiv gestimmt gegenüber. Deswegen hat sich das Projektteam dazu entschieden, Gemeindefusionsinitiierende Projekte anzustoßen. Damit ist eben gemeint, dass sich Gemeinden mit gemeinsamen Aktivitäten aneinander annähern sollen und sich im Verlaufe einer positiven Zusammenarbeit gegebenenfalls der Entschluss einer Fusion ergibt. Es ist zwingend notwendig, sich durch Projekte aller Art kennenzulernen, um somit die Grundlage zu schaffen, sich zu einem solch bedeutendem und großem Entschluss zu überwinden, der letztendlich auch von allen Seiten so gewollt wird. Die nachstehende Abbildung zeigt jedoch einmal auf, welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken solche gemeindefusionsinitiiierenden Projekte mit sich tragen.

S	Stärken	W	Schwächen
1	Prozess bekannt	1	Selbstbestimmtheit
2	Teilweise schon umgesetzt	2	Kritische Stimmen
3	Positive Vorreiter	3	Interner Gegenwind
4		4	
5		5	
O	Chancen	T	Risiken
1	Steigerung Effizienz	1	Passen Partner zusammen?
2	Steigerung Effektivität	2	Aufwendige Umsetzung
3	Strukturelle Vorteile	3	Genehmigungsprozess
4	Synergieeffekte	4	Behebung des Kernproblems?
5		5	

Abbildung 18: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 1²⁴

Führt man sich die einzelnen Punkte vor Augen, so ist klar erkenntlich, dass es eben diese positiven Beispiele gibt, in denen Zusammenschlüsse positiv gewirkt haben, jedoch darf die interne Unsicherheit gegenüber einem solchen Schritt nicht außer Acht gelassen werden. Wie man in den Chancen erkennen

²⁴ Quelle: eigene Darstellung.

kann, bringt das Konzept bzw. die priorisierte Maßnahme in diesem Fall viele positive Effekte mit sich, die sich letztendlich jedoch nur entfalten können, wenn Offenheit gegenüber dieser Thematik flächendeckend geschaffen wird. Nur dadurch kann die Voraussetzung geschaffen werden - in einem zwar aufwendigen Prozess - die internen Organisationsstrukturen zu stärken.

5.2.2 Cluster 2: Wir wollen uns verstärkt selbst organisieren!

Im Rahmen des zweiten Clusters hat sich das Projektteam in intensiven und diskussionsreichen Sitzungen dafür entschieden, folgende Maßnahmen zur Organisationsentwicklung vorzuschlagen.

- 1. Maßnahme: Einführung von Teilzeitstellen**
2. Maßnahme: Dienstleistungskatalog der Landeskirche als Angebot veröffentlichten
3. Maßnahme: Amtszeitanpassungen /-verkürzungen
4. Maßnahme: Ausgliederung / Vereinheitlichung von Administrativem

In diesem Subkapitel soll nun die vom Projektteam priorisierte Maßnahme der Einführung von Teilzeitstellen detaillierter erläutert und kritisch hinterfragt werden. Die Begründung der Priorisierung lässt sich detailliert im Anhang des Projektberichts nachvollziehen, sodass an dieser Stelle aus ausführliche Erklärungen verzichtet werden.²⁵

Aus den Rückläufern hat sich innerhalb des zweiten Clusters verstärkt der Wunsch nach mehr Pfarrstellen und die Lösung der Teilzeitstellen herausgehoben. Aufgrund der Entwicklung der evangelisch-reformierten Kirche erweist es sich im ersten Moment eventuell schwierig, mehr Pfarrstellen zu schaffen, um dem wachsenden Druck und dem stetig in seinen Anforderungen komplexer werdenden Aufgabenspektrum standzuhalten. Dazu wäre der vom Projektteam effizienteste Ausweg mit der Einführung von Teilzeitstellen gegeben. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, besitzt auch diese innerhalb des zweiten Clusters priorisierte Maßnahme diverse Stärken und Schwächen sowie die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken.

²⁵ Vgl. Anlage III: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 2.

S	Stärken	W	Schwächen
1	Offenheit gegenüber Neuem	1	Modell der Teilzeit unklar?
2	Unterstützung von „oben“	2	Eigenständigkeit?
3		3	Interne Einführungsblockaden
4		4	
5		5	
O	Chancen	T	Risiken
1	Steigerung Flexibilität	1	Wird Modell angenommen?
2	Steigerung Effektivität	2	Einführungskosten
3	Steigerung Effizienz	3	Genehmigungsprozess
4	Breiteres Qualifikationsspektrum	4	Bürokratieaufwand
5		5	

Abbildung 19: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 2²⁶

Dass die generelle Offenheit gegenüber einem solchen Konzept herrscht, ist nichts Neues. Die zur Umsetzung notwendige Unterstützung ist vorhanden, jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass sich auch hier interne Einführungsblockaden ergeben können. Insgesamt muss man aber sagen, dass sich durch Teilzeitstellen eine Reihe an Möglichkeiten ergeben, die bisher nicht ausgeschöpft sind. Die Gemeinden können somit flexibler und deutlich effektiver Arbeiten und ihr internes Qualifikationsspektrum erweitern. Dem gegenüber steht das erhöhte Risiko der Umsetzung eines aufwendigen Prozesses, bis dieser Teilzeitstellen überhaupt erstmal in Gebrauch genommen werden können.

²⁶ Quelle: eigene Darstellung.

5.2.3 Cluster 3: Wir wollen als Herde krasser werden!

Im Rahmen der Auswertung des Clusters 3 wurden diverse Maßnahmen anhand der jeweiligen Untercluster erfasst, um die Intention des Clusters 3 gewährleisten zu können. Im Folgenden werden hierzu einige Maßnahmen aufgeführt:

1. **Maßnahme: Gestaltung und Entwicklung der Gottesdienste**
2. Maßnahme: Förderung der Jugendarbeit/ Jugendpflege (Schwerpunkt)
3. Maßnahme: Gestaltung und Angebot von außerkirchlichen Aktivitäten, Projekten und Aktionen
4. Maßnahme: Angebot und Durchführung von Schulungen im Umgang unterschiedlicher Gemeindegruppen
5. Maßnahme: Angebot und Durchführung von Schulungen im Umgang moderner Techniken und Methoden (z. B. Controlling)

Die Priorisierung der oben genannten Maßnahmen erfolgte entsprechend der zahlenmäßigen Auswertung der Untercluster (siehe auch Kapitel 5.1). Die Begründung der Priorisierung lässt sich außerdem detailliert im Anhang des Projektberichts nachvollziehen, sodass an dieser Stelle auf ausführliche Erklärungen verzichtet werden.²⁷

Im weiteren Verlauf dieser Auswertung bzw. Analyse bedeutet dies, dass genauer auf die Maßnahme „Gestaltung und Entwicklung der Gottesdienste“ eingegangen wird, da die Mehrheit der Organisationsmitglieder – mit insgesamt 11 Stimmen – die Umstrukturierung der Gottesdienste verstärkt befürwortet.

Im Zuge der Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 3, wurde zunächst ein Stärken-Schwächen- sowie ein Chancen-Risiken Profil erstellt (siehe Abbildung 20). Dieses Profil orientiert sich nicht nur an die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Kirche selbst, sondern vorwiegend an das Potenzial der Maßnahme. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Maßnahme nicht nur einen einzelnen Aspekt im Zuge der Gottesdienstumstrukturierung berücksichtigt, sondern viele verschiedene Ideen und Ansätze, die dazu beitragen können, ein zukunftsfähiges Gottesdienstkonzept zu verwirklichen.

²⁷ Vgl. Anlage IV: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 3.

Dazu werden im Folgenden einige Vorschläge für die Konzipierung zukünftiger Gottesdienste unter Berücksichtigung der bereits erwähnten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken (siehe Abbildung 20) gegeben.

S	Stärken	W	Schwächen
1	Finanzielle Ressourcen der Kirche	1	Kirchenausstattung/ -gebäude/ -räume
2	Kontakte zu anderen kirchlichen und nichtkirchlichen Organisationen	2	Kommunikations-/ Informationsmanagement
3	Weitgehende Ungebundenheit der Gottesdienstgestaltung bzw. Elemente des Gottesdienstes	3	PR und Werbung
4	Unterschiedliche Orte an denen Gottesdienste gefeiert werden können	4	Planungs-/ Kontroll- und Steuerungsinstrumente
5	Zeitliche Ungebundenheit	5	Gegenwärtige Gottesdienstkonzepte
O	Chancen	T	Risiken
1	Auch nicht-aktive Mitglieder am Gottesdienst teilhaben zu lassen	1	Verlust der traditionellen Form und Gestaltung der Gottesdienste
2	Menschen ernst nehmen und partizipieren lassen	2	Gleichgültigkeit und fehlende Akzeptanz
3	Profil, Visionen und Kommunikation der Gottesdienste verbessern	3	Werte- und Bedeutungsverlust
4	Zukunftsfähige Programme erzeugen	4	entstehende Finanzknappheit
5	Integration aktueller Themen	5	Religiöse "Konkurrenz" deckt Bedarf zielgruppengerechter

Abbildung 20: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 3²⁸

Zunächst einmal ist anzuführen, dass vor allem die Kirche einige Stärken aufweist, denen oft wenig oder sogar kaum Beachtung geschenkt wird. Denn entgegen einiger Schwächen, wie z. B. der monotonen und eintönigen Gottesdienstgestaltung oder einer veralteten und in die Jahre gekommenen Kirchenausstattung, kann durchaus mit Stärken begegnet werden, die diesen Umstand mittel- bis langfristig umkehren können. Sicherlich sind Renovierungsarbeiten rund um das Kirchengebäude sowie der Kirchenausstattung kleinere Probleme, da finanzielle Ressourcen zwar begrenzt, aber gerade für den Erhalt der Kir-

²⁸ Quelle: eigene Darstellung.

chensubstanz zur Verfügung stehen. Die Tatsache aber, dass die Kirche – insbesondere in Bezug auf Gottesdienste und deren Gestaltung – auf Attraktivitäts- und Akzeptanzproblemen stößt, sollte zu einem Umdenken führen. Gerade in diesem Zusammenhang kann angeschlossen werden, dass der Kirche verschiedene räumliche Möglichkeiten zur Verfügung stehen, Gottesdienste auch abseits, der zum Teil als „altmodisch“ und „nicht-zeitgemäß“ empfundenen Kirchen, veranstalten zu können. Diesbezüglich gibt es Möglichkeiten, Gottesdienste „unter freiem Himmel“, in öffentlichen Einrichtungen oder sogar bei den Menschen vor Ort, d. h. vielleicht sogar an ihren Arbeitsorten, stattfinden zu lassen.

Da die Kirche in ihrem „Tun und Handeln“ weitgehend ungebunden von anderen Institutionen und Organisationen ist, können Gottesdienste auch gerade in zeitlicher und thematischer Konzeption verändert werden. Hierzu würde es sich anbieten, Gottesdienste zu aktuellen Themen von Kirche und Gesellschaft zu feiern und dies vielleicht sogar in einem monatlichen oder wöchentlichen Rhythmus bzw. auch an unterschiedlichen Tageszeiten.

Diesbezüglich könnte die Gottesdienstgestaltung auch auf die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen ausgerichtet werden. D. h. bestehende Kontakte zu anderen kirchlichen und nichtkirchlichen Organisationen, wie z. B. Sportvereinen, sollten intensiviert werden. Insbesondere solche Organisationen sollten als Partner angesehen werden, mit denen Ideen und Vorschläge für eine künftige Zusammenarbeit gesammelt werden können, um z. B. ökumenische Gottesdienste oder sogar Gottesdienste auf Sportveranstaltungen zu feiern. Hierauf Bezug nehmend, können z. B. auch Kontakte zu Musikvereinen oder Chören genutzt werden, um Gottesdienste – entsprechend der Bedürfnisse der Gemeindemitglieder – musikalischer zu gestalten; und gegebenenfalls mit aktuellerer Musik, die einen direkten Bezug zur Kirche und den Glauben vermittelt.

Um diese Aspekte gewährleisten zu können und um möglichst vielen Menschen eine Möglichkeit zu bieten, an den Gottesdiensten auch in Zukunft mit Freude und Spaß teilnehmen zu können, müssen natürlich auch Maßnahmen getroffen werden, um insbesondere den Schwächen entgegen zu wirken. Damit ist in erster Linie sicherlich die Öffentlichkeitsarbeit (siehe auch Cluster 4) sowie das Informations- und Kommunikationsmanagement gemeint.

In Bezug auf eine qualitative Öffentlichkeitsarbeit und dem Informationsmanagement ist zu sagen, dass diese vor allem eine einladende Außendarstellung der Gottesdienste bewirken soll. Dies wird gegenwärtig in den meisten Gemeinden noch traditionell in Form von Gemeindebriefen, Schaukästen an kirchlichen Einrichtungen sowie in der lokalen Tageszeitung betrieben. Um allerdings „mit der Zeit zu gehen“, ist es erforderlich, dass auch aktuelle Medien, wie z. B. Internetauftritte der Gemeinden, Werbung im Lokalradio oder Newsletter per Mail, in die Planung mit einbezogen werden, um attraktivere Werbung für zukünftige Gottesdienste zu betreiben. Natürlich ist zu beachten, dass insbesondere bei Werbemaßnahmen die Kosten-Nutzen-Relation berücksichtigt werden muss, da schnell die Gefahr einer Finanzknappheit entstehen kann.

Weiterhin sollte einem verbesserten Kommunikationsmanagement angedacht werden. D. h. nicht nur außerhalb des Gottesdienstes, sondern auch während des Gottesdienstes sollte auf die unterschiedlichen Meinungen und Ideen der Gemeindemitglieder eingegangen werden. Dies ist z. B. auch durch dialogische Phasen während des Gottesdienstes möglich.

Wichtig ist dabei den Grundgedanken der Partizipation nicht zu vernachlässigen. Es ist wichtig, dass unterschiedliche Gemeindemitglieder, aber auch kirchenferne Bürger die Möglichkeit haben, aktiv an der Gottesdienstgestaltung und -entwicklung mitzuwirken. Hierfür muss eine Feedbackkultur entstehen, bei der gewährleistet wird, dass jedes einzelne Element bzw. Dimension eines Gottesdienstes durch die Gemeinde diskutiert wird. Nur so werden der Kirche Chancen auf zukunftsfähige Programme geboten, die auch nicht-aktiven Mitgliedern die Chance bietet, am Gottesdienst wieder teilzunehmen.

Dennoch und gerade vor dem Hintergrund der hohen Anzahl traditioneller Bürger und Bürgerinnen, sollten klassische Gottesdienstelemente nicht abgeschafft werden, sondern lediglich in einem sinnvollen Kontext zu neuen Elementen des Gottesdienstes verbunden werden. Dadurch können Risiken wie der Bedeutungs- und Werteverlust traditioneller Gottesdienststrukturen sowie einer allgemeinen Gleichgültigkeit und fehlende Akzeptanz gegenüber neuen Dimensionen entgegengewirkt werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass der Grundstein für eine modernere und aktivere Gottesdienstgestaltung und -entwicklung sicherlich durch die Kirche und dessen Mitgliedern selbst gelegt werden kann. Gleichwohl sollte die genaue Vorgehensweise und Umgestaltung mit Fachleuten abgestimmt werden.

5.2.4 Cluster 4: Wir wollen unsere Herde vergrößern!

Im Zuge der Auswertung des Clusters 4 und des Unterclusters „Öffentlichkeitsarbeit“, konnten vier Maßnahmen identifiziert werden, die der Meinung der allgemeinen Mehrheit der Organisationsteilnehmer entsprechen:

- 1. Maßnahme: Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Nachwuchses**
2. Maßnahme: Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Ehrenamtes
3. Maßnahme: Schaffung einer kommunikativen Basis
4. Maßnahme: Einsatz neuer Medien

Entsprechend des Prozesses der Maßnahmenableitung, wird nachfolgend genauer auf die Top-Maßnahme „Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Nachwuchses“ (14 Stimmen) Bezug genommen. Die Begründung der Priorisierung lässt sich u. a. auch detailliert im Anhang des Projektberichts nachvollziehen, sodass an dieser Stelle auf ausführliche Erklärungen verzichtet werden.²⁹

Allerdings – und das wird gerade im Hinblick auf das Stärken-Schwächen sowie Chancen-Risiken Profil der Top-Maßnahme deutlich – wird dabei vor allem auch zu den Maßnahmen 2 und 3 eine Verbindung hergestellt.

Insbesondere im Rahmen der Maßnahme 3, soll eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die durch eine einfachere, transparentere Kommunikation der internen, kirchlichen Prozesse und Strukturen (z. B. eindeutigerer und genauerer Begriffsbezeichnungen in der Kirche) erreicht werden sollen. Durch die Eliminierung dieser ersten Schwäche (siehe Abbildung 21), kann der Grundstein gelegt werden, um weitere potenzielle Mitglieder für die Kirche zu gewinnen.

²⁹ Vgl. Anlage V: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 4.

S	Stärken	W	Schwächen
1	Netzwerk zu vielen kirchlichen und nichtkirchlichen Organisationen	1	Kommunikative Basis
2	Soziale Rolle	2	Veranstaltungsmanagement
3	Soziale Dienste (Seelsorge, Diakonie, Begleitung etc.)	3	Altmodisches Erscheinungsbild für die heutige Jugend
4	Räumliche Umfeld	4	PR und Werbung
5	Musikalische Rahmenbedingungen	5	
O	Chancen	T	Risiken
1	Neugewinnung von jungen Mitgliedern	1	Programme und Maßnahmen zur Neugewinnung werden nicht angenommen (weiterer Bedeutungsverlust!)
2	Gleichzeitige Neugewinnung von Ehrenamtlichen	2	Gleichgültigkeit und fehlende Akzeptanz
3	Unterstützung von sozialschwachen Familien und Menschen	3	Religiöse "Konkurrenz" deckt Bedarf zielgruppengerechter
4	Schaffung von Gemeindegruppen und zentraler Treffpunkte	4	
5	Etablierung verschiedener Veranstaltungen	5	

Abbildung 21: Analyse der Top-Maßnahme aus Cluster 4³⁰

Außerdem kann das weitläufige, räumliche Umfeld der Kirche, mit ihren vielzähligen Gebäuden und Einrichtungen, aber auch Wiesen und Wälder dazu genutzt werden, Veranstaltungen zu etablieren, die auch von der heutigen Jugend in ansprechender Weise angenommen werden würden. Diesbezüglich bieten sich Möglichkeiten, wie z. B. die Einführung von Ferien- bzw. Zeltlagern oder Musikveranstaltungen, die sogar in Kooperation mit anderen kirchlichen oder nichtkirchlichen Organisationen und Vereinen, z. B. Sportvereinen, veranstaltet werden können. Durch diese einfache, aber doch effektive Maßnahme können sowohl kirchenferne Jugendliche als Mitglieder dazugewonnen werden, als auch Ehrenamtliche, die die Organisation einer solchen Veranstaltung gewährleisten. Zweifellos sind auch für derartige Veranstaltungen entsprechende Maßnahmen

³⁰ Quelle: eigene Darstellung.

hinsichtlich verschiedener Werbemaßnahmen und den Einsatz neuer Medien zu vollziehen, um die Attraktivität dieser Veranstaltungen zu wahren.

Allerdings dürfen vor allem der soziale Charakter der Kirche und die Verdeutlichung, wofür Kirche überhaupt steht, nicht „zu kurz kommen“. In diesem Zusammenhang sind natürlich die soziale Rolle bzw. die sozialen Dienste, wie z. B. Seelsorge oder Diakonie, der Kirche gemeint. Durch diese wichtigen Grundpfeiler der Kirche und dem demographischen Wandel der Gesellschaft, können soziale Angebote etabliert werden, die nicht nur Mitgliedern der Kirche zur Verfügung stehen sollen, sondern auch Kirchenfernen und Nicht-Mitgliedern. Das bedeutet, dass vor allem junge Familien und Jugendliche, die in sozialschwachen Verhältnissen leben, eine wichtige Stütze in ihrem Leben durch die Kirche erfahren. In vielen Fällen wird diese Hilfeleistung honoriert und den Menschen wird bewusst, dass die Kirche ein Teil ihres Lebens geworden ist. Diese Tatsache muss und wird auch nicht bedeuten, dass ein Mitgliederanstieg lediglich durch diese eine Maßnahme zu erreichen ist. Allerdings ist die Breite des Angebots entscheidend, um auf vielen Wegen attraktiv zu wirken.

Weiterhin sollten die räumlichen Umstände dazu genutzt werden, zentrale Treffpunkte sowie Gemeindegruppen, z. B. in Kirchnähe, zu errichten, um mit den Leuten in einen offenen Dialog treten zu können. Diesbezüglich müssen keine neuen Gebäude errichtet werden, denn oftmals bietet es sich an, für wenig Geld entsprechende Räume anzumieten. Insbesondere den soeben erwähnten sozialschwachen Menschen, aber auch allen anderen Menschen der Gemeinden, können diese Orte dazu verhelfen, mit der Kirche – abseits des Gotteshauses – in einen ersten Kontakt zu treten und um ihre Ängste, Meinungen und Ideen gegenüber ihr Leben und der Kirche darzustellen.

Dieser Weg bietet der Kirche geeignete Möglichkeiten, die Bürgerinnen und Bürger partizipieren und an dem Kirchengeschehen teilhaben zu lassen, sodass sowohl die Neugewinnung als auch die Aktivierung und Stärkung des Nachwuchses – aber auch die des Ehrenamtes – vorangetrieben wird. Demzufolge können Risiken, wie die Gleichgültigkeit und fehlende Akzeptanz in Bezug auf die angebotenen Maßnahmen und Programme, vorgebeugt werden.

6 Fazit und Ausblick

In diesem letzten Kapitel des Projektberichts soll abschließend ein Fazit gezogen werden, sodass ein zukunftsbezogener Ausblick folgen kann. Darüber hinaus beinhaltet dieses Kapitel das Subkapitel „Lessons learned“, welches Auskunft darüber geben soll, inwieweit dieses Organisationsentwicklungsprojekt bei der evangelisch-reformierten Kirche mit Hauptsitz in Leer das Projektteam in seinen Kompetenzen auf allen Ebenen gestärkt hat und was generell als Lernergebnis herausgezogen werden kann.

6.1 Schlussbetrachtung

Der Institution der evangelisch-reformierten Kirche täte generell gesprochen etwas Lockerung gut. Die Gemeinden müssen den Mut haben sich auf Neues einzulassen, sich auszuprobieren, aber auch den Mut haben zu sagen, welche Schritte sie nicht gehen wollen und an welchen Punkten für sie Grenzen erreicht werden. Eine offenere **Kommunikation** ist hierbei das Stichwort. Die Herausforderung liegt hierbei in dem Zwiespalt zwischen der Wahrung der traditionellen Charakteristika und der Modernisierung der Institution Kirche, aber auch der Beibehaltung des Guts der presbyterialen Grundordnung.

Vor allem aber muss auch in den Gemeinden ankommen, dass sich grundsätzlich etwas verändern muss, denn der jetzige Zustand kann auf längere Sicht nicht beibehalten werden. In diesem Aspekt sieht sich die „Zentrale“ in Leer in der Pflicht aufklärende Gespräche in den Gemeinden zu führen ohne dabei kapitalistische Strukturen an den Tag legen zu wollen oder Machtausübung bzw. Kontrolle zu signalisieren. Jedoch müssen die Menschen in den Gemeinden für die Problematik empfänglich gemacht werden. Dafür wurden in den Kapiteln viele Lösungswege aufgezeigt, inwiefern die Anregungen des Impulspapiers angegangen werden können. Die daraus resultierenden Ansätze sind partizipativ und repräsentieren in ihrer Gesamtheit die Meinungen und Wünsche der Gemeinden.

Um zusätzlich die Kommunikation und den Zusammenhalt untereinander zu stärken, kann die Idee einer bundesweiten Plattform für den Informationsaus-

tausch aus Cluster 1 aufgegriffen werden, welche über das Internet relativ einfach umsetzbar ist. Dies würde nicht nur das gegenseitige Verständnis verbessern, es kann auch zu Annäherungen führen oder - langfristig gedacht - eine Plattform der Zusammenarbeit darstellen. Es wäre zudem eine Chance sich gegenseitig zu unterstützen oder Erfahrungen auszutauschen, wie mit Problemen innerhalb der Gemeinde umgegangen werden kann.

Entscheidend ist jetzt, dass zeitnah mit der Umsetzung begonnen wird bzw. dass der Prozess am Laufen gehalten wird.

6.2 Ausblick

Dieses Projekt hat zu einem Zeitpunkt angesetzt, an dem noch viel Raum für Handlungsbedarf besteht. Die aufgezeigten Lösungsansätze sind Möglichkeiten, mit dessen Hilfe man die nächsten Schritte angehen kann. In erster Linie sollen sie jedoch auch Diskussionsgrundlage für Veränderungsprozesse sein. Hoffentlich wird dies auf der im November stattfindenden Gesamtsynode der Fall sein.

Das nach unseren Informationen initiierte „Impulspapier II“ darf hierbei kein Selbstzweck sein. Es müssen erste Antworten auf die Fragen und Anregungen der Gemeinden gegeben werden, damit die Wichtigkeit dieses Veränderungsprozesses nachhaltig und seriös kommuniziert werden kann. Sollte dies nicht gewährleistet werden können, wird es genau das Gegenteil erreichen und die Gemeinden werden sich zunehmend abwenden, daher ist großes Fingerspitzengefühl gefragt.

Durch die Vielzahl an offenen Punkten in diesem Prozess empfiehlt das Projektteam eine weitere Zusammenarbeit mit der Hochschule durch Projektarbeit. Die additive, eher wirtschaftlich ausgerichtete Perspektive, die zudem durch junge, „moderne“ Studenten in diesen Prozess eingebracht wird, hat das Projektteam als bereichernd für die Institution Kirche erlebt.

6.3 Lessons learned

Zu guter Letzt wollen wir, das Projektteam, unsere Sicht des Projekts einmal wiedergeben.

Zunächst war uns durch den Rahmen des Projekts, auch durch die Einbindung in unser Curriculum, von Anfang an viel daran gelegen alles aus Projektmanagementsicht „perfekt“ aufzuziehen, d. h. Ablaufpläne zu gestalten, Fristen festzulegen und möglichst früh abschätzen zu können, welcher Schritt als nächstes folgt. Die Praxis hat uns gezeigt, dass Projektarbeit oft nicht in ein solches „Schema F“ passt. Auch unser Pate sprach in diesem Zusammenhang von Projektentwicklung. Durch unterschiedliche Faktoren wird es immer wieder dazu kommen, dass zeitliche Vorstellungen und Prozesse im Projekt divergieren (siehe hierzu auch Kapitel 3.2). Mit den daraus resultierenden Unsicherheiten umzugehen war für uns am Anfang etwas, was es erst zu lernen bzw. zu verinnerlichen galt. Für zukünftige Projekte nehmen wir daher die Erkenntnis mit, dass es durchaus sinnvoll ist am Anfang von Projekten eine grobe Struktur zu schaffen, jedoch man immer mit Abweichungen rechnen muss und sich solche Pläne ständig verändern können.

Nicht nur aus diesem Grund haben wir das Projekt als bereichernd wahrgenommen. Für uns war es eine tolle Gelegenheit Einblicke in eine nicht durch und durch wirtschaftlich ausgerichtete Organisation wie die Kirche zu gewinnen, da oftmals im Studium ein sehr starrer und einseitiger Blick auf Unternehmen gelehrt wird.

Die Zusammenarbeit untereinander hat über weite Strecken gut funktioniert und die Kommunikation mit dem Auftraggeber war freundlich und zielführend. Wir hoffen, dass wir mit unserer Arbeit einen wichtigen Beitrag leisten konnten und möchten uns an dieser Stelle bei allen Projektbeteiligten, allen Mitarbeitern der Kirche, die uns für Fragen zur Verfügung standen sowie explizit bei Pastor Smoor, herzlich bedanken.

Anhang

Anlage I: Basisdatei Clustereinordnung

Anlage II: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 1

Kriterium	Wertigkeit	Maßnahme 1: Gemeindefusionsinitiiierende Projekte	Maßnahme 2: Regionales Veranstaltungsmanagement einführen	Maßnahme 3: Eine Plattform für den Informationsaustausch bereitstellen (Forum / Netzwerk o.Ä.)	Maßnahme 4: Einheitliche "Steckbriefe"
Umsetzungsfähigkeit	25%	9	7	8	6
Fristigkeit	25%	8	6	6	4
Aufwand	25%	5	4	3	7
Erfolgswahrscheinlichkeit	25%	7	4	6	3
Gesamtscore	100%	7,25	5,25	5,75	5

Anlage III: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 2

Kriterium	Wertigkeit	Maßnahme 1: Einführung von Teilzeitstellen	Maßnahme 2: Dienstleistungskatalog	Maßnahme 3: Amtszeitanpassungen / -verkürzungen	Maßnahme 4: Ausgliederung / Vereinheitlichung von Administrativem
Umsetzungsfähigkeit	25%	7	9	5	5
Fristigkeit	25%	9	6	8	7
Aufwand	25%	4	5	2	4
Erfolgswahrscheinlichkeit	25%	9	4	5	3
Gesamtscore	100%	7,25	6	5	4,75

Anlage IV: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 3

Kriterium	Wertigkeit	Maßnahme 1: Gestaltung und Entwicklung der Gottesdienste	Maßnahme 2: Förderung der Jugendarbeit/ Jugendpflege (Schwerpunkt)	Maßnahme 3: Gestaltung und Angebot von außerkirchlichen Aktivitäten, Projekten und Aktionen	Maßnahme 4: Angebot und Durchführung von Schulungen im Umgang unterschiedlicher Gemeindegruppen	Maßnahme 5: Angebot und Durchführung von Schulungen im Umgang moderner Techniken und Methoden (z. B. Controlling)
Umsetzungsfähigkeit	25%	9	8	8	8	8
Fristigkeit	25%	8	7	7	6	5
Aufwand	25%	7	6	6	6	5
Erfolgswahrscheinlichkeit	25%	8	7	6	6	8
Gesamtscore	100%	8	7	6,75	6,5	6,5

Anlage V: Begründete Maßnahmen-Priorisierung in Cluster 4

Kriterium	Wertigkeit	Maßnahme 1: Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Nachwuchses	Maßnahme 2: Neugewinnung, Aktivierung und Stärkung des Ehrenamtes	Maßnahme 3: Schaffung einer kommunikativen Basis	Maßnahme 4: Einsatz neuer Medien
Umsetzungsfähigkeit	25%	6	6	7	9
Fristigkeit	25%	9	9	8	3
Aufwand	25%	7	6	5	6
Erfolgswahrscheinlichkeit	25%	8	7	6	7
Gesamtscore	100%	7,5	7	6,5	6,25

Aufgrund der vorliegenden Größe der Datei befindet sich Anlage I auf der dem Projektbericht beigelegten CD.

Literaturverzeichnis

Evangelische Kirche in Deutschland (2015): Kirchenmitgliederzahlen, online verfügbar unter: www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/kirchenmitglieder_2015.pdf (zuletzt abgerufen am 27.07.2017).

Evangelisch-reformierte Kirche (2017): online verfügbar unter: www.reformiert.de (zuletzt abgerufen am 25.07.2017).

Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Clusteranalyse, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/clusteranalyse.html> (zuletzt abgerufen am 13.07.2017).

Lomberg, Elwin / Nordholt, Gerhard / Rauhaus, Alfred (1982): Die Evangelisch-reformierte Kirche in Nordwestdeutschland. Beiträge zu ihrer Geschichte und Gegenwart, Verlag Risius.

Eidesstattliche Erklärung

Wir erklären hiermit an Eides statt, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt haben. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Timo Fokken

Ort, Datum

Axel Franzen

Ort, Datum

Julian Gruber

Ort, Datum

Thorsten Meyer zu Holle