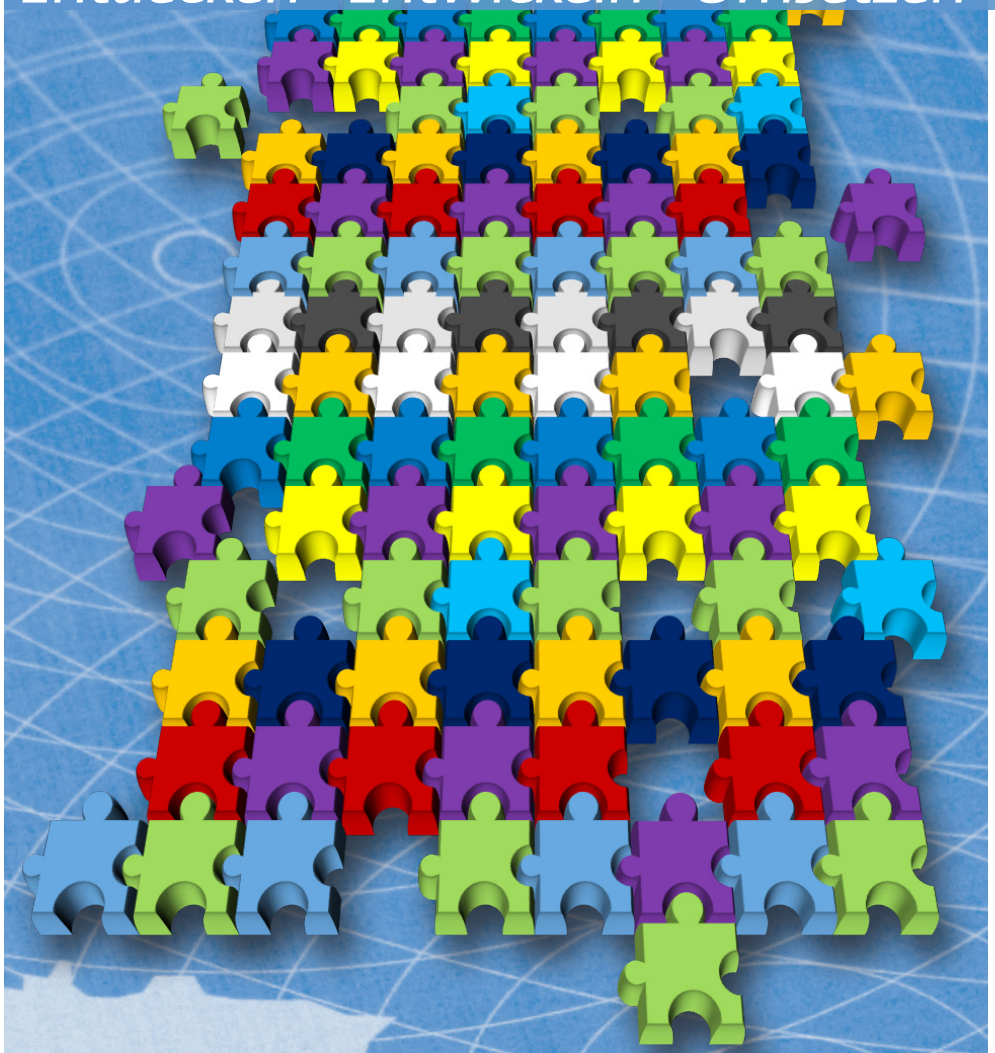
ZMiR:werkzeug 13

Konzepte

Entdecken - Entwickeln - Umsetzen

Christhard Ebert

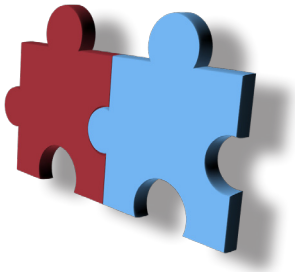


Zentrum für
Mission in der Region

Design: jungepartner.de

Was ist ein regionales Konzept?

Ein regionales Konzept beschreibt, auf welche Weise eine Region ihren Auftrag als Teil der Kirche Jesu Christi und in der Gemeinschaft ihrer Gemeinden und Einrichtungen wahrnehmen will.



- Es beschreibt den kirchlichen, sozialen, kulturellen und demografischen Ist-Zustand (Analyse).
- Es formuliert ein aussagekräftiges Zukunftsbild der Region (Vision/Leitbild).
- Es benennt auf die Analyse bezogene Leitsätze und Ziele für einen bestimmten Zeitraum.
- Es beschreibt Regelungen zur Umsetzungen der Leitsätze und Ziele (Maßnahmenkataloge) und zur Fortschreibung des Konzepts.
- Es wird schriftlich fixiert, von den beteiligten regionalen Akteuren verbindlich beschlossen und für alle Interessierte zugänglich gemacht.

Möglichkeiten eines regionales Konzepts

Ein regionales Konzept gibt die Antwort auf die Frage nach dem Selbstverständnis und dem jeweiligen (d.h. orts- und zeitbezogenen) Auftrag der Region.

Es legt die Grundlage, um Prioritäten zu setzen und nachhaltige Entscheidungen zu treffen und zu begründen.

Es schafft Klarheit für haupt-, neben- und ehrenamtlich Mitarbeitende in Bezug auf Inhalte, Aufträge, Arbeitsweisen und Formen der Beteiligung.

Es unterstützt Profilbildung und Ausstrahlungskraft der Region und ihrer Akteure.

Grenzen eines regionales Konzepts

Bestimmte Entscheidungen (Personal, Gebäude) bleiben schwierig bis schmerzhaft, auch wenn sie auf der Basis eines Konzepts gut begründet werden können.

Das Konzept garantiert keine störungsfreie Harmonie, sondern lässt bestehende Ungleichheiten, Meinungsverschiedenheiten und latente Konflikte möglicherweise deutlicher hervortreten.

Es ist keine Rundumversicherung im Blick auf zukünftige Änderungs- und Anpassungsprozesse.

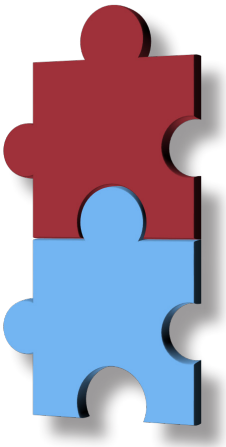
Es ist kein Rezeptbuch für garantierte Ergebnisse.

Haltungen und Voraussetzungen eines regionales Konzepts

Es gibt eine ganze Reihe von Voraussetzungen, Einsichten und Haltungen, die für eine Arbeit an und mit regionalen Konzept förderlich sind.

- Veränderungsbereitschaft
  Ein regionales Konzept macht nur dann wirklich Sinn, wenn sich die Akteure der Region gemeinsam auf einen Weg machen wollen oder auch müssen und wenn akzeptiert ist oder auf dem Weg akzeptiert werden

kann, dass Veränderungen notwendig, unvermeidlich und vor allem: hilfreich sind. Natürlich sind Veränderungen selten einfach und oft schmerzhaft. In regionalen Veränderungsprozessen findet sich oft alles wieder, was wir auch aus Trauerprozessen kennen: Schock – Widerstand – Akzeptanz des Unvermeidlichen – Ablösung vom Alten – Zuwendung zum Neuen. Genauso wie Trauerprozesse können auch Veränderungsprozesse auf jeder Ebene stagnieren und pathologische Züge ausbilden.
Allerdings bedeutet nicht schon die Entwicklung eines regionalen Konzepts, dass sich die z.B. die Gemeinden einer Region verändern. Das Konzept ist nur das Instrumentarium, um die anstehenden Prozesse zu steuern.



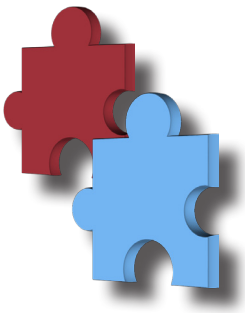
- Prozesshaftigkeit
  Prozesshaftigkeit bedeutet: Wenn das Konzept fertig ist, ist „nur“ der erste Schritt auf einem bestimmten Weg getan. Ein Konzept ist nur so gut, wie es immer wieder angepasst wird. Innere und äußere Rahmenbedingungen in der Region und den beteiligten Gemeinden ändern sich ständig. Diese Änderungen können im Konzept abgebildet werden und wirken sich aus.
- Transparenz
  „Halte deine Türen verschlossen und die Leute werden es dir mit den schönsten Gerüchten danken!“ Allerdings ist das nur eine sinnvolle Strategie für jemand, der ein Buch über die Genese von Konflikten schreiben will. Regionale Prozesse (und schon die Erstellung eines Konzepts ist ein solcher) brauchen von Anfang an offensive Transparenz. Allen Beteiligten muss jederzeit klar sein, was getan wird, warum es getan wird, wozu es getan wird und wie es getan wird. Auch wenn es vielleicht ungewohnt ist, ist es eine gute Art und Weise, unnötige Konflikte zu vermeiden. Dazu können die klassischen Formen wie Abkündigungen, Schaukasten, Gemeindebrief, Internet, oder Gemeindeversammlungen genutzt werden.
- Beteiligung
  Sowohl die Erstellung eines Konzepts als auch die anschließende Arbeit mit einem Konzept lebt davon, dass Menschen sich beteiligen und beteiligt werden. Eine solche Kultur ist nicht immer sonderlich gut ausgeprägt. Zu betreuen und betreut zu werden ist einfacher und stellt weniger in Frage. In einer ausgeprägten Beteiligungskultur hingegen werden die Einflussfaktoren neu gemischt und kommt die Frage nach den bestehenden Machtstrukturen auf den Tisch.
- Feedback-Kultur
  Dazu gehört auch die Fähigkeit und Bereitschaft, mit Feedback umzugehen. Feedback auf das, was wir sind, sagen oder tun, erhalten wir immer. Das ist nicht das Problem. Aber zu einer lern- und entwicklungsfähigen Organisation gehört eine bewusste Feedbackkultur mit Regeln, die unbewusste oder verdeckte Feedbackschleifen so verändern, dass sie positiv

und hilfreich für alle Beteiligten sind. Transparenz von Inhalten, Prozessen und Strukturen sowie die Beteiligung an diesen helfen dazu schon mal sehr gut weiter.

- Kooperationsfähigkeit
  Gerade regionale Prozesse leben von der Kooperationsfähigkeit der regionalen Akteure. Ohne diese macht auch ein regionales Konzept keinen Sinn. Kooperation und konstruktiver Wettbewerb müssen deshalb ggf. vorher eingeübt werden (s. ZMiR:praktisch „Kooperation“).
- Vernetzungsbereitschaft
  Zur Kooperation gehört auch die Bereitschaft, sich regional zu vernetzen. Nicht nur deshalb, weil auch die Einzelelemente eines regionalen Konzepts miteinander vernetzt sind, sondern auch, weil bereits Paulus mit seinem Bild vom Leib Christi die Grundzüge vernetzten Lebens und Glaubens beschrieben hat.

Inhalte eines regionales Konzepts

Im Wesentlichen gehören zu einem regionalen Konzept fünf Schwerpunkte. Sie werden im Folgenden in der Reihenfolge beschrieben, in der sie auch in der Erarbeitung sinnvoll aufeinander aufbauen.



- Analyse
  Eine regionale Analyse erfasst sowohl „harte“ wie auch „weiche“ Fakten der Region. Sie ist notwendig, weil sich hier die Themen zeigen, mit denen die Menschen einer Region zu tun haben. Außerdem bietet die Analyse Material an, um nach einem mehrjährigen Veränderungsprozess einigermaßen zuverlässig zeigen zu können, was sich verändert hat und was nicht (vgl. die ZMiR:werkzeuge „So sind wir“ / „Der regionale Fingerabdruck“ / „Regionen unter der Lupe“).
- Vision
  Zu der analytischen Arbeit der Analyse tritt hier die kreative hinzu.
  Eine Vision ist eine bildhafte Vorstellung von einer Zukunft, die sich gegenüber der Realität der Gegenwart durchsetzen wird. Sie ist in höherem Maß sinnvoll und motivierend, als es die Gegenwart vermag. Es geht um die Frage, welche Verheißung Gott für eine bestimmte Region hat und in welches Bild sie gefasst werden kann. Die Arbeit an einer Vision ist der Teil des Konzepts, der am wenigsten inhaltlich gesteuert werden kann und braucht. Hier soll und darf dem Heiligen Geist selbst Raum gegeben werden (s. ZMiR:werkzeug „Die Vision für die Region“).
  Während die Analyse das IST beschreibt, zeigt die Vision das SOLL. Analyse und Vision sind damit die beiden wesentlichen Phasen einer regionalen Konzepts. Damit sich aber das Ist dem Soll annähern kann, kommen die nächsten drei Phasen hinzu.
- Leitsätze
  Aus der Vision werden Leitsätze abgeleitet. Leitsätze – manche reden hier auch von Leitbildern – stellen die komprimierte Fassung der Vision da. Sie

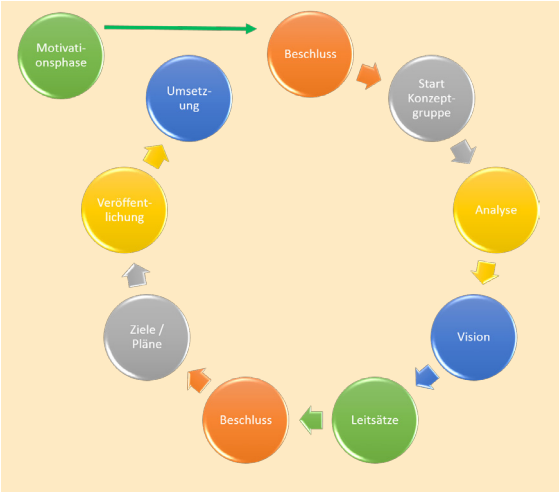
sind bestimmt zur Kommunikation mit anderen, enthalten die Kraft der Vision und zielen bereits wieder auf die Realität. Sie sind der notwendige Übergang hin zu der vierten Phase.

- Ziele
  Aus Leitsätzen werden konkrete Ziele abgeleitet. Diese beschreiben möglichst konkret, positiv und überprüfbar, was mit wem in welchem Ausmaß und welchem Zeitraum erreicht werden soll.
  Ohne eine Zielorientierung droht auch die beste Vision durch ständige reaktive Anpassung an Umweltveränderungen zu degenerieren.
- Strategien
  Aus Zielen werden schließlich Strategien. Eine Strategie beschreibt eine sinnvoll Abfolge von Maßnahmen, um vom Ist zum Soll zu kommen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Methoden des Projektmanagements sind hier hilfreich und weiterführend (s. ZMiR:werkzeug „Projekte“).

Schritte eines regionales Konzepts

1. *Motivationsphase*

Die Ausgangslage zur Entwicklung eines regionalen Konzepts kann sehr unterschiedlich sein, entsprechend unterschiedlich sind auch die Einstiegspunkte. Es empfiehlt sich aber immer, eine ausreichend lange Motivations- und Überzeugungsphase vorzusehen, die durchaus bis zu einem Jahr dauern kann. Das ist auf jeden Fall gut investierte Zeit. Viele Fragen zur Sinnhaftigkeit, zu Motiven, zu Ängsten und Widerständen können in dieser Zeit geklärt werden, die somst bereits laufende Prozesse an meist unerwarteten Stellen blockieren und gar torpedieren können. Die dann folgenden Schritte können hier nur idealtypisch beschrieben werden und müssen in vielen Fällen den jeweiligen regionalen Situationen angepasst werden.



2. *Beschluss der Leitungsgremien*

Dieser sollte neben dem grundsätzlichen „Ja“ zur Entwicklung des Konzepts auch Personen in eine gemeinsame Konzeptgruppe entsenden und Regelungen zur Finanzierung der Konzeptentwicklung und der unverzichtbaren (!) externen Moderation enthalten.

3. *Einsetzung der Konzeptgruppe*

Diese sollte mit der Beauftragung und Entsendung in einem gemeinsamen regionalen Gottesdienst beginnen. Dazu gehört auch die Entwicklung der Gruppe hin zu einem arbeitsfähigen Team.

4. *Analyse*

Die Konzeptgruppe erstellt eine Situationsanalyse. Hier muss zuerst geklärt werden, welche Daten in welchem Umfang gebraucht werden.

5. *Vision*

Die Entwicklung einer Vision für die ganze Region kann gut auch mit breiter Beteiligung durchgeführt werden. Dabei können bestehende Leitbilder der einzelnen regionalen Akteure berücksichtigt werden. Gleichzeitig wird von Anfang an für eine gute Transparenz gesorgt. Methodisch bieten sich hier alle Großgruppenmoderationen wie Zukunftskonferenzen oder Open-Space-Modelle an.

6. *Leitsätze*

Vision und Analyse werden von der Konzeptgruppe nun in einen Zusammenhang gebracht. Die Analyse liefert die regionalen Themen und Herausforderungen, die Vision- bzw. das Leitbild liefert sozusagen die Richtung des kirchlichen Handelns. Im Ergebnis entstehen einige regionale Leitsätze.

7. *Beschluss*

Die bisherigen Konzeptergebnisse werden schriftlich fixiert und von den Leitungsgremien der Region diskutiert, ggf. zur Überarbeitung in die Konzeptgruppe zurückgespielt und danach beschlossen.

8. Ziele und Projektpläne

Je nach Größe der Region und Anzahl der beteiligten Akteure können jetzt zwei Wege beschritten werden:

- Bei kleineren Regionen und einer überschaubaren Anzahl von Leitsätzen (3-5) kann die Konzeptgruppe weiter arbeiten, indem sie die Leitsätze konkretisiert.
- Bei größeren Regionen kann es sinnvoll sein, jeweils eigene Arbeitsgruppen für die Leitsätze zu bilden. Diese Arbeitsgruppen werden dann von der Projektgruppe initiiert und koordiniert.

Die Arbeit ist in beiden Fällen die gleiche. Aus den Leitsätzen werden Ziele für einen bestimmten Zeitraum (in der Regel zwischen 3 und 5 Jahre) entwickelt und Projektpläne erstellt, die beschreiben, mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden sollen.

Alles wird wieder schriftlich fixiert. Dazu treten Empfehlungen, wie die Umsetzung der gesamten Konzeption geprüft wird: in welchen Abständen (empfehlenswert ist mindestens einmal jährlich) von wem und mit welchen Konsequenzen. Die Ergebnisse dieser Prüfung fließen zurück in die gesamte Konzeption (kontinuierliche Fortschreibung).

Die Arbeit der Konzeptgruppe bzw. der beteiligten Arbeitsgruppen ist hiermit beendet.

9. Veröffentlichung

Nach endgültiger Beschlussfassung durch die beteiligten Gremien erfolgen jetzt die Veröffentlichung der regionalen Konzeption und die Umsetzung der vereinbarten Projektpläne.

Mehr zu regionalen Konzepten finden Sie in:
Christhard Ebert / Hans-Hermann Pompe (Hrsg.), Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region - Kooperation - Mission, Leipzig 2014, Artikel 3.3, 4.4, 6.4, 8.4, 8.7, 8.8, 8.10.

Weitere ZMiR:werkzeuge für die Region

Projekte. Organisieren - Begleiten - Auswerten

Projekte sind als Teil einer kirchlichen Regionalentwicklung unverzichtbar. Sie können klein oder groß, einfach oder komplex sein. In jedem Fall aber brauchen sie Planung. Sie brauchen Management.
Das Werkzeug führt in die grundlegenden Begriffe und Methoden des Projektmanagements ein.

Regionen unter der Lupe. Modelle und Methoden regionaler Tests

Wie belastbar ist eine Region? Wo sind ihre Stärken, wo liegen ihre Schwächen? Worauf kann man bauen, was ist eher eine wackelige Angelegenheit? Eine Region ist ein lebendiger Organismus, in dem es neben Rahmenbedingungen genauso innere Abläufe gibt. Der Blick durch die Lupe schärft die Sensibilität für Grenzen und Möglichkeiten regionaler Entwicklung.

Der regionale Fingerabdruck. Eine Umfrage

Womit lässt sich am besten die eigene Region beschreiben? Welche Fragen muss man stellen, damit die Beschreibung fundiert ist und für die Weiterentwicklung kirchlicher Wirksamkeit die weiterbringenden Antworten gefunden werden? Der regionale Fingerabdruck ist ein Werkzeug für eine Umfrage unter den Gemeinden einer Region.

Meilensteine. Aufatmen - Orientieren - Feiern

In kirchlichen Organisationen werden Veränderungs- oder Regionalentwicklungsprozesse (z.B. nachbarschaftliche Kooperationen, regionale Schwerpunktbildungen oder Fusionen) immer häufiger mit Instrumenten des Projektmanagements geplant und gesteuert. Hierbei spielen Meilensteine eine wichtige Rolle. Die verschiedenen Prozessphasen von komplexen Veränderungsprozessen werden durch Meilensteine oder so genannte Meilensteinveranstaltungen markiert und in überschaubare Phasen eingeteilt.

Die Vision für die Region. Ein Workshop

Dieses Werkzeug ist eine Anleitung für einen Workshop, mit dessen Hilfe eine Region für sich eine tragfähige Vision entwickeln kann. Der Workshop selbst umfasst i.d.R. neun verschiedene Phasen von unterschiedlicher Länge, die an bis zu drei Abenden oder besser an einem Wochenende durchgeführt wird. Das Material liefert Lieder, Textvorschläge und konkrete Anleitungen für die einzelnen Schritte.

Für die Kontaktaufnahme

EKD-Zentrum für Mission in der Region
Olpe 35
44135 Dortmund
Tel 02 31 54 09 34
info@zmir.de
www.zmir.de

Evangelische Kirche in Deutschland
Spendenkonto 660 000 / IBAN DE05 5206 0410 0000 6600 00
Evangelische Bank, BLZ 520 604 10 / BIC GENODEF1EK1
Arbeitsobjekt: 200 40 40 101

Der Dienst des ZMiR wird durch die gemeinsame Umlage innerhalb der EKD ermöglicht. Erstattete Kosten sowie Spenden verwenden wir zur Unterstützung innovativer Projekte in strukturschwachen Regionen.

2. Auflage, Dortmund 2015

Dieses Heft können Sie herunterladen unter www.zmir.de/download/3742/

EKD-Zentrum
für Mission in der Region
Olpe 35
44135 Dortmund
Tel. 02 31 54 09 34
info@zmir.de
www.zmir.de

Ein Reformzentrum der EKD KIRCHE IM AUFBRUCH