



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG



Evaluation des Projektes Integrierte Beratung

Struktur | Pfarrdienst | Immobilien

Endbericht Mai 2019
mit einer Fortschreibung bis März 2020

Herbert Lindner unter Mitarbeit von Stefan Fehser

Evaluation des Projektes Integrierte Beratung
Struktur | Pfarrdienst | Immobilien

Endbericht Mai 2019 mit Ergänzungen April 2020 (**kursiv**)

Gedruckt im Auftrag des Projektteams S P I,
Stuttgart, im Mai 2019
Projekt Integrierte Beratung Struktur | Pfarrdienst | Immobilien
Gänsheidestr. 4, 70184 Stuttgart
Telefon 0711 2149-313, Telefax 0711 2149-9313

www.spi-beratung.de

INHALTSVERZEICHNIS

A	Die Ausgangssituation.....	4
B	Das Erhebungsinstrument der Online-Befragung	4
	1. Der Rücklauf aus der Befragung der Beratenen vor Ort.....	4
	2. Die Informationswege zum Beratungsangebot.....	5
	3. Hoffnungen und Gründe für die Inanspruchnahme des Projektes S P I	6
	a) Gründe	6
	b) Hoffnungen	7
	4. Der Gesamteindruck.....	7
	5. Urteile zum Verlauf der Prozesse	9
	a) Die Prozessorganisation	10
	b) Die fachliche Beratung	10
	c) Die Prozessbegleitung	11
	d) Das Zusammenspiel von fachlicher Beratung und Prozessbegleitung.....	12
	6. Urteile zum Ergebnis der Beratung	13
	7. Die Ergebnisse im Blick auf die Veränderung der Situation in der Gesamtsicht ..	14
	8. Die Ergebnisse im Blick auf die Veränderung der Situation in der Detailanalyse.	16
	a) Die Situation im Pfarrdienst	16
	b) Die Zukunft der Kirchengemeindestrukturen	17
	c) Die Lage bei den Immobilien	18
	d) Weitere Ergebnisse	18
	e) Zusammenfassung.....	19
	9. Die Öffentlichkeitsarbeit	19
	10. Die Beraterinnen und Berater.....	20
C	Qualitative Interviews und wörtliche Ergänzungen	21
	1. Die bestätigenden Details	21
	a) Zur Situation.....	21
	b) Die Beratung wird positiv beurteilt	21
	c) Die Chance der Externität	21
	d) Minderheitenschutz und Arbeitsfähigkeit	22
	e) Die Chance der Sachkunde.....	22
	2. Mögliche Grenzen.....	22
	a) Auswirkungen rechtlicher Regelungen	22
	b) Die Auswirkungen des PfarrPlans	22
	c) Die Frage nach den Innovationen.....	23
	d) Die Weiterarbeit nach Abschluss der Beratung	23
D	Zusammenfassung und Perspektiven.....	23

A DIE AUSGANGSSITUATION

Das Projekt Integrierte Beratung Struktur | Pfarrdienst | Immobilien wurde ins Leben gerufen, um Kirchengemeinden und Kirchenbezirke dabei zu unterstützen, die anstehenden Veränderungen angemessen zu bewältigen.

Das Projektdesign ist ein innovativer Ansatz, der Fachberatung und Prozessbegleitung zusammenführt und in engem Kontakt mit den Abteilungen des Oberkirchenrats steht. Eine Evaluation dieses Projekts kann wichtige Einsichten über Beratungsformate und auch kirchenleitendes Handeln erschließen. Sie ist deshalb ein konstitutives Element des Projekts.

Wesentlicher Bestandteil der Evaluation ist eine Befragung der Verantwortlichen vor Ort nach Abschluss des Prozesses zu ihren Meinungen über Verlauf und Ergebnis mit Hilfe eines Online-Fragebogens. Zusätzlich zur Befragung der Verantwortlichen vor Ort wird parallel eine interne Erhebung bei den Mitarbeitenden des jeweiligen Beratungsprojekts durchgeführt.

Zur Vertiefung der quantitativen Ergebnisse der Befragung wurden bei drei abgeschlossenen Projekten qualitative Interviews mit den Verantwortlichen geführt.

B DAS ERHEBUNGSINSTRUMENT DER ONLINE-BEFragung

Eine schriftliche Befragung der Verantwortlichen vor Ort in den Kirchengemeinden und Kirchenbezirken hätte einen erheblichen Aufwand durch das Anschreiben der Beteiligten, durch die Rücksendung und durch die Übertragung der Daten erfordert. Deshalb wurde das Instrument einer Online-Befragung entwickelt. Für jeden Prozess wird nach dessen Abschluss sowohl für die Beratenen vor Ort als auch für das Beratungsteam des Projekts Integrierte Beratung ein eigener Link erstellt, mit dem sie den für sie vorgesehenen Fragebogen ausfüllen können. Den Beteiligten des Beratungsprozesses werden per E-Mail die jeweiligen Links mitgeteilt und sie werden um Teilnahme an der Evaluation gebeten. Nach etwa drei Wochen wird an die Bearbeitung erinnert. Bereits in der Zielvereinbarung zwischen dem Projekt und den Kirchengemeinden wird auf die Evaluation hingewiesen und die Beratenen erklären ihre Bereitschaft, daran teilzunehmen.

Mit der Evaluation wurden für die praktisch-theologische Seite apl. Prof. Dr. Herbert Lindner und für die fachlich-statistische Seite Dipl.-Soz. Stefan Fehser beauftragt.

Der Erhebungsbogen orientiert sich an dem veröffentlichten Konzept des Projektes Integrierte Beratung. Die Ausgestaltung des Erhebungsbogens wurde in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen aus dem Projekt entworfen und bei den Beteiligten zweier unterschiedlicher Projekte getestet.

1. Der Rücklauf aus der Befragung der Beratenen vor Ort

Bis März 2019 wurden 53 abgeschlossene Prozesse in die Evaluation einbezogen. Von 463 angeschriebenen Beratenen haben sich zum Stichtag 279 (60%)¹ an der Online-Befragung beteiligt. Parallel wurden alle Beraterinnen und Berater nach ihren Erfahrungen bei diesen Prozessen befragt. Die **Rücklaufquote** ist für eine onlinegestützte Befragung sehr gut.

¹ Alle Prozentwerte im Text sind der besseren Übersichtlichkeit willen auf ganze Stellen gerundet.

Zur Frühjahrssynode 2018 war ein erster Zwischenbericht auf der Basis von 20 abgeschlossenen Prozessen vorgelegt worden. Die damaligen Ergebnisse haben sich 2019 in fast allen Punkten bestätigt. Die Evaluation wurde kontinuierlich bis März 2020 weiter geführt. Die Werte sind bei allen Fragen sehr stabil. Die detaillierten Ergebnisse aus dem Frühjahr 2019 können auch im März 2020 als gültige Aussagen betrachtet werden.

Als Nachweis werden die Kernergebnisse der Fortschreibung in dieser Auswertung an den entsprechenden Stellen kursiv dokumentiert. Die Abkürzungen stehen für das Datum der jeweiligen Fortschreibung, also 3_2020 für eine Auswertung zum März 2020.

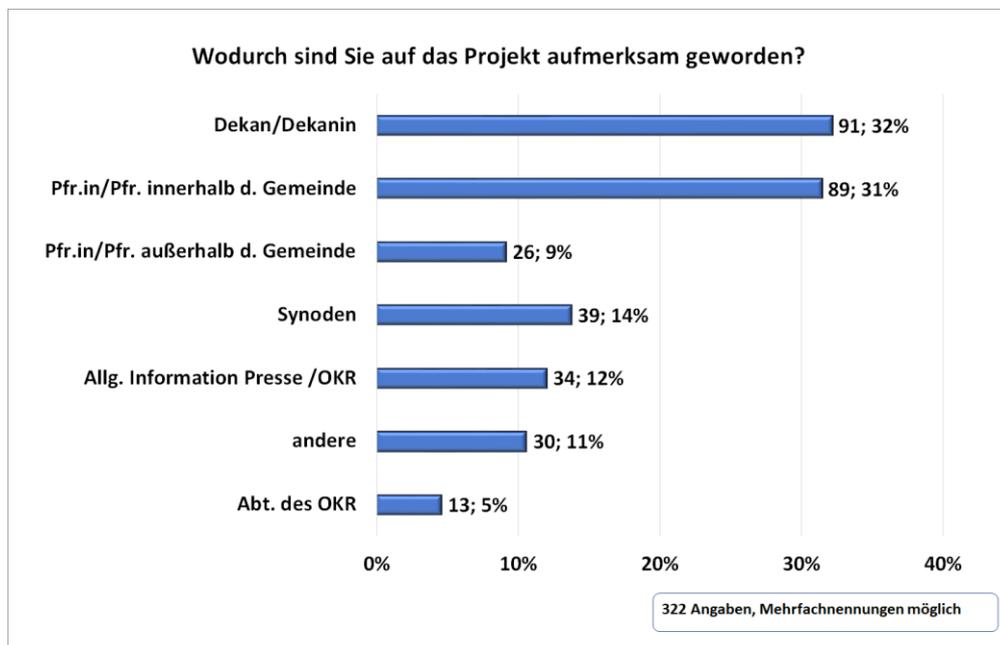
S P I ist es also gelungen, die **hohe Zufriedenheit** mit der Beratungsarbeit seit Beginn an bis heute aufrecht zu erhalten.

2. Die Informationswege zum Beratungsangebot

Wodurch werden Gemeinden und ihre Verantwortlichen auf das Beratungsangebot des Projektes Integrierte Beratung aufmerksam²? Pfarrerinnen und Pfarrer innerhalb und außerhalb der eigenen Gemeinde werden auf diese Frage hin am häufigsten genannt. Über den kollegialen Informationsweg³ wurden ca. 40% aller Kirchengemeinden auf das Projekt aufmerksam⁴.

An zweitgenannter Stelle stehen mit ca. 32% die Dekaninnen und Dekane, gefolgt von den Bezirkssynoden mit ca. 14%. Diese Informationswege über die Leitungsebenen der Landeskirche ergänzen oder unterstützen also die kollegialen Informationskanäle.

Informationen der kirchlichen Presse folgen mit ca. 12%. Direkte Hinweise aus Abteilungen des Oberkirchenrats spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.



² Mehrfachnennungen waren möglich.

³ Pfarrerinnen und Pfarrer innerhalb und außerhalb der Gemeinde.

⁴ Unter „Andere“ werden auch noch häufig Pfarrerinnen und Pfarrer erwähnt. Sie sind in der obigen Zahl mit eingerechnet.

3. Hoffnungen und Gründe für die Inanspruchnahme des Projektes S P I

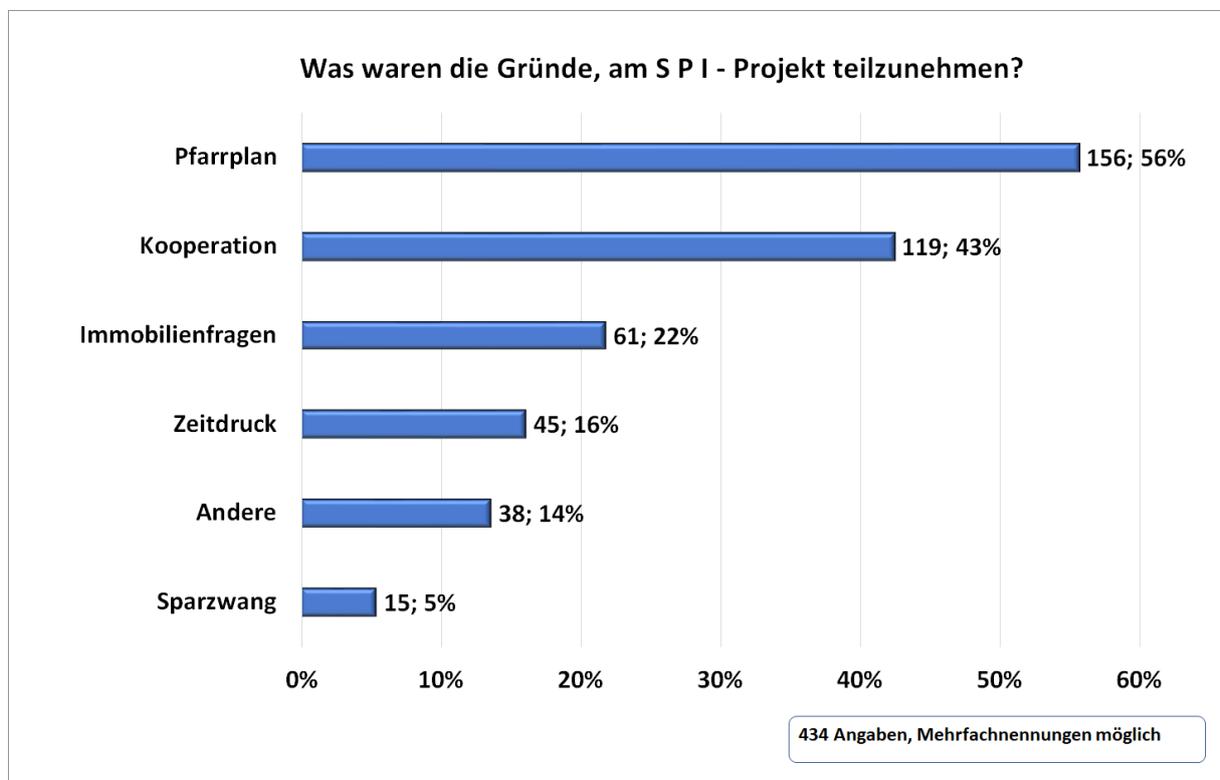
Das Projekt bietet Unterstützung in den Bereichen Kooperation und Zusammenarbeit der Kirchengemeinden, Pfarrdienst und Umsetzung des PfarrPlans, sowie Immobilienfragen an. Einer oder mehrere dieser Bereiche können der Grund sein, die Beratung in Anspruch zu nehmen.

a) Gründe

In der Gesamtzahl der genannten **Gründe** stehen an der Spitze die **Umsetzung des PfarrPlans** mit 56% und die Suche nach der einer **besseren Zusammenarbeit** und Kooperation zwischen Kirchengemeinden mit 43%. Beide Gründe werden häufig gemeinsam genannt. Immobilienfragen dagegen werden mit 22% und der eher allgemeine Handlungs- und Zeitdruck mit 16% aller Nennungen weniger häufig genannt. Nur 5% nennen Kosteneinsparungen als Grund⁵.

So wird bei 45% der Projekte, bei denen der PfarrPlan Beratungsgrund war, auch die Zusammenarbeit als Grund genannt. Beim Beratungsgrund „Zusammenarbeit“ sind es sogar knapp zwei Drittel, die auch die Umsetzung des PfarrPlans diskutieren wollten. Nur wenige dieser Anfragen (41, das sind ein gutes Drittel aller Beratungsanfragen zur Zusammenarbeit) sind nicht mit dem Beratungsgrund PfarrPlan gekoppelt.

Der Grund für diesen engen Zusammenhang liegt darin, dass in sehr vielen Projekten andere Formen der Zusammenarbeit bis hin zu Fusionen in Erwägung gezogen werden, um die Vorgaben des PfarrPlans umsetzen zu können.

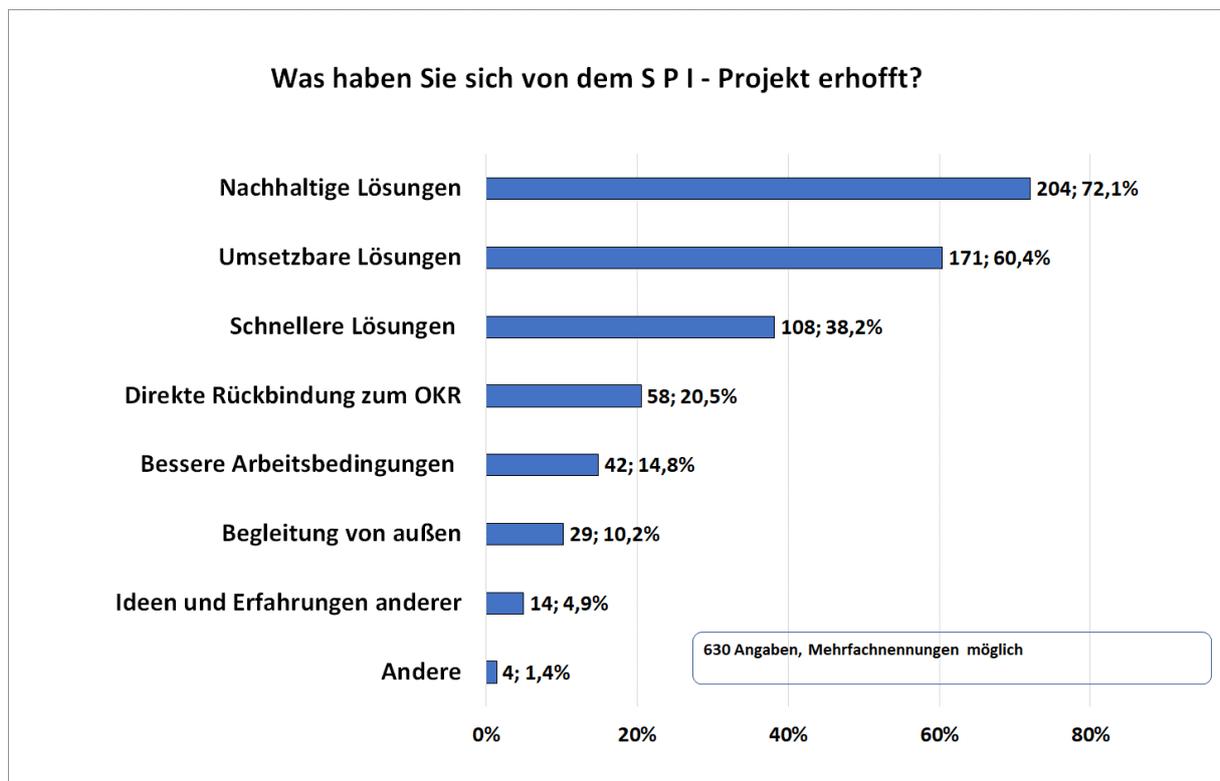


⁵ Mehrfachnennungen waren möglich.

b) Hoffnungen

Die Informationen über das Projekt einer integrierten Beratung haben Hoffnungen geweckt. Maximal drei Hoffnungen konnten ausgewählt werden. An erster Stelle stehen **nachhaltige Lösungen** (72%), gefolgt von **Umsetzbarkeit der Vorschläge** (60%), eine schnellere Lösungsfindung (38%), die direkte Rückbindung an Entscheidungsebenen in der Landeskirche (21%) und schließlich bessere Arbeitsbedingungen (15%).

Freie Ergänzungen durch wörtliche Nennungen waren möglich. Sie haben zwei Schwerpunkte: Eine unparteiische **Begleitung „von außen“** war erhofft. Die andere Hoffnung richtet sich darauf, an den Erfahrungen und Ideen anderer in ähnlichen Situationen teilzuhaben.



4. Der Gesamteindruck

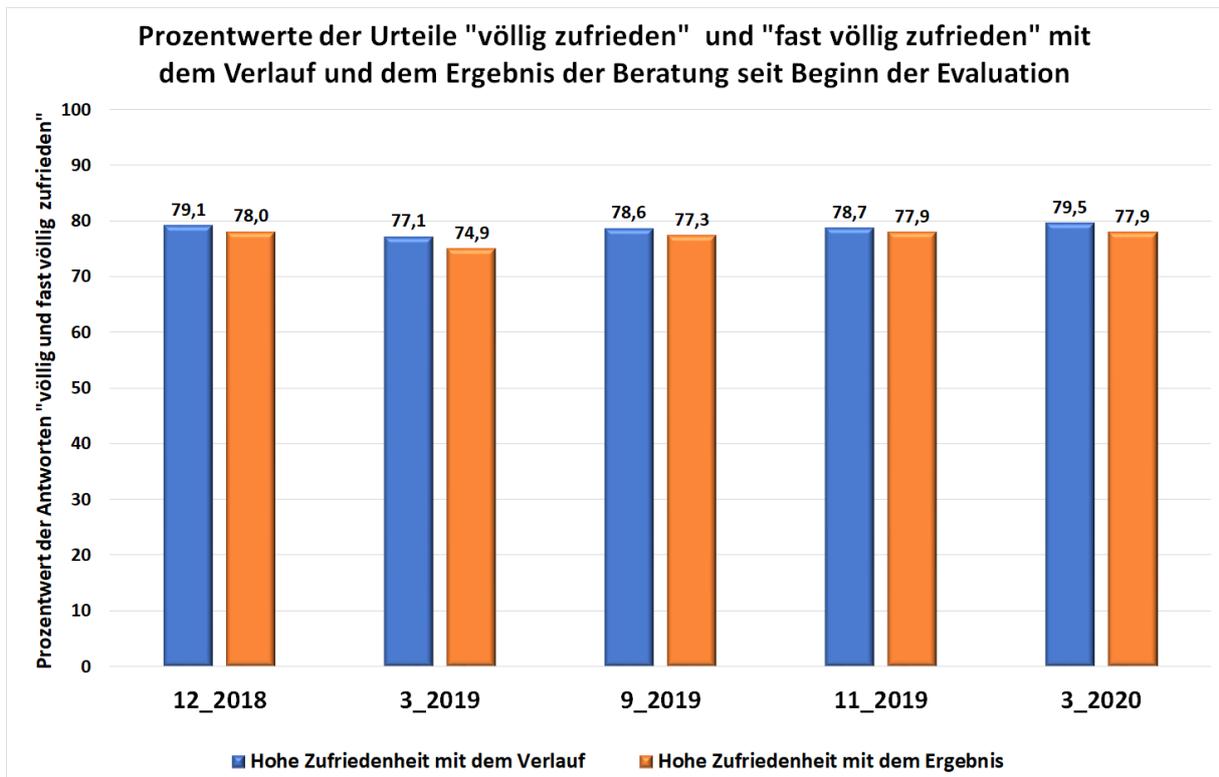
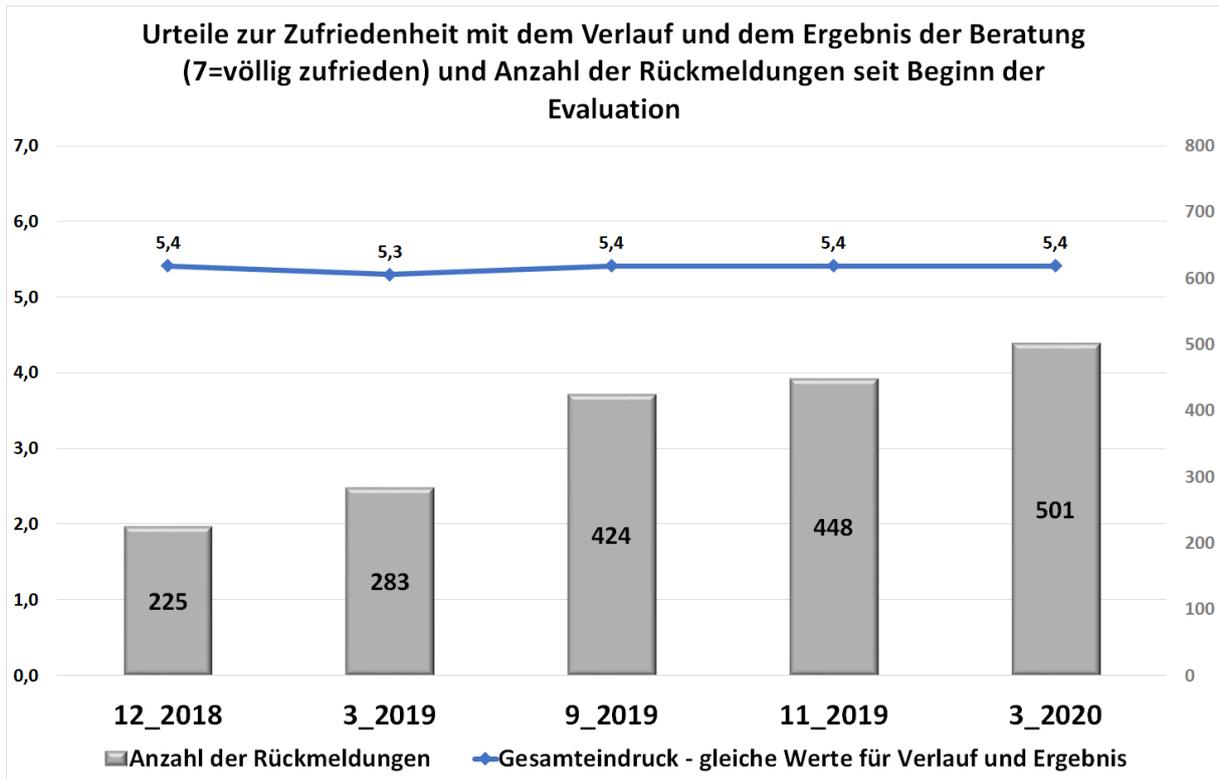
Die **Zufriedenheit** der Beratenen mit der Beratung durch S P I ist **hoch**. Zufrieden⁶ mit dem Verlauf der Beratung sind 77%, mit dem Ergebnis 75% der Befragten. Der Mittelwert liegt bei 5,4 auf einer 7-er Skala.

Die Berufsgruppen bei den Beratenen⁷ unterscheiden sich kaum in ihrem Urteil über Verlauf und Ergebnis.

Die Zahlen der Antwortenden steigen kontinuierlich. Die Zufriedenheit mit der Beratung bleibt gleich hoch. (Grafiken siehe nächste Seite)

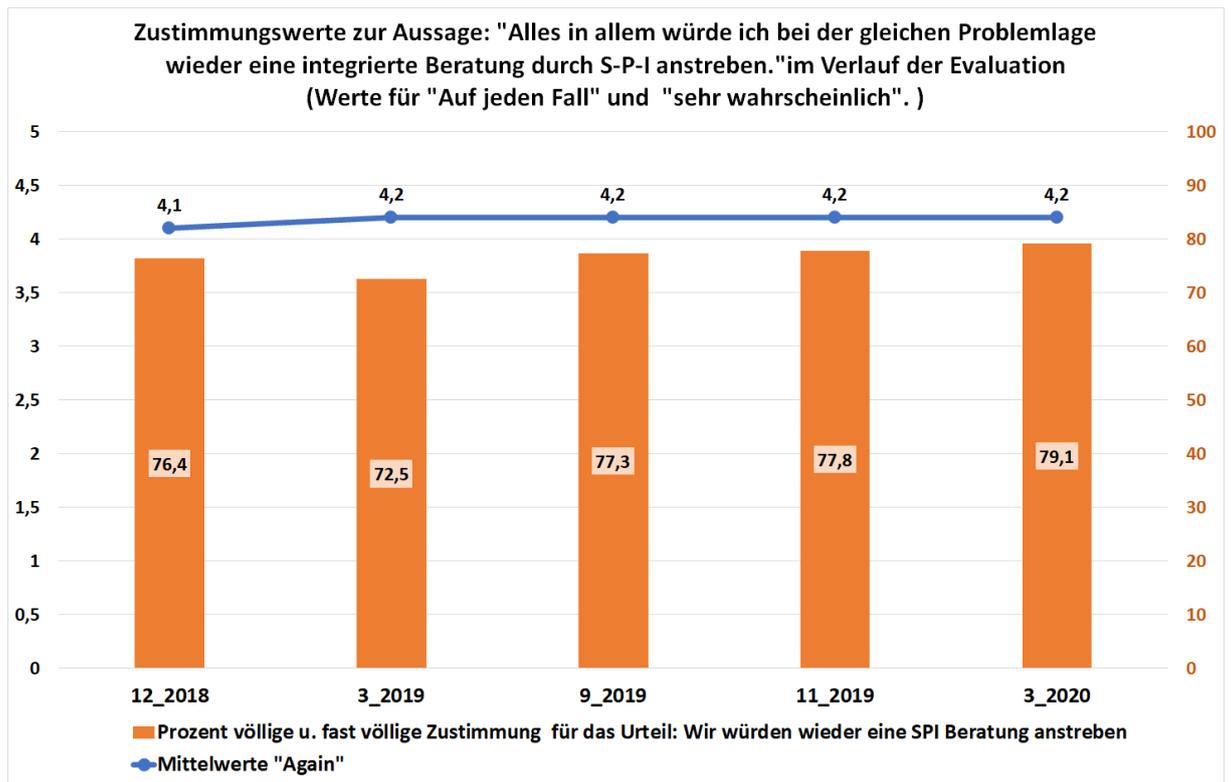
⁶ Die Werte für völlig zufrieden, fast völlig zufrieden und eher zufrieden sind zusammengefasst.

⁷ Also etwa Pfarrerinnen, Pfarrer oder Mitglieder der Kirchengemeinderäte ...



Zum positiven Gesamteindruck der bereits evaluierten Prozesse trägt zudem bei, dass 73% der Befragten bei gleicher Problemlage auf jeden Fall oder sehr wahrscheinlich wieder eine integrierte Beratung durch das Projekt anstreben würden. 16% verneinen dies und 11% sind unentschieden.

Auch diese Werte bleiben über den Zeitraum der Evaluation gleich hoch.



Diese hohen Werte sind bemerkenswert, denn die Aufgabenstellungen sind nicht einfach. Sie sind komplex und durch die Vielzahl der Akteure und Interessen unübersichtlich. Zudem müssen teils schmerzliche Veränderungen und Verzichte bewältigt werden. Dass die Rückmeldungen dennoch so positiv sind, darf als eine deutliche **Bestätigung für das Konzept** der Integrierten Beratung und für seine Ausgestaltung im Einzelnen innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen verstanden werden.

Der Langzeitvergleich bringt noch eine zusätzliche Bestätigung. S-P-I gelingt es, die Qualität der Beratung über die gesamte bisherige Laufzeit gleich hoch zu halten.

Genauer wird der Überblick, wenn die Themenkomplexe „Verlauf“ und „Ergebnis“ weiter aufgliedert werden. Zunächst zum Verlauf.

5. Urteile zum Verlauf der Prozesse

Der Verlauf der Beratung wurde durch **vier Themenkomplexe**⁸ abgefragt:

- Die Organisation des Prozesses stellt den Rahmen bereit, innerhalb dessen die inhaltlichen Fragen diskutiert werden können. Hier liegt die durchschnittliche Zustimmung zu den positiven Urteilen zusammengefasst bei einem Wert von 4,5 („Stimme nahezu vollständig zu“).
- In der fachlichen Beratung geht es um die Sachfragen und deren Klärung. Hier liegt die Zustimmung zu den positiven Urteilen zusammengefasst bei einem Wert von 4,1 („Stimme zu“).

⁸ Der schlechteste Wert der folgenden Kennzahlen wäre 1,0. Der beste maximal zu erreichende Wert 5,0.

- Die Prozessbegleitung beachtet die persönliche Seite der Entscheidungsfindung. Hier liegt die Zustimmung zu den positiven Urteilen zusammengefasst bei einem Wert von ebenfalls 4,1 („Stimme zu“).
- Eine Besonderheit des S P I - Projekts ist das Zusammenspiel von fachlicher Beratung und Prozessbegleitung durch „Beratungsstandems“, in denen beide Fachkompetenzen vertreten sind. Hier liegt die Zustimmung zu den positiven Urteilen zusammengefasst bei einem Wert von 4,4 („Stimme sehr weitgehend zu“).

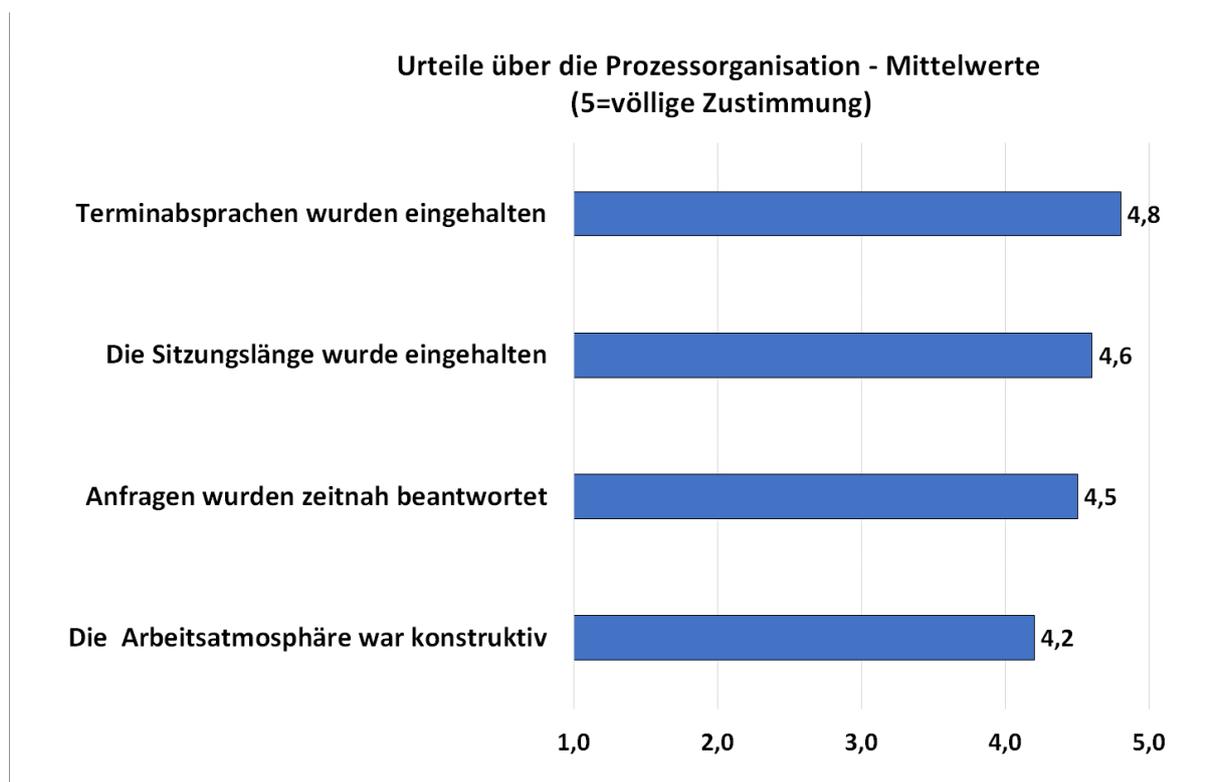
Innerhalb der insgesamt hohen Zufriedenheit mit dem Verlauf der Beratung werden also die **Prozessorganisation** und das **Zusammenspiel des Beratungsstandems** besonders positiv hervorgehoben.

a) Die Prozessorganisation

Die **Bausteine** der Prozessorganisation finden durchweg **sehr positive Beurteilungen**.

Dies gilt besonders für die Einhaltung der Terminabsprachen, dann die Einhaltung der Sitzungslänge und die zeitnahe Beantwortung der Anfragen. Lediglich der Aussage „Die Arbeitsatmosphäre war konstruktiv“ wird etwas geringer zugestimmt.

Diese Ergebnisse sprechen für gute Arbeitsdisziplin der Beraterinnen und Berater und eine geschickte interne Arbeitsorganisation unter Einschluss des Projektbüros.

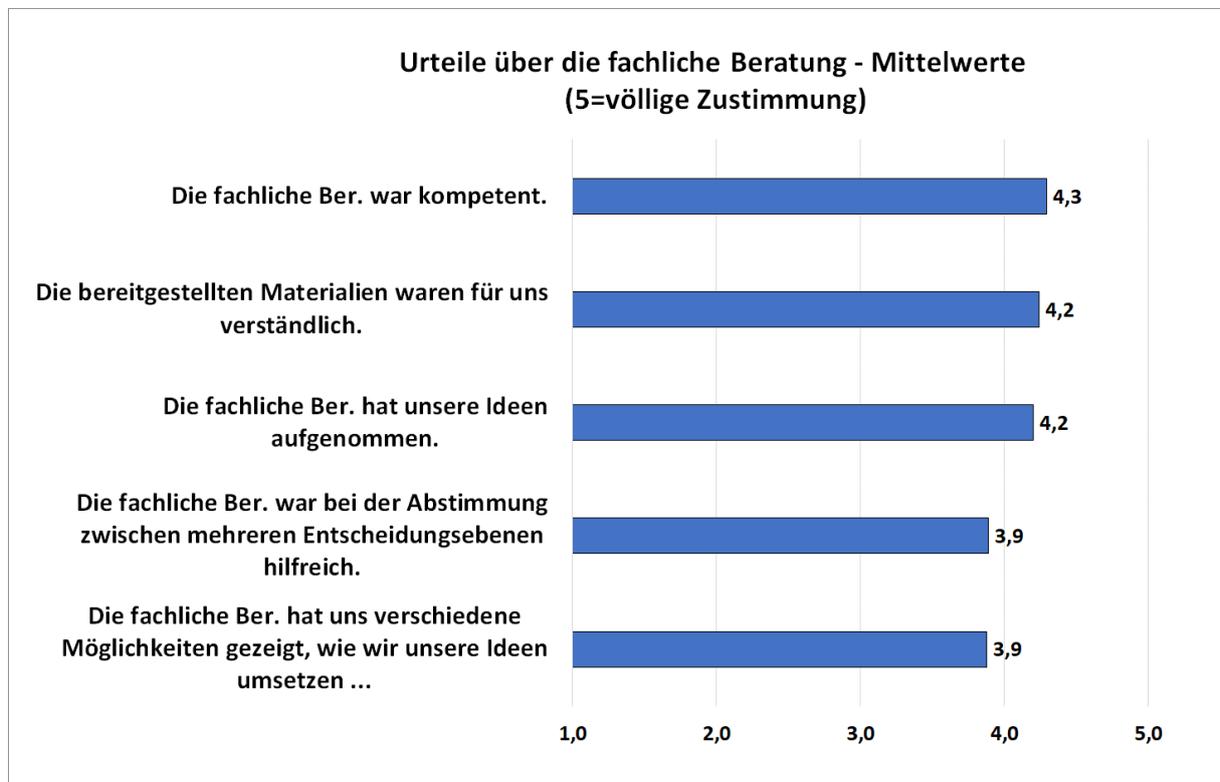


b) Die fachliche Beratung

Die fachliche Beratung steht vor der Aufgabe, Expertenwissen kompetent, hilfreich und nicht überformend zu vermitteln. Dies ist nach dem Urteil der Befragten **gut gelungen**.

Das Fachwissen wurde kompetent und verständlich vermittelt. Die Befragten bestätigen, dass die Ideen aus ihrem Kreis weitgehend aufgenommen wurden und zur Klärung zwischen den Entscheidungsebenen beitrugen. Die Aussagen: „Die fachliche Beratung hat uns verschiedene Möglichkeiten gezeigt, wie wir unsere Ideen umsetzen können“ ebenso wie die

Abstimmung zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen der Landeskirche werden mit Mittelwerten um 3,9 im Vergleich zu den anderen Voten etwas weniger positiv beurteilt.

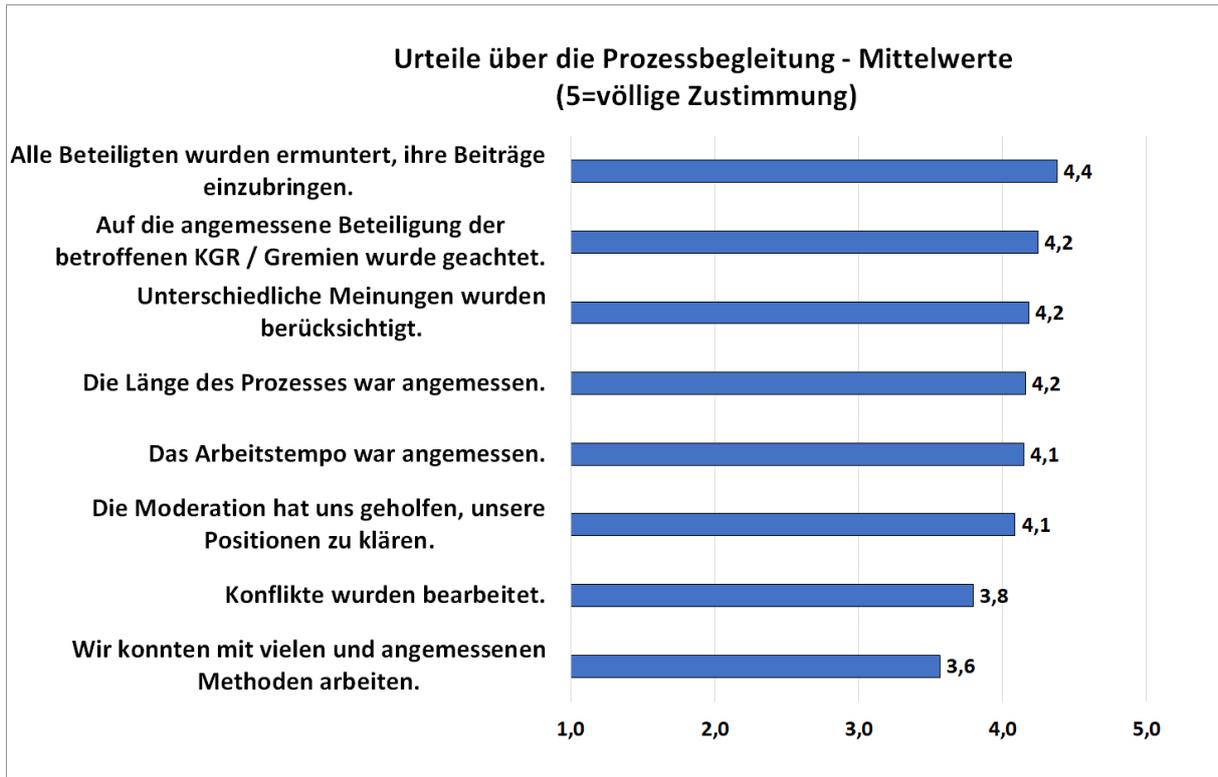


c) Die Prozessbegleitung

Die guten Werte für alle Aspekte der Prozessbegleitung weisen darauf hin, dass es gelungen ist, in den Prozessen eine **förderliche Beratungskultur** zu etablieren.

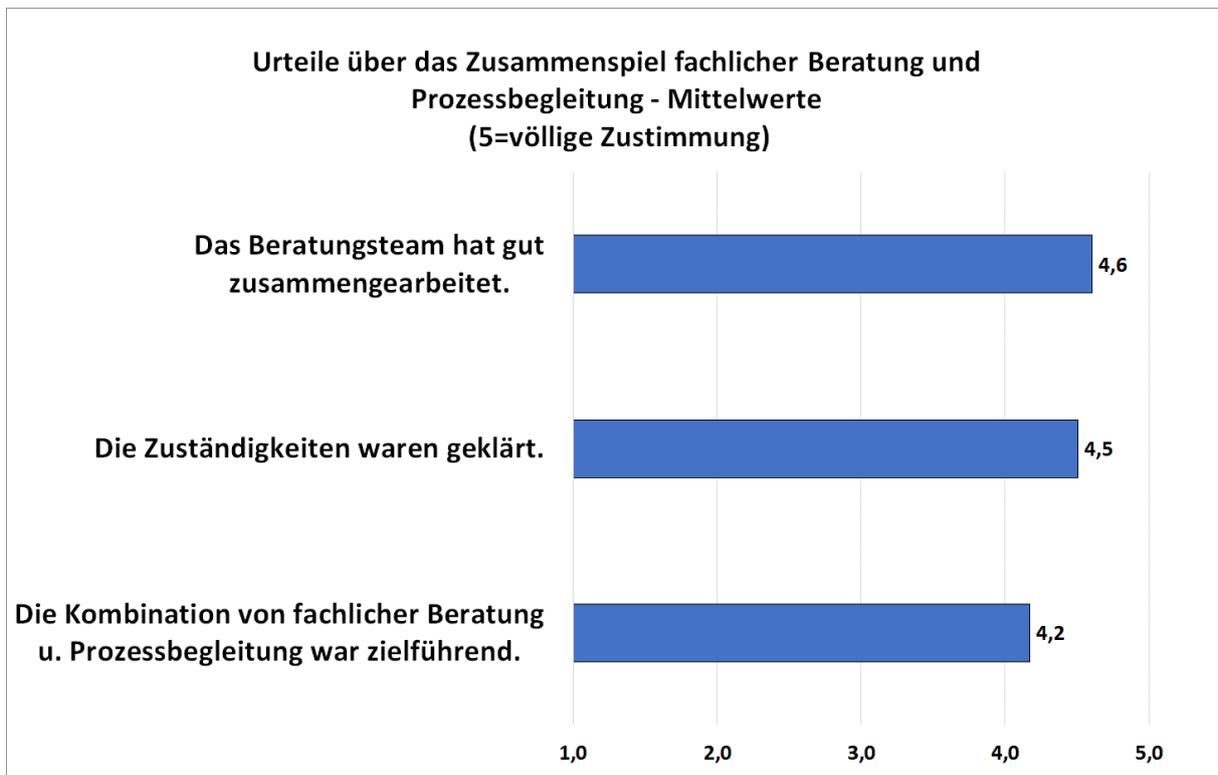
Einzelne Personen und die betroffenen Gremien wurden angemessen beteiligt und unterschiedliche Meinungen berücksichtigt. Die Moderation hat sich auf die Beratenen eingestellt und ihnen zur Klärung ihrer Positionen verholfen.

Ein angemessenes Arbeitstempo und eine ebenfalls angemessene Sitzungslänge sind dazu eine Voraussetzung, die gewährleistet wurde. Etwas zurückhaltender ist die Zustimmung zur Konfliktbearbeitung. Das gilt auch für die Sitzungsmethodik.



d) Das Zusammenspiel von fachlicher Beratung und Prozessbegleitung

Bei der Frage nach dem Zusammenspiel des Beratungstandems werden die **gute Zusammenarbeit**, die geklärten Zuständigkeiten und die Kombination von fachlicher Beratung und Prozessbegleitung allesamt positiv bewertet.



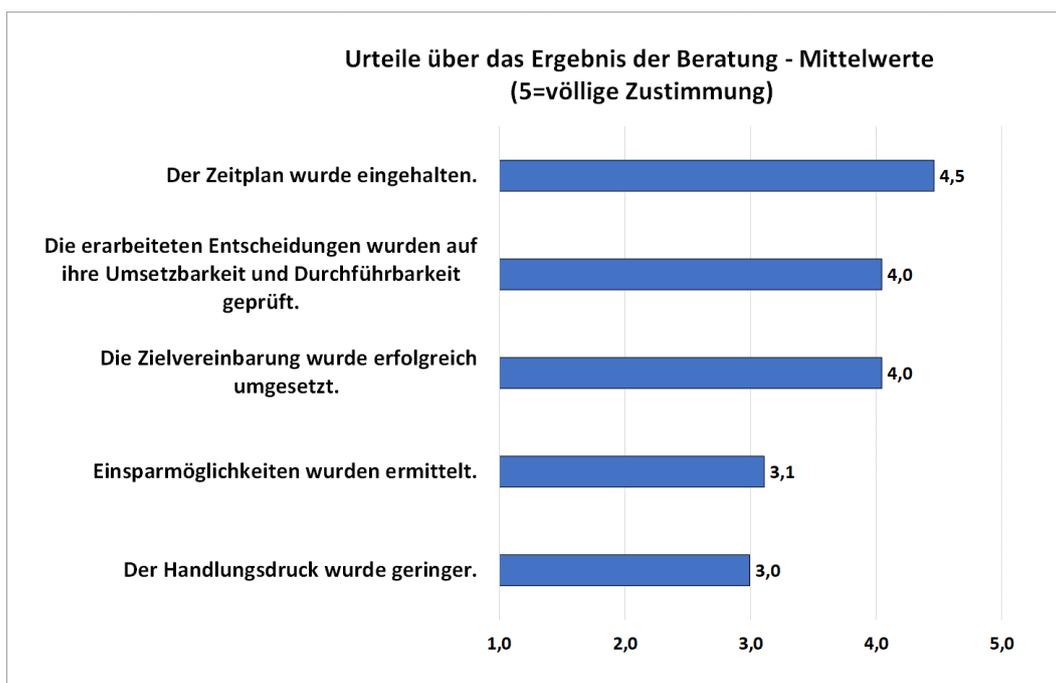
Dies ist nicht selbstverständlich, da sich bei der Integrierten Beratung Fachleute zusammenfinden müssen, die aus einer anderen Beratungslogik stammen. Die interne Klärung der Zuständigkeiten und die Rollenklarheit im Beratungsvollzug erfordern eine hohe Flexibilität und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Sie ist nach dem Urteil der Befragten nahezu vollständig gelungen.

Aus einem anderen Instrument der Beratung gibt es eine weitere Bestätigung. Einzelne Beraterinnen und Berater haben um eine Evaluation der Prozesse gebeten, bei denen sie beteiligt waren. Die Einzelauswertungen sind nur den jeweils Betroffenen zugänglich. Aber der Gesamteindruck kann dennoch weitergegeben werden. Die Beratung wird bei den Beratenen als eine Teamleistung erfahren. Aus den Rückmeldungen wird deutlich, dass die Beratenen das Tandem als Einheit wahrnehmen, dessen interne Rollenverteilung für sie kaum eine Rolle spielt. Darüber hinaus ist es S P I offensichtlich gelungen, bei wechselnden Teams eine gleichermaßen hohe Zufriedenheit bei den Beratern zu erreichen, was für den durchgängig hohen Standard und die Qualitätssicherung in den Prozessen spricht.

6. Urteile zum Ergebnis der Beratung

Wenn die Befragten auf das Ergebnis ihres Prozesses zurückblicken, stellen sie fest, dass die **Zielvereinbarung erfolgreich umgesetzt** wurde und die erarbeiteten Entscheidungen auf Umsetzbarkeit und Durchführbarkeit überprüft wurden, und dies exakt im vereinbarten Zeitplan erreicht wurde.

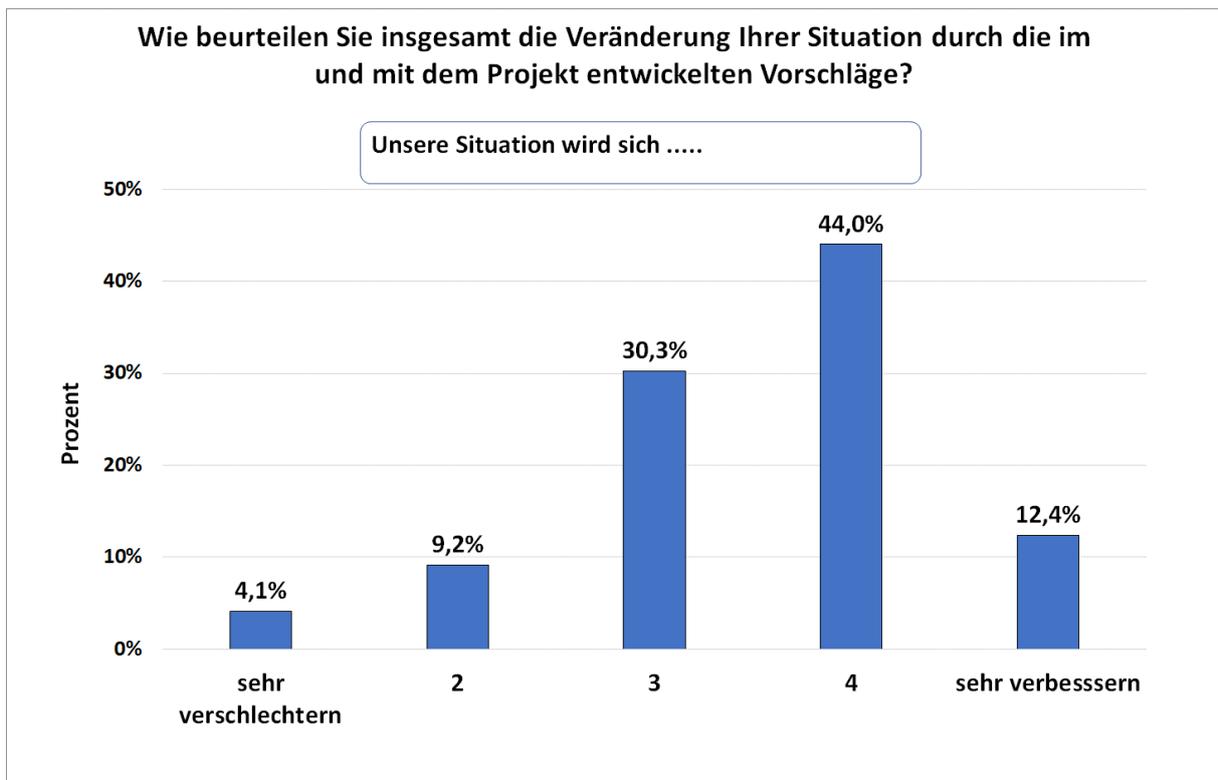
Bei zwei inhaltlichen Ergebnissen ist das Urteil wesentlich zurückhaltender. Ob Einsparmöglichkeiten ermittelt wurden und ob der Handlungsdruck geringer wird nahezu gleich oft bejaht wie verneint⁹.



⁹ Weitere Details siehe unten.

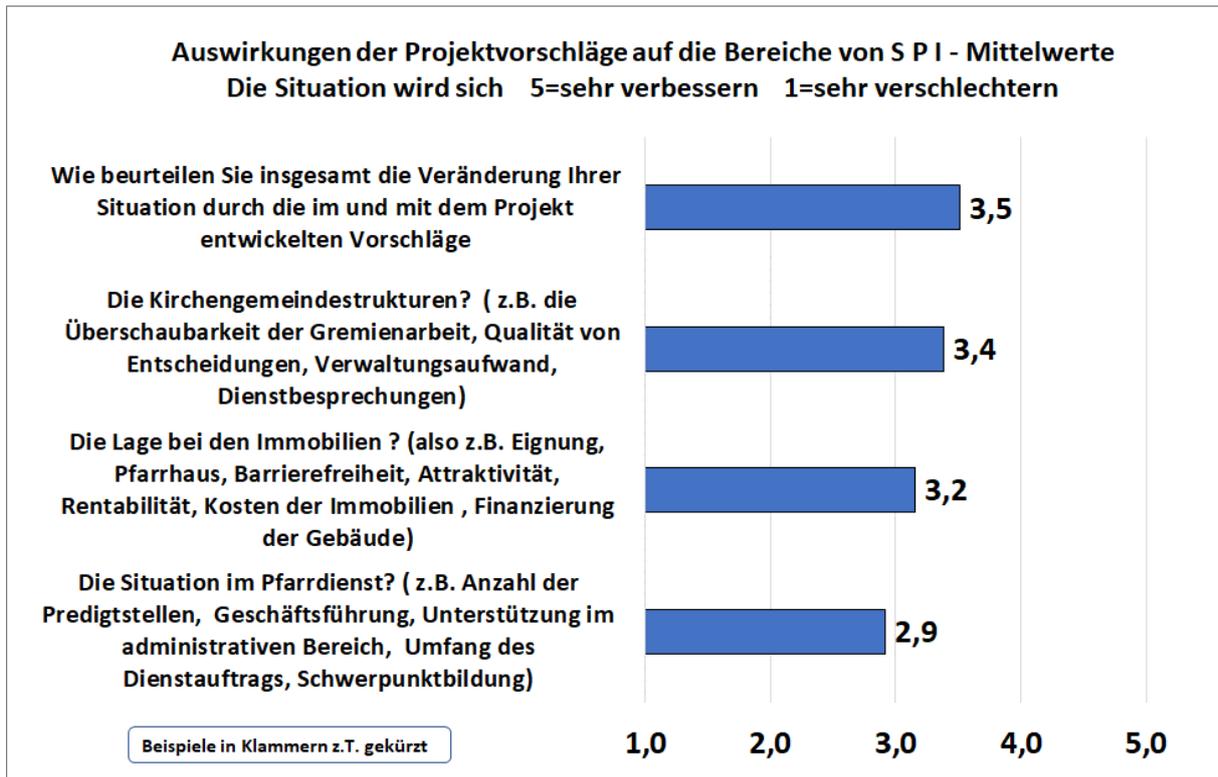
7. Die Ergebnisse im Blick auf die Veränderung der Situation in der Gesamtsicht

Die Befragten wurden gebeten, einen Blick in die Zukunft zu werfen. Die Erwartungen sind **mehrheitlich positiv**. Befragt nach ihrer Gesamtsicht auf die gemeinsam mit den Beraterinnen und Beratern des Projekts entwickelten Ergebnisse erwarten 56% der Befragten, dass die Vorschläge die Situation in der Kirchengemeinde verbessern oder sehr verbessern werden. 13% erwarten eine Verschlechterung nach Abschluss des Beratungsprozesses, 30% sind der Ansicht, dass sich die Situation in der Kirchengemeinde nach Abschluss teils verbessern, teils verschlechtern wird.

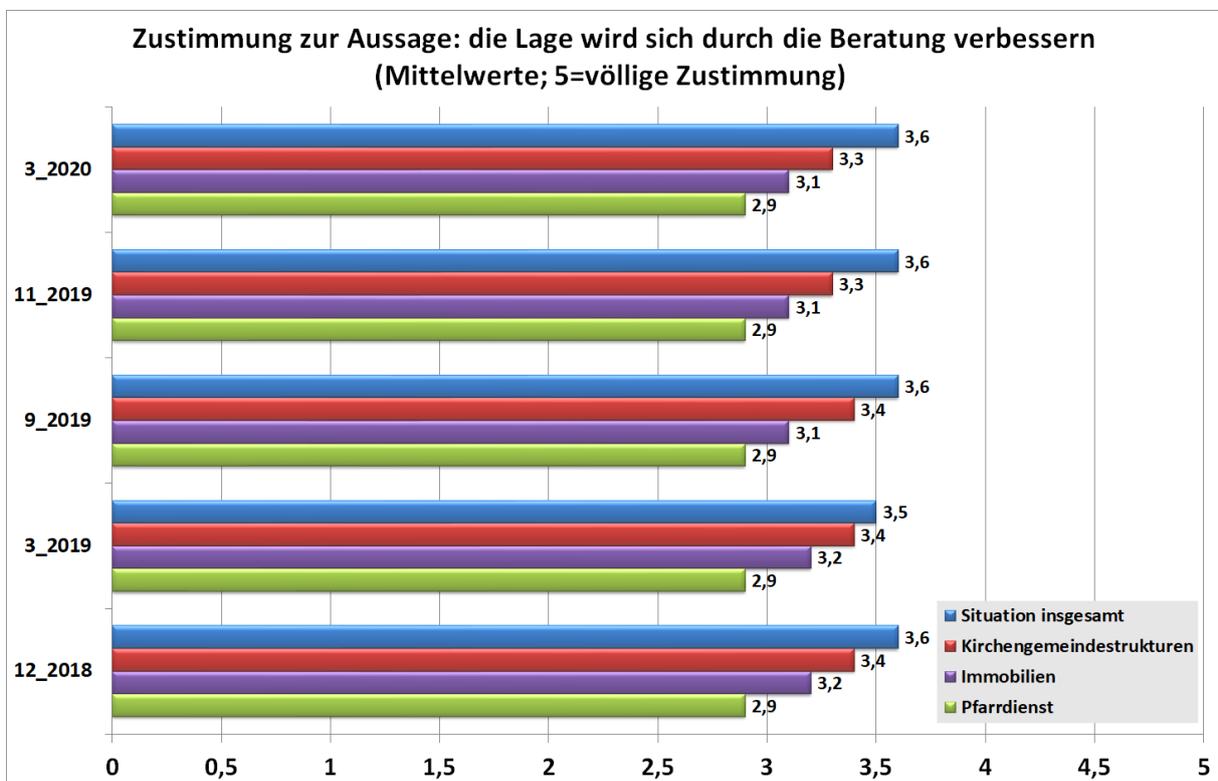


Auffällig ist, dass das Gesamturteil besser ausfällt, als die konkreten Einzelurteile zu den Bereichen von S P I, wobei die Differenz zu den künftigen Veränderungen der Situation im Pfarrdienst besonders groß ist.

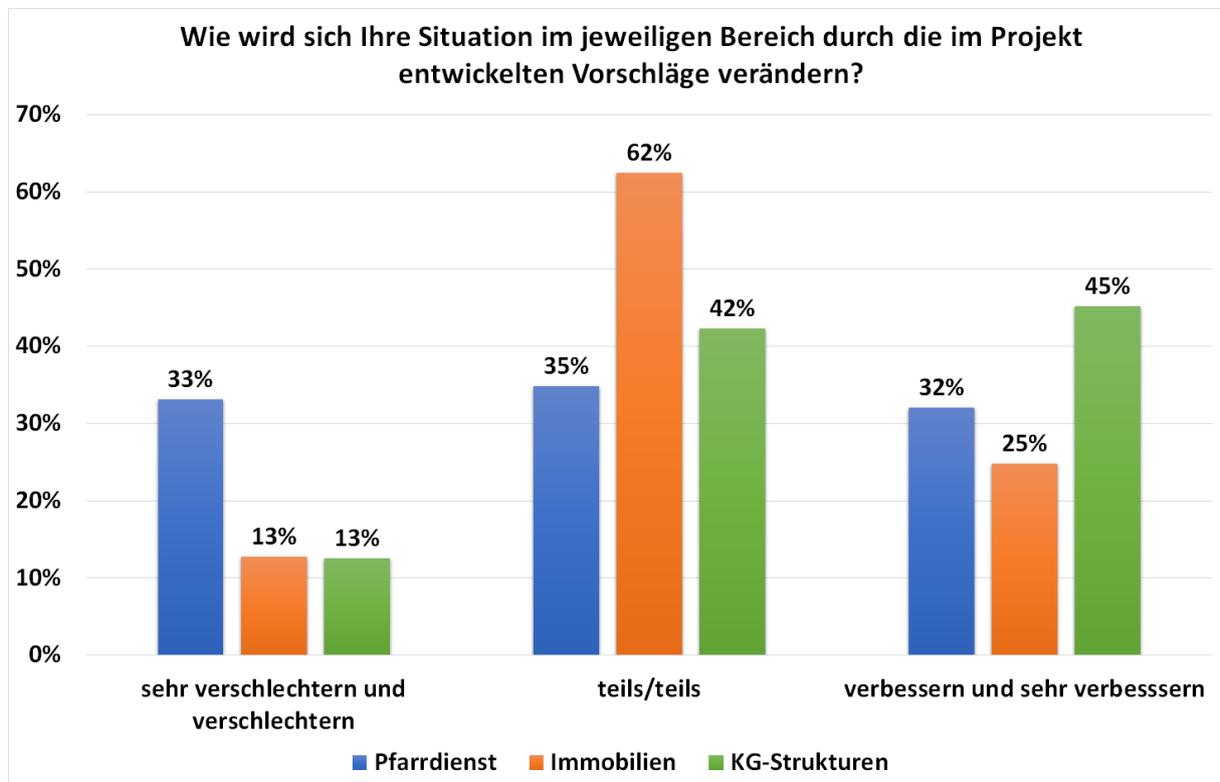
Das lässt auf einen „**Mehrwert**“ der **Beratung** über das konkrete Beratungsziel hinaus schließen. In den qualitativen Interviews findet sich dazu ein Hinweis. Durch den als fair erlebten Beratungsprozess sind Verletzungen vermieden worden und die Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit erhalten, ja sogar gesteigert worden.



Auch bei der Frage nach Verbesserungen durch die Projektvorschläge ist eine hohe Konstanz festzustellen.



Noch genauer wird der Blick durch eine Aufgliederung nach Beratungsfeldern:



8. Die Ergebnisse im Blick auf die Veränderung der Situation in der Detailanalyse

Die oben aufgeführten Ergebnisse zeigen die Gesamtsicht aller Befragten. Die Unterschiede der Urteile zu den einzelnen Bereichen sind auffällig. Die gefundenen Ergebnisse sollen deshalb weiter analysiert werden.

Das zutreffendste Urteil ist von den Ergebnissen aus den Gemeinden zu erwarten, die den jeweiligen Bereich als Beratungsgrund genannt haben, der dann auch in die Zielvereinbarung eingeflossen ist.

a) Die Situation im Pfarrdienst

Die Erwartungen insgesamt im Hinblick auf Verbesserungen der Situation im Pfarrdienst durch das Projekt Integrierte Beratung sind **gedämpft**¹⁰: Im Durchschnitt erwarten ca. 32% aller Befragten eine Verbesserung, mit 33% ebenso viele eine Verschlechterung und der Rest von 35% votiert für teils/teils. Die **Umsetzung des PfarrPlans** spielt hier die entscheidende Rolle.

¹⁰ Siehe oben unter 7.

Die Situation im Pfarrdienst wird sich ...	ALLE	PfarrPlan war Beratungsgrund	PfarrPlan war kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	32%	27%	41%
teils / teils	35%	31%	42%
verschlechtern & sehr verschlechtern	33%	42%	17%

Die Gemeinden, die mit Hilfe der Beratung durch das Projekt den PfarrPlan umsetzen wollten oder mussten, erwarten künftig gegenüber den Gemeinden, bei denen dies kein ausdrücklicher Grund für die Beratung war, eine deutliche **Verschlechterung** der Situation im Pfarrdienst. Nachdem nicht anzunehmen ist, dass sich Beratungen zu diesem Thema wesentlich von den anderen Beratungen unterscheiden, muss das Ergebnis dem durch die Landeskirche vorgegebenen PfarrPlan geschuldet sein.

Dieses Urteil wird bestätigt, wenn nach der Veränderung der Situation im Pfarrdienst in den Fällen gefragt wird, in denen die Suche nach verbesserter Zusammenarbeit ein Beratungsziel war. In diesen Fällen wird durch die Befragten eine deutlichere Verbesserung der Situation erwartet.

Die Situation im Pfarrdienst wird sich ...	ALLE	Suche nach Zusammenarbeit war Beratungsgrund	Suche nach Zusammenarbeit war kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	32%	45%	21%
teils / teils	35%	34%	36%
verschlechtern & sehr verschlechtern	33%	21%	43%

b) Die Zukunft der Kirchengemeindestrukturen

Hier gibt es im Gesamturteil ein leichtes Übergewicht der **positiven Erwartungen**: Durchschnittlich 45% aller Befragten erwarten eine Verbesserung in Bezug auf die Gemeindestrukturen, 13% eine Verschlechterung und der Rest der Befragten von 42% ist unentschieden.

Auch hier ist die Analyse der Projekte, bei denen die Zusammenarbeit Beratungsgrund war, aufschlussreich, denn die Durchschnittswerte setzen sich aus zwei vollkommen verschiedenen Gruppen zusammen: Wurden bessere Formen der Zusammenarbeit gesucht, liegen die positiven Erwartungen doppelt so hoch wie bei den Beratungen, bei denen dies kein Beratungsgrund war! Die Beratungen zum Thema Zusammenarbeit erreichen also in hohem Maße eine **deutliche Verbesserung**.

Die Lage bei Kirchengemeindestrukturen wird sich ...	ALLE	Zusammenarbeit war Beratungsgrund	Zusammenarbeit war kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	45%	60%	31%
teils/teils	42%	32%	52%
verschlechtern & sehr verschlechtern	13%	8%	17%

Bei der Suche nach anderen Einflussgrößen zeigt auch hier die Umsetzung des PfarrPlans als weiterer Beratungsgrund negative Auswirkungen.

Die Lage bei Kirchengemeindestrukturen wird sich ...	ALLE	PfarrPlan war Beratungsgrund	PfarrPlan war kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	45%	43%	48%
teils/teils	42%	40%	46%
verschlechtern & sehr verschlechtern	13%	17%	6%

Die Gemeinden, die mit Hilfe der Beratung auch den PfarrPlan umsetzen wollten, erwarten gegenüber den Gemeinden, bei denen dies kein Thema war, eine geringere Verbesserung ihrer Gemeindestrukturen, 17% sogar eine Verschlechterung.

c) Die Lage bei den Immobilien

Leicht positiv fällt das **Gesamturteilurteil** über die möglichen Veränderungen bei den Immobilien aus. Durchschnittlich erwarten ca. 25% der Befragten durch die Ergebnisse der Beratung eine Verbesserung der Lage, 13% eine Verschlechterung und 62% votieren für teils/teils.

Waren die Immobilien ein ausdrücklicher Grund für die Beratung sind die Werte sehr viel positiver.

Die Lage bei den Immobilien wird sich ...	ALLE	Immobilien waren Beratungsgrund	Immobilien waren kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	25%	51%	13%
teils / teils	62%	30%	77%
verschlechtern & sehr verschlechtern	13%	19%	10%

Unterstützt wird das Urteil durch die ermittelten Einsparmöglichkeiten:

Einsparmöglichkeiten wurden ermittelt	ALLE	Immobilien waren Beratungsgrund	Immobilien waren kein Beratungsgrund
Zustimmung & volle Zustimmung	46%	60%	40%
teils / teils	18%	12%	21%
keine Zustimmung & gar nicht	36%	29%	40%

Waren die Immobilien Beratungsthema, erwarten die Befragten zu 60%, dass Einsparungen möglich sein werden. Sonst ist dies nur bei ca. 40% der Befragten der Fall.

Die Beratungen zum Thema Immobilien erreichen also eine **Verbesserung**.

d) Weitere Ergebnisse

Bei den Gründen zur Aufnahme einer Beratung werden der Handlungs- und Zeitdruck und die Suche nach Kosteneinsparungen selten erwähnt. Es ist bemerkenswert, dass die allgemein häufig genannten Sparzwänge und Stresssituationen nicht so belastend empfunden werden, dass sie mehrheitlich zu einer Beratung motivieren würden. Dass sie vorhanden sind und deshalb eine Rolle spielen, ist damit natürlich nicht ausgeschlossen.

War der **Handlungsdruck** ein Beratungsgrund, fühlen sich 29% der Befragten **entspannter**, 59% können hier keine Entlastung durch die Beratung feststellen.

e) Zusammenfassung

Bei zwei Beratungszielen, nämlich bei Kirchengemeindestrukturen und den Immobilien, werden durch die Beratung Verbesserungen der Situation erwartet. War die Umsetzung des PfarrPlans Beratungsziel wird eine deutliche Verschlechterung der Situation befürchtet.

Angesichts der grundsätzlich positiven Einschätzung der Beratung liegt der wahrscheinlichste Grund für eine befürchtete Verschlechterung nicht im Beratungsverlauf, sondern in den **Rahmenbedingungen**. Beratung kann zwar helfen, die Situation bestmöglich zu bewältigen, sie kann aber keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stellen.

Themenbereich (Beratungsgrund)	Prozentsatz der Projekte mit erwarteten Verbesserungen ¹¹	Prozentsatz der Projekte mit erwarteten Verschlechterungen ¹²
PfarrPlan	27%	42%
Immobilien	51%	19%
Kirchengemeindestrukturen	60%	8%

9. Die Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Punkt in der Prozessorganisation der Projekte. Hier steht eine Palette von Kommunikationswegen zur Verfügung. In der Regel werden mehrere Wege genutzt.

An der Spitze steht der **Gemeindebrief**, der nur bei 16% der Projekte nicht genutzt wurde und das Medium mit der häufigsten Frequenz darstellt. Die **Gemeindeversammlung** wird von etwa drei Vierteln der Projekte genutzt. Deren Frequenz ist naturgemäß geringer.

Es folgen die örtliche Presse und Versammlungen für spezielle Gruppen. Sie werden in etwa der Hälfte der Projekte mindestens einmal genutzt. Die kirchliche Presse wird seltener genutzt. Dort wo sie berichtet, wird das häufiger getan.

Geringere Bedeutung haben das Internet und direkte Anschreiben. Immerhin werden diese Medien in einem Drittel der Projekte mindestens einmal genutzt.

Ein 27% der Befragten können keine oder sehr wenige **Reaktionen** auf die betriebene Öffentlichkeitsarbeit vermelden. Wo es Reaktionen gab waren es in etwa der Hälfte der Prozesse Rückfragen. Inhaltliche Vorschläge gab es bei 29%. Widersprüche Einzelner waren in 47% der Prozesse festzustellen, Widersprüche von Gruppen kamen kaum vor.

Als Wirkung waren eine **Erhöhung der Akzeptanz** des Prozesses (59% Zustimmung) und wertvolle inhaltliche Ergänzungen (39% Zustimmung) festzustellen.

¹¹ „Wir erwarten, dass sich unsere Situation durch die Vorschläge aus der Beratung verbessern oder sehr verbessern wird“.

¹² „Wir erwarten, dass sich unsere Situation durch die Vorschläge aus der Beratung verschlechtern oder sehr verschlechtern wird“.

Verzögerungen im Beratungsablauf als Folge der breiteren Information und den damit verbundenen Diskussionen werden so gut wie nirgends genannt. Auch wird klar verneint (mit 69%), dass der Informationsaufwand gemessen am Ergebnis viel zu hoch war.

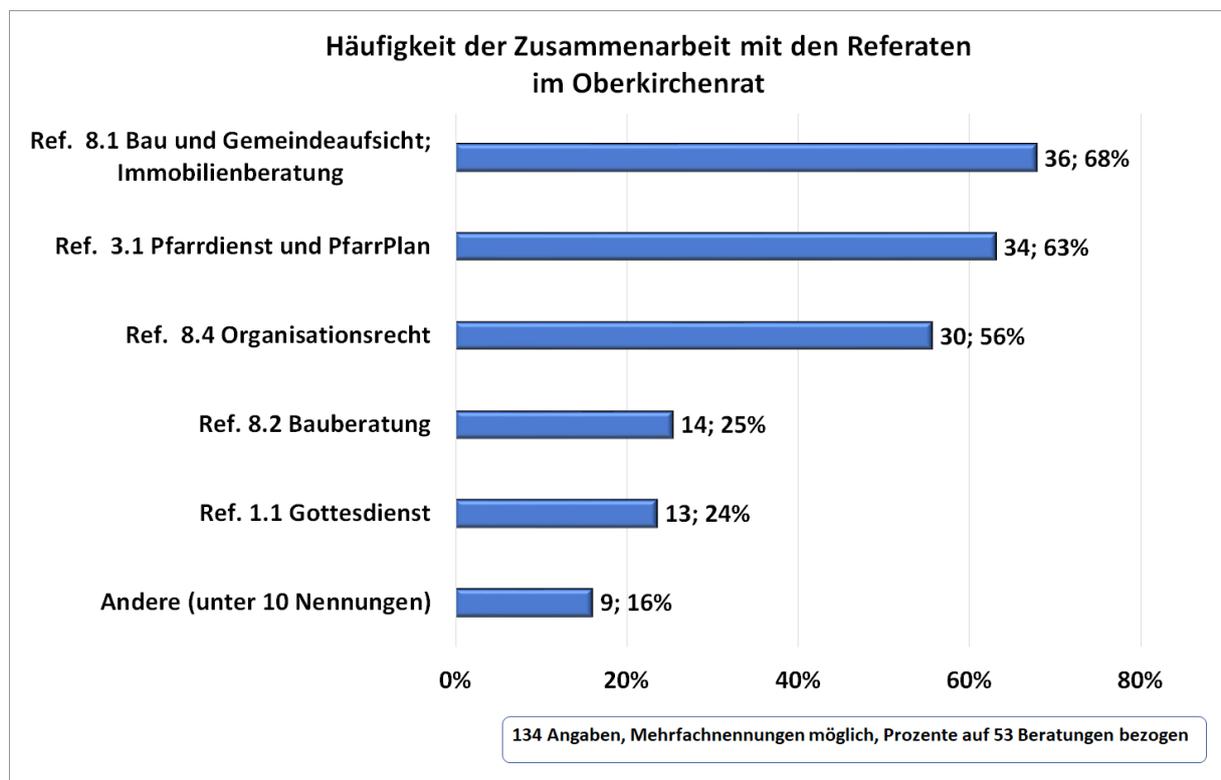
Es lässt sich also feststellen, dass die Öffentlichkeitsarbeit einen **wichtigen Baustein** der Beratungen darstellt. Sie erhöht die Akzeptanz des Ergebnisses auch durch die Möglichkeit der Artikulation von Widersprüchen und die Chance zu deren Bearbeitung.

10. Die Beraterinnen und Berater

Die Zusammenarbeit seitens der Beraterinnen und Berater mit den Referaten des Oberkirchenrats erfolgte hauptsächlich mit Ref. 8.1 Bau- und Gemeindeaufsicht, Immobilienberatung, Ref. 3.1 Planung, Einsatz, Verwaltung Pfarrdienst und Ref. 8.4 Organisationsrecht. Alle Kontakte werden als sehr gut bis gut beurteilt.

Seltener wird mit Ref. 8.2 Bauberatung und Ref. 1.1 Gottesdienstordnung zusammengearbeitet. Auch hier gilt das Urteil von oben. Die anderen Referate im Oberkirchenrat spielen praktisch keine Rolle in der Zusammenarbeit bei den Beratungsprozessen.

Auch die Zusammenarbeit mit den örtlichen Dekanatämtern und Kirchlichen Verwaltungsstellen wird mit einigen wenigen Ausnahmen als gut bis sehr gut beurteilt.



Die **Verknüpfung** der Beratungsprozesse mit Leitung und Verwaltung ist aus Beratersicht gut bis sehr gut **gelingen**.

Die Werte zur Zusammenarbeit im Tandem aus Beratersicht korrespondieren völlig mit der Wahrnehmung der Beratenen: Die Zusammenarbeit im Team war mit 97% sehr gut bis gut,

ebenso - mit kleinen Abstrichen - die mit den Verantwortlichen vor Ort. Mit der Unterstützung durch das Projektbüro (Sekretariat und Projektleitung) sind 81% sehr und 18% zufrieden.

Schließlich wird aus Beratersicht die **Integrierte Beratung völlig bestätigt**: 96% schätzen den Mehrwert der komplementären Beratung für die Erarbeitung einer Lösung als hoch ein.

C QUALITATIVE INTERVIEWS UND WÖRTLICHE ERGÄNZUNGEN

Im Zeitraum von September 2018 bis März 2019 wurden die örtlichen Mitglieder der Steuerungsteams von drei abgeschlossenen Prozessen in qualitativen Interviews befragt. Bei zwei Prozessen konnten neun persönliche Interviews „vor Ort“ durchgeführt werden. Bei einem Prozess wurden acht telefonische Interviews vereinbart.

Alle Gespräche dauerten zwischen 30 und 45 Minuten. Die Interviewpartner waren durchwegs gerne auskunftsbereit und waren an einem Austausch auch nach Abschluss der Beratungsphase sehr interessiert.

Die Ergebnisse können keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben, verdeutlichen jedoch von Fall zu Fall in eigenen Worten auffällige Werte aus der Online-Befragung. Auch die Auswertung der wörtlichen Ergänzungen bei einzelnen Fragen des Fragebogens lässt Meinungen erkennen, die zumindest bedenkenswert sind.

1. Die bestätigenden Details

a) Zur Situation

Bei allen drei Prozessen gab es bereits vor der Beratung länger laufende Überlegungen zu engerer Kooperation mit Nachbargemeinden. Sie führten zu punktueller Zusammenarbeit, waren jedoch zu keinem abschließenden Ergebnis gekommen. Verschiedene Optionen wurden erwogen, konnten aber zu keiner Entscheidung gebracht werden.

Der zu erwartende PfarrPlan oder die bereits erkennbaren Entscheidungen bildeten den Anstoß, mit Hilfe von S P I eine **dauerhafte Klärung** herbeizuführen.

b) Die Beratung wird positiv beurteilt

In allen Interviews wurde die **positive Einschätzung** der Beratung **voll bestätigt**. Die Konzentration auf die Zielvorgabe und das zügige Abarbeiten der Problempunkte in einem überschaubaren Zeitraum wurden sehr begrüßt. Auch ein großer Teil der wörtlichen Nennungen unterstreicht das, nicht selten mit einem einfachen „Danke“ oder „Weiter so“.

c) Die Chance der Externität

Treibende Kraft zur Aufnahme der Beratung waren bei den Interviews einzelne Pfarrer oder Pfarrerinnen. Dies präzisiert die generelle Aussage der quantitativen Befragung. Diese waren in jedem Fall auch Partei, entweder als Verantwortliche für eine der zu beratenden Gemeinden oder durch ihre eigene Meinung. Sie fanden es sehr entlastend, den Entscheidungsprozess mit seinen unterschiedlichen Interessenlagen nicht selbst moderieren zu müssen. Diese **Entlastung** begrüßen auch die anderen Mitglieder der Steuerungsteams.

Nach Auskunft der Befragten wurden diese Erwartungen in Übereinstimmung mit der quantitativen Umfrage voll erfüllt. Ein oft gebrauchtes Schlüsselwort für die Moderation war „**fair**“, sowohl in Bezug auf die unterschiedlichen Interessenlagen bei den Beratenen als auch gegenüber den Positionen und Vorgaben des Oberkirchenrats.

Dies war besonders wichtig, weil bei den etwa 180 wörtlichen Ergänzungen zur Frage nach einer „Klippe“ bei den Beratungen etwa ein Viertel größere Probleme am Ort erwähnt, sei es durch komplexe Sachfragen oder wegen schwieriger Personen. Hin und wieder wird die – wohl nicht einlösbare - Erwartung ausgesprochen, dass die Moderation als problematisch empfundene Teilnehmer zu einer konstruktiveren Mitarbeit hätte bringen können. Als Fazit wird immer wieder angeführt, dass das erreichte Ergebnis ohne die Begleitung durch S P I nicht zu erzielen gewesen wäre.

d) Minderheitenschutz und Arbeitsfähigkeit

Ein immer wieder betontes und als besonders wichtig eingeschätztes Ergebnis ist es, dass die faire Moderation mit Rücksicht auf Minderheitenmeinungen dazu geführt hat, dass die **Arbeitsfähigkeit** durch die schwierigen Entscheidungsprozesse nicht beschädigt wurde, sondern nach wie vor oder sogar neu gegeben ist.

e) Die Chance der Sachkunde

Veränderungen im Pfarrdienst und in den Kirchengemeindestrukturen sind für die Befragten in der Regel Neuland. Viele Sachfragen sind zu klären. Die Befragten fühlen sich **kompetent beraten**. Durch die Kontakte der Fachberaterin oder des Fachberaters zum Oberkirchenrat ist der Handlungsspielraum geklärt.

In den wörtlichen Ergänzungen der Online-Befragung wurde mehrfach der Wunsch geäußert, noch mehr gelungene Beispiele aus anderen Prozessen kennenzulernen. Es gibt Stimmen, die mehr konkrete Ratschläge erwartet haben. Dagegen stehen die eher seltenen Meinungen von Beratenen, die das Gefühl hatten, dass das Beratertandem seine Meinung im Beratungsprozess durchsetzen wollte.

2. Mögliche Grenzen

a) Auswirkungen rechtlicher Regelungen

Es wurden auch Grenzen benannt. Sie sind durch den Charakter dieser Beratung bedingt: S P I ist eine **Umsetzungsberatung** weithin vorgegebener Entscheidungen innerhalb von Rahmenvorgaben in rechtlichen Regelungen und im PfarrPlan.

Die Beratenen hoffen zu Beginn nicht selten, durch die Beratung eigene, kreative oder sinnvolle Lösungen finden zu können. Die Beratung hat die Rahmenbedingungen der Landeskirche zu vertreten, auf jeden Fall zu achten. Dies wird von Beratenen zum Teil als Einengung empfunden.

Frustration kann sich aber auch entwickeln, wenn sich trotz aller Bemühungen einzelne Positionen von Kirchengemeinderäten als unveränderbar herausstellen.

b) Die Auswirkungen des PfarrPlans

In der quantitativen Befragung sind Einschränkungen erkennbar geworden. Sie sind in externen Faktoren zu suchen, da alle Detailurteile für die S P I - Beratung im positiven bis sehr positiven Bereich liegen. Deutlich erkennbar sind die Wirkungen des PfarrPlans. Entscheidungen daraus bestimmen die Stellenausstattung und den Dienstbereich in einzelnen Gemeinden. Sie legen auch Richtungen für Zusammenarbeit oder Kooperationen fest.

Bei der Umsetzung des **PfarrPlans** werden Einschnitte befürchtet, die weder durch strukturelle Veränderungen noch durch vermehrte Arbeit von Ehrenamtlichen ausgeglichen werden können. Die von der Landeskirche beschlossenen Entlastungs- und Unterstützungsmaßnahmen sind bei den Interviews und bei den wörtlichen Nennungen nicht erwähnt worden.

So werden bei seiner Umsetzung **Verschlechterungen** in der Situation der Beratenen erwartet.

Die Beratenen gehen unterschiedlich mit für sie enttäuschenden Erfahrungen um. Die einen versuchen die Beratungsleistung im gegebenen Rahmen zu würdigen, bei den anderen schlägt diese Erfahrung auf ihr Urteil zur Beratung selbst durch.

c) Die Frage nach den Innovationen

Durch die Beratung wurden praktische Schritte eingeleitet, Einschnitte in die bestehende Arbeit zu vermeiden oder gering zu halten. Daraus resultiert die hohe Zufriedenheit. Noch umfassendere Lösungen oder Innovationen angesichts der bestehenden und noch zu erwartenden Veränderungen wurden in den Interviewgemeinden nicht in den Blick genommen. Weiter gehende inhaltliche Fragen nach der Ausgestaltung des Auftrags einer christlichen Gemeinde klangen immer wieder an, wurden aber in den Interviewgemeinden nicht grundsätzlich als Fragen der Konzeption oder der Vision thematisiert.

d) Die Weiterarbeit nach Abschluss der Beratung

Das grundsätzlich begrüßte, fokussierte Arbeiten im **begrenzten Zeitraum** hatte nach dem Urteil von Interviewten auch Nachteile. So waren Detailregelungen im Organisationsbereich nach Abschluss der Beratung selbst zu erarbeiten. Auch das Einspielen der neuen Aufgabenverteilungen war nach Abschluss der Beratung ohne die Beraterinnen und Berater zu leisten. Manche fanden im Nachhinein, dass die Beratung zwar vereinbarungsgemäß, letztlich aber doch zu früh abgeschlossen wurde. Die Interviewten waren selbstbewusst genug, die anstehenden Aufgaben auf der erreichten Basis lösen zu können. Kompetente Hilfestellungen, wie sie dies im Beratungsprozess erlebten, hätten sie jedoch als hilfreich empfunden. Zum Teil haben sie deshalb auch Anschlussberatungen vereinbart.

In diese Richtung gehen auch Stimmen aus den wörtlichen Ergänzungen der Online-Befragung, die häufig betonen, dass die gefundenen Lösungen auch nach Abschluss der Beratung zunächst eine Mehrarbeit bei der Umsetzung mit sich gebracht haben.

D ZUSAMMENFASSUNG UND PERSPEKTIVEN

Das in der Landeskirche entwickelte und umgesetzte Beratungsformat einer Integrierten Beratung verbindet Prozessbegleitung und fachliche Beratung in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen des Oberkirchenrats. Die Vorteile eines solchen Vorgehens leuchten ein. Seine Umsetzung ist jedoch nicht einfach, denn in ihm sollen Partner mit sehr unterschiedlichen Vorgehensweisen, in verschiedenen Organisationsformen und aus verschiedenen Arbeitskulturen zusammenarbeiten.

Auch die Rolle der Landeskirche in den Prozessen ist klärungsbedürftig. Von ihr werden die Rahmenbedingungen festgelegt und die inhaltlichen Ziele vor allem im PfarrPlan vorgegeben. Andererseits bietet sie durch die Bereitstellung der Mittel für das Projekt S P I eine professionelle Hilfe zur Umsetzung der getroffenen Beschlüsse.

Die Klienten der Beratung reagieren unterschiedlich auf diese beiden Seiten. Die einen – und das ist die Mehrheit – betonen die an ihrer Lage orientierte Hilfestellung in der Umsetzung, andere richten ihren Blick mehr auf die zugrundeliegenden Fakten mit den damit verbundenen Einschnitten und vermuten im Beratungsangebot eine weitere Einflussnahme auf ihren Verantwortungsbereich.

Bei einer solchen Konstellation besteht die Gefahr von Missverständnissen und Vorbehalten, die das Beratungsergebnis beeinträchtigen können.

Dem Projekt Integrierte Beratung ist es nach dem Urteil der Beratenen gelungen, diesen Gefahren zu begegnen und die großen Chancen des komplementären Ansatzes weitestgehend

umzusetzen. Dass 73% der Befragten bei gleicher Problemlage auf jeden Fall oder sehr wahrscheinlich wieder eine integrierte Beratung durch das Projekt anstreben würden, fasst die sehr guten Erfahrungen in einer Zahl zusammen. Solche Werte kommen nur zustande, wenn ein überzeugendes Konzept in seiner Praxis erfolgreich umgesetzt wurde.

Fachliche Beratung und Prozessbegleitung ergänzen sich, erschließen und verstärken die Problemlösungskompetenz der Verantwortlichen vor Ort. Der klare organisatorische Rahmen erlaubt es, die Energie an der richtigen Stelle einzusetzen. Als Umsetzungsberatung kann sie die zugrunde liegenden inhaltlichen Entscheidungen nicht verändern. Dies gilt vor allem für die konkreten Vorgaben des PfarrPlans.

Die S P I - Beratung ist lösungsorientiert und auf konkret benannte Probleme fokussiert. In einem überschaubaren Zeitraum führt sie zu konsensfähigen Ergebnissen. Damit schafft sie die Voraussetzungen, die Herausforderungen der getroffenen Personalentscheidungen der Evang. Landeskirche Württemberg zu bewältigen. Das ist ihre **große Stärke**.

Die anstehenden Fragen der Kirchenentwicklung sind jedoch umfassender, sowohl was den Zeithorizont als auch was das Pfarrer- und Kirchenbild betrifft. Hier sind weitere Überlegungen nötig.

In den Beratungen sind wichtige **Problembereiche** erkennbar geworden:

- Die Begleitung der Implementierung der gefundenen Lösungen.¹³
- Die emotionale und strukturelle Bewältigung der Veränderungen im Berufsbild von Pfarrerinnen und Pfarrern und im Selbstverständnis von Gemeindegliedern beim Übergang von einer Einzelgemeinde in ein funktionsgegliedertes Ganzes.
- Die Frage, ob es ausreichend sein kann, nur im Horizont des jetzigen PfarrPlans zu denken, oder ob nicht noch weitere Entwicklungsschritte im Blick auf die Zeit danach notwendig sind.

Die erkennbaren Fragen legen die Überlegung nahe, ob nicht S P I noch systematischer als bisher¹⁴ in ein umfassenderes Beratungs- und Unterstützungsnetzwerk (z.B. mit Supervision, Organisationsberatung und Personalentwicklung, Förderprojekten, ...) einbezogen werden könnte.

Über den konkreten Beratungsanlass hinaus gibt es Impulse der S P I - Beratung für das kirchliche Leitungshandeln.

- Durch die S P I - Beratung kann die Beziehung zwischen den Handlungsebenen der Landeskirche verbessert werden. Es kann ein Oben/Unten-Denken überwunden werden, das die Ebene der Gemeinde/Region gegen die landeskirchliche Ebene ausspielt. Im Projekt wird deutlich, dass die Landeskirche und der Oberkirchenrat nicht nur die nötigen Entscheidungen treffen, sondern spezifisch und hilfreich deren Umsetzung „vor Ort“ begleiten.

¹³ Im Team der S P I wird das Problem schon seit Anfang 2019 aktiv angegangen. Formate für die Begleitung der Implementierung wurden bereits entwickelt.

¹⁴ Auf der Homepage von S P I sind dazu umfassende Hinweise zu finden. In den Beratungsprozessen wird auf weitere Unterstützungsmöglichkeiten hingewiesen.

- In den Projekten zeigt sich ein integriertes Leitungshandeln, das die Versäulung von Zuständigkeiten überwindet. Leitung macht es sich dabei zur Aufgabe, referatsübergreifend und interdisziplinär zu arbeiten und alle notwendigerweise zu beteiligenden Instanzen intern zu koordinieren. Damit wird der Dienstleistungscharakter von Leitung gestärkt und die Resultate werden verbessert.

Mit der Evaluation waren für die praktisch-theologische Seite apl. Prof. Dr. Herbert Lindner und für die fachlich-statistische Seite Dipl.-Soz. Stefan Fehser beauftragt. Der Erhebungsbogen orientiert sich an dem veröffentlichten Konzept des Projektes Integrierte Beratung.

Prof. Dr. Herbert Lindner, statistische Fachberatung Dipl.-Soz. Stefan Fehser