



# Anleitung – Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden

Version 27. August 2016

## Ein Modell und ein Werkzeug

Was ist eine lebendige Kirchgemeinde? Die Meinungen dazu gehen weit auseinander. Sicher ist aber, dass „lebendig“ kein statischer oder bleibender Zustand ist. Vielmehr entwickelt sich eine lebendige Gemeinde dauernd und in vielerlei Bereichen oder Aspekten weiter.

### Das Modell der neun Entwicklungsdimensionen

Die hier vorgeschlagenen neun Dimensionen, die sich zudem in die drei Bereiche „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ zusammenfassen lassen, benennen die wichtigsten periodischen oder dauernden Baustellen in einer Gemeinde.

Alle neun Dimensionen sind regelmässig zu pflegen und zu entwickeln. Jede ist stets mit konkreten Zielsetzungen zu fördern. Es kommt dabei auch auf das Zusammenspiel aller Entwicklungsdimensionen an. Es ist wie bei einem Mobile: Wenn ein Teil deutlich abfällt oder besonders stark ist, sind alle anderen mit betroffen. Und wenn an einem Ort bewegt wird, verändert sich oft das ganze Bild.

### Das Werkzeug der neun Dimensionen

Das Werkzeug auf [www.neun-d.ch](http://www.neun-d.ch) nimmt dieses Modell auf. Durch Fragen zur Selbsteinschätzung lässt sich ein individuelles Gemeindeprofil in Form einer Grafik erstellen. Zusätzliche Fragen und Anstösse können helfen, ganze Dimensionen oder einzelne Fragen vertiefend zu diskutieren.

### Was kann man damit?

Modell und Werkzeug helfen:

- bei der Analyse und Standortbestimmung der eigenen Gemeinde.
- den eigenen Blick zu weiten, so dass ein Überblick entsteht und keine wichtigen Dimensionen bei der Gemeindeentwicklung unbeachtet bleiben und andere überbetont werden.
- den Bedarf für Entwicklung zu diskutieren und zu bestimmen
- Schwerpunkte für Entwicklungsprojekte, Legislaturziele o.ä. festzulegen

- Gespräche zu starten darüber, was oder wie viel in der Gemeinde „gut“ ist.

### Was kann es nicht?

Das Modell zeigt selber kein Idealbild einer Kirchgemeinde. Fragen, Anstösse, Kriterien und Indikatoren wurden aus verschiedenen Quellen und aus der St.Galler Kirchenverfassung und Kirchenordnung zusammengetragen. Das Werkzeug kann auch kaum das Herz einer Kirchgemeinde oder das innere Feuer der Verantwortlichen und Beteiligten sichtbar machen – aber es hilft, das Gespräch darüber zu beginnen. Und schliesslich wird man mit dem Werkzeug auch kaum mehrere Gemeinden miteinander vergleichen können, da alle Gewichtungen subjektiv sind.

## Neun Entwicklungsdimensionen

<b>Strategie – was wir tun</b>	
<b>Werte vereinbaren</b>	Wir wissen, wozu es unsere Gemeinde gibt und braucht. Wir kennen den inneren Kern und unseren Auftrag – Werte, die uns ziehen und antreiben. Diese Werte sind als klares Profil, als Vision und als Leitsätze auf der Grundlage des Evangeliums sowie der kantonalkirchlichen Kirchenverfassung und Kirchenordnung gemeinsam formuliert. Sie werden spürbar umgesetzt und gelebt.
<b>Zukunft entwickeln</b>	Eine periodisch aktualisierte Strategie ist verbindliche Grundlage unserer Planungen und Leitungsaufgaben. Wir leiten partnerschaftlich und verbessern unsere Leitungsfertigkeit dauernd, so dass Handlungsgebiete ermöglicht, unterstützt und überprüft werden und Potenziale sich entfalten.
<b>Auftrag klären</b>	Wir werten die Wirkung unserer Arbeit zielgerichtet aus und messen sie an unserem Auftrag und unseren Werten. Die Ergebnisse fliessen in die stetige Erneuerung der Arbeit ein.
<b>Struktur – wie wir es tun</b>	
<b>Organisation festlegen</b>	Aufbau- und Ablauforganisation sind zweckmässig und klar strukturiert. Sie fördern effizientes Zusammenwirken, werden den jeweiligen Erfordernissen entsprechend angepasst, sind dokumentiert und werden gelebt.
<b>Ressourcen schaffen</b>	Angestellte und freiwillige Mitarbeitende arbeiten stärkenorientiert. Wir setzen Gebäude und deren Einrichtungen sowie Finanzen in einer ermöglichenden Haltung optimal und zielgerichtet ein.
<b>Wirkung entfalten</b>	Klare, motivierende und herausfordernde ‚evangelische‘ Zielsetzungen in den drei inhaltlichen Handlungsgebieten <sup>1</sup> Gottesdienst und Musik / Geistliche Begleitung / Glaube, Welt und Gesellschaft führen zu vielfältigen, einladenden und glaubensfördernden Formen in unserem Gemeindeleben.

<sup>1</sup>Diese Handlungsgebiete entsprechen der vom St.Galler Kirchenrat für Kirchgemeinden vorgeschlagenen Ressortaufteilung. Das vierte ist „Leitung und Kommunikation“. Möglich sind aber auch andere Aufteilungen der kirchgemeindlichen Programme, inhaltlichen Projekte und Angebote.

<b>Kultur – wie wir unterwegs sind</b>	
<b>glauben</b>	Wir fördern einen individuellen und gemeinsamen evangelischen Glauben bei allen Mitarbeitenden und Mitgliedern und entsprechende Formen des Glaubenslebens.
<b>präsent sein</b>	Wir pflegen Nähe und aktive Kontakte mit Menschen in Gemeinde und Gesellschaft und haben zeitgemässe und milieugerechte Formen in Programm, Auftritt, Gestaltung der Infrastruktur, Kontakten und Kommunikationsmitteln.
<b>mitwirken</b>	Wir fördern eine herzliche und gleichzeitig freie und offene Atmosphäre, wertschätzende Zusammenarbeit und Konfliktfähigkeit. Mitglieder und weitere Freiwillige werden zu gabenorientierter Beteiligung und zur Selbständigkeit angeleitet und systematisch gefördert.

## Anleitung zur Selbsteinschätzung in der Kirchgemeinde

Dem Webtool auf [www.neun-d.ch](http://www.neun-d.ch) sind die Verhältnisse der Evang.-ref. Kirche des Kantons St.Gallen zugrunde gelegt, beispielsweise in der Begrifflichkeit. Aber das Werkzeug dürfte sinngemäss dennoch auch andernorts angewandt werden können.

Jede Entwicklung beginnt mit einer Standortbestimmung. Das Webtool macht eine rasche eigene Einschätzung möglich und visualisiert Ergebnisse.

Verschiedene Gruppen oder Personen machen eine Einschätzung der Kirchgemeindefarbeit in jeder der neun Dimensionen, geben diese Werte ins Webtool ein, welches dann für jede Gruppe einen Mittelwert errechnet und als Linie auf der Grafik anzeigt.

Auf Anfrage bei der AGEM können weitere Gruppen erstellt werden. So können z.B. bewusst kirchendistanzierte Menschen gefragt werden etc. Man kann also aus der Selbsteinschätzung auch eine (teilweise) Fremdeinschätzung machen. Die Fragen werden laufend ergänzt und angepasst, so dass mindestens ein Teil davon nicht nur von Insidern verstanden werden sollten.

Dennoch zu beachten: Freiwillig Tätige und erst recht aussenstehende Personen haben oft wenig Einblick in kirchgemeindliche Strategien, Strukturen und Abläufe und können die Einschätzungen deshalb nur mit Mühe oder gar nicht abgeben. Ein freies Interview könnte in diesem Fall hilfreicher sein.

## Arbeiten mit der Selbsteinschätzung

Jede Einschätzung ist eine subjektive Sicht und damit eine von jemandem erlebte Wirklichkeit. Es gibt keine „falschen“ Einschätzungen. Nachträgliche beschönigende Korrekturen sollten vermieden werden. Auch stark abweichende Einschätzungen von Einzelpersonen (Ausreisser) sind Impulse.

Die durch die Selbsteinschätzung im Webtool [www.neun-d.ch](http://www.neun-d.ch) erzeugten **Diagramme** eignen sich für die Diskussion in der Kirchgemeinde. Fragen sind beispielsweise:

- Was fällt auf?
- Welche Dimensionen sind bei uns speziell hoch bewertet? Weshalb?
- Welche Dimensionen sind bei uns speziell tief bewertet? Weshalb?
- Wo stimmen die verschiedenen Gruppen stark überein? Weshalb?

- Wo klaffen die Einschätzungen durch die verschiedenen Gruppen stark auseinander? Weshalb?
- Welche Fragen oder Aspekte (v.a. bei den zusätzlichen Fragen) werden nicht verstanden? Weshalb?
- „Nahe bei Gott, nahe bei den Menschen“ gilt für jede Entwicklungsdimension – beide Aspekte sollten überall zu finden sein. Wie wird das bei uns sichtbar?

## Entwicklung

Wie kann nach der Selbsteinschätzung die Entwicklung geschehen? Hier eine Auswahl von Möglichkeiten:

### Punktuelle Verbesserung

1. Anlässlich einer Retraite oder einiger Arbeitssitzungen werden zu entwickelnde Dimensionen festgelegt, einige (wenige!) Massnahmen und sinnvolle Ziele daraus abgeleitet und die Verantwortungen festgelegt.
2. Nach einem Jahr (oder einem halben Jahr) wird eine Standortbestimmung vorgenommen und neue Massnahmen und Ziele werden definiert.

### Vertiefte und nachhaltige Entwicklungsarbeit mit einem mehrjährigen Horizont

Dauernde Entwicklung wird fest eingerichtet.

1. Vertiefung der Selbsteinschätzung z.B. durch Befragung weiterer Leute (Freiwillige, weitere Kirchgemeindemitglieder).
2. Diskussion der Ergebnisse im Konvent, in der KIVO, in Leitungskreisen von Freiwilligen, an Anlässen für Freiwillige, an öffentlichen Veranstaltungen. Hohe und tiefe Werte sowie Übereinstimmung und grosses Auseinanderklaffen der Beurteilungen werden thematisiert.
3. Manchmal ist für das Entwicklungsprojekt eine Projektorganisation mit Beauftragung einer Arbeits- oder Projektgruppe und/oder einer externen Beratungsperson sinnvoll.
4. Die zu bearbeitende Entwicklungsdimension durch breite (teilweise auch öffentliche) Diskussion und KIVO-Beschluss festlegen. Weniger ist mehr! Sich nicht zu viele Dimensionen/Themen auf einmal vornehmen, sondern eine um die andere, dafür gründlich und mit Jahres- oder Zweijahresthemen arbeiten.
5. Analyse allenfalls in einigen Dimensionen verbreitern und vertiefen, je nach Dimension zum Beispiel mit Befragungen von Kirchbürgern (wie im Modell Familien-Generationenkirche), einer Veranstaltungsanalyse (welche Veranstaltungen sprechen welches Alter oder welches Sinus-Milieu an?), einer Sozialraumanalyse etc. Beispiele dazu finden Sie auf den Arbeitsblättern zu den Entwicklungsdimensionen
6. Bei jeder Dimension ist zu entscheiden: Woran soll gearbeitet werden? Sollen Stärken gestärkt oder Schwächen beseitigt werden?
7. Ziele setzen in den einzelnen Entwicklungsdimensionen. Qualitative Ziele dürften dabei nachhaltiger wirksam sein als quantitative Ziele. Ziele sollen herausfordernd, aber sicher erreichbar sein. Wohin wollen wir? Wie soll diese Dimension in fünf / sieben Jahren aussehen? Woran werden wir merken, dass die Ziele erreicht sind?
8. Auf diese Ziele ausgerichtete Arbeit in der gewählten Entwicklungsdimension. Hindernisse und Widerstände identifizieren und sich davon nicht entmutigen lassen. Ziele in einzelne kla-

re Massnahmen zerlegen und Verantwortlichkeiten zuordnen. Wie kommen wir zur Zielerreichung? Wann sind wir zufrieden?

9. Nach einem Jahr: Ehrliche Evaluation, evtl. erneutes Erarbeiten des Dimensionen-Profiles für die eigene Kirchgemeinde. Meist verändern sich durch intensive Arbeit an einer Dimension auch andere Dimensionen/Bereiche.
10. Die nächste definierte zu entwickelnde Dimension in Angriff nehmen.

*Bevor aber Werkzeuge in die Hand genommen werden, braucht es eine Einigkeit für eine allgemeine Richtung, es braucht die „Sehnsucht nach dem weiten Meer“, wie Saint Exupéry es nennt. Geklärt werden muss die Grundfrage, was uns leitet, welches Bild uns zieht.*

## Kontakt und Unterstützung

Arbeitsstelle Gemeindeentwicklung und Mitarbeiterförderung

Paul Baumann-Aerne

Oberer Graben 31

9000 St.Gallen

Tel. ++41 (0)71 227 05 31, [bauman@infinet.ch](mailto:bauman@infinet.ch) / [www.ref-sg.ch/agem](http://www.ref-sg.ch/agem)

## Quellen und Modelle

Das vorliegende Werkzeug „Neun Entwicklungsdimensionen“ beruht auf Vorarbeiten von Karl Flückiger, Arbeitsstelle Gemeindeaufbau der Zürcher Landeskirche. Besten Dank, lieber Karl, für die Erlaubnis zur weiteren Verwendung!

Weitere Inspirationsquellen sind:

Cottier Danielle / Zogg Lisbeth, Erfinderinnen des Familien-Generationenmodells zur Entwicklung von Kirchgemeinden

- arbeiten mit fünf Säulen: Identität/Profil, Organisation, Ressourcen, Angebot, Kommunikation

Hänni Beat / Marti Felix, Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, rex Verlag, Luzern, 2007

- arbeitet mit den sieben Wesenselementen von Glasl (S. 46)

Hendriks Jan, Gemeinde von morgen gestalten, Gütersloher Verlagshaus, 1999

- schlägt fünf Faktoren vor: Klima, Leitung, Struktur, Ziele/Aufgaben, Identität

Flückiger Karl, Heft „Gemeinde bauen“ – Arbeitsheft für die Kirchenpflegetagungen der Zürcher Landeskirche, Fachstelle Gemeindeaufbau, Zürich 2011

Glasl Friedrich, Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt Verlag, Bern 2004

## Neun Entwicklungsdimensionen für Kirchgemeinden

- Sieben Wesenselemente einer Organisation: Identität, Programme/Pläne/Strategie, Struktur, Menschen/Gruppen/Klima, Organe/Einzelfunktionen, Prozesse/Abläufe, Physisch-materielle Hilfsmittel

Lombriser Roman, Abplanalp Peter A., Strategisches Management, Versus Verlag AG, Zürich 2005

Schwarz Christian A., Die natürliche Gemeindeentwicklung, Koinonia-Verlag, Rothrist, 2000 (2. Auflage, Schweizer Ausgabe); siehe auch [www.nge-schweiz.ch](http://www.nge-schweiz.ch)

- schlägt acht Qualitätsmerkmale vor: Bevollmächtigende Leitung, gabenorientierte Mitarbeiterschaft, leidenschaftliche Spiritualität, zweckmässige Strukturen, inspirierender Gottesdienst, ganzheitliche Kleingruppen, bedürfnisorientierte Evangelisation, liebevolle Beziehungen

St.Galler-Management-Modell, Universität St.Gallen

- Strategie, Struktur und Kultur sind im St.Galler-Management-Modell sogenannte Ordnungsmomente, die das Alltagsgeschehen, aber auch Veränderungsprozesse einer Organisation kohärent und sinnvoll ordnen.

Zindel Daniel, Geistesgegenwärtig führen, Neufeld Verlag, Schwarzenfeld 2009