

Bericht Zwischenevaluation des Projekts Vernetzte Beratung

1. Gestalt und Ziele des Projekts

Das zum 1. Januar 2019 in Kraft getretene Kirchengesetz über die regionale Zusammenarbeit in der EKHN hat das Ziel, vielfältige Formen nachbarschaftlicher Zusammenarbeit und ergebnisoffene Prozesse zu deren Ausgestaltung zu ermöglichen. Zur Begleitung der Umsetzung wurde das auf sechs Jahre angelegte Projekt der Vernetzten Beratung auf den Weg gebracht. Aus Mitteln der Perspektive 2025 finanziert (Projektbudget 1.964.200 €), will das Projekt Kirchengemeinden in nachbarschaftlichen Handlungs- und Gestaltungsräumen dabei unterstützen, die für ihre jeweilige Situation passende Form der Zusammenarbeit zu entwickeln. Freiwilligkeit der kirchengemeindlichen Kooperationsprojekte und strukturelle Ergebnisoffenheit sind die leitenden Prinzipien, um gesamtkirchlich notwendige Ressourcenanpassungen (z.B. infolge der Pfarrstellenbemessung oder der Gebäudeentwicklung) und veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen (z.B. demografisch bestimmte Mitgliederentwicklung) auch intrinsisch motiviert gestaltbar zu machen.

In regionalen Entwicklungsprozessen sind häufig verschiedene thematische Fragestellungen (von regionaler Gemeindeentwicklung über Pfarrstellenplanung und Verwaltungskooperation bis hin zur Gebäudeentwicklung) in jeweils spezifischer Weise miteinander verwoben. Für eine Begleitung solcher Prozesse ist es daher wichtig, die unterschiedlichen Zuständigkeiten und Unterstützungsangebote der Kirchenverwaltung, Regionalverwaltungen und Einrichtungen der EKHN sowie der Dekanate gut abgestimmt zu vernetzen. Für die prozessberaterische Begleitung werden ausgewählte Berater*innen des IPOS auf Honorarbasis über eine eigene Fachstelle beauftragt. Die Planung mit den Verantwortlichen vor Ort sowie die Gesamtkoordination der vereinbarten Maßnahmen erfolgt über ein in der Kirchenverwaltung angesiedeltes zentrales Regionalbüro (seit 1. Juli 2020 der Leitung des Dezernats 1 Kirchliche Dienste zugeordnet).



Abbildung 1: Kooperationspartner*innen in der Vernetzten Beratung

Im Regionalbüro wurden sukzessive Projektstellen zur Projektleitung (1,0), zur Projektfachberatung und Beratung Büroorganisation (jeweils 0,5) sowie zur Assistenz in der Sachbearbeitung (1,0) eingerichtet. Dazu kommt eine ebenfalls aus Projektmitteln finanzierte 0,5 Studienleitungsstelle als Schnittstelle des Projekts im IPOS (Fachstelle Vernetzte Beratung). Diese wird schwerpunktmäßig zur Steuerung der Prozessberatungsanfragen sowie zur Qualitätssicherung eines zu bildenden Kompetenzteams in der IPOS AG eingesetzt.

Das Regionalbüro hat sich seit Projektbeginn als Anlaufstelle für Fragen kirchengemeindlicher Kooperation etabliert. Kirchengemeinden und Dekanate nehmen Kontakt auf, um sich über Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu informieren oder eine Beratung ihrer regionalen Kooperationsprozesse nachzufragen. Eine Begleitung durch die Vernetzte Beratung erfolgt freiwillig auf der Grundlage eines gemeinsamen Antrags der beteiligten Kirchengemeinden. In Abstimmung mit den Verantwortlichen vor Ort werden über Projektleitung und Projektfachberatung Prozessschritte mit Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen im Hinblick auf das gewünschte strukturelle Entwicklungsziel vereinbart. Während der Umsetzung der untereinander abgestimmten Arbeitsschritte sorgt das Regionalbüro für die Koordination der verschiedenen Beteiligten und berät ergebnisoffen zu Anpassungen der Zielvereinbarung, des Zeitrahmens sowie beim Hinzukommen oder Ausscheiden einzelner Kirchengemeinden. Nach der strukturellen Umsetzung der vereinbarten Kooperationsformen endet die Begleitung mit einem Abschlussgespräch und einer Onlinebefragung zu den Kooperationserfahrungen.

Im Projektantrag vom 16. April 2018 wurden für das Projekt der Vernetzten Beratung zwei zentrale Ziele formuliert:

Projektziel 1: Primäres Ziel des Projektes ist der Aufbau einer gesamtkirchlich koordinierten Beratungsstruktur, mit dem regionale Kooperations- und Entwicklungsprozesse bis hin zum Gemeindegemeinschaftszusammenchluss gefördert und notwendige Ressourcenanpassungsprozesse (z.B. im Bereich der Pfarrstellen, des Personals, der Finanzen oder der Gebäude) konstruktiv gestaltet werden können.

Projektziel 2: Eine abgestimmte Begleitung erfordert die Vernetzung und ein kooperatives Zusammenwirken der verschiedenen fach- und prozessberaterischen Perspektiven der gesamtkirchlichen Unterstützungssysteme (Kirchenverwaltung, IPOS, Zentren). Die Entwicklung dieser Zusammenarbeit und der dafür notwendigen Lernprozesse stellt ein eigenes Projektziel dar. Zum Ende des Projektzeitraumes soll nach Möglichkeit eine dauerhafte Implementierung einer vernetzten Unterstützungsstruktur in der Kirchenverwaltung aufgrund geklärter Zuständigkeiten und einer Inkulturation etablierter Verfahren erfolgt sein.

2. Begleitung Kirchengemeindlicher Kooperationsprozesse von 2019 bis 2020

In den beiden ersten Projektjahren 2019 und 2020 suchten insgesamt 437 Kirchengemeinden den Kontakt mit dem Regionalbüro zur Beratung, Planung und Umsetzung regionaler Entwicklungsvorhaben. In insgesamt 88 Projekten wurde eine Begleitung durch das Regionalbüro und die Vernetzte Beratung beantragt und vereinbart.

- 45 Projekte (mit 129 Kirchengemeinden) sind mittlerweile abgeschlossen.
- 43 Projekte (mit 226 Kirchengemeinden) waren zum Jahresende 2020 noch in Begleitung.
- Darunter sind 2 bereits abgeschlossene Projekte, die einen weiteren Entwicklungsschritt planen.
- 2 Projekte (mit 12 Kirchengemeinden) pausierten pandemiebedingt.
- 15 Projekte (mit 43 Kirchengemeinden) wurden nach einer Orientierungsberatung nicht realisiert.
- 10 Projekte (mit 27 Kirchengemeinden) waren in Vorbereitung einer Antragstellung

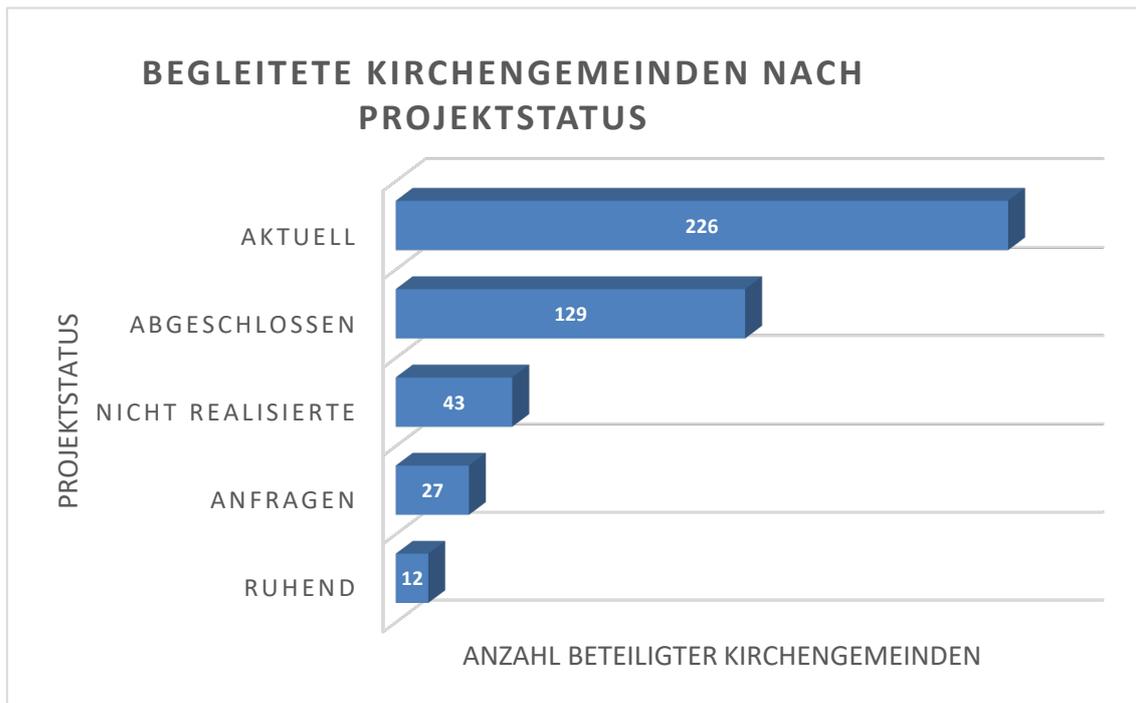


Abbildung 2: Begleitete Kirchengemeinde nach Projektstatus

Die Zahl der begleiteten Projekte war bereits Ende 2019 auf einem sehr hohen Niveau (64 Projekte), so dass aufgrund personeller Engpässe kurzzeitig ein Aufnahmestopp für neue Projekte notwendig war. Dies entspannte sich mit den Stellenbesetzungen im Regionalbüro und der verringerten Frequenz neuer Projekte im Jahr 2020. Die nach nur einem halben Jahr freigewordene zweite 0,5 Projektstudienleitungsstelle im IPOS wurde ab November 2020 als Projektfachberatungsstelle im Regionalbüro zur Entlastung der Projektleitung in den operativen Aufgaben zugeordnet und bis Projektende neu besetzt.

In der konkreten Beratungsarbeit haben sich die neuen digitalen Formate sehr schnell etabliert. Dies betrifft insbesondere Veranstaltungen mit stärker informativem Charakter und Formate mit kleineren Gruppen. Präsenztreffen mit größeren Gruppen waren während des Sommers und Herbstes 2020 aufgrund der räumlichen Anforderungen schwierig zu realisieren. Seit Beginn des zweiten Lockdowns Mitte Dezember 2020 konnten vorübergehend keine Beratungstermine in Präsenz stattfinden.

Seit Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 erhöhte sich die Anzahl der begleiteten Projekte lediglich um 24 auf 88. Der Unterstützungsbedarf für die einzelnen kirchengemeindlichen Kooperationsprojekte hat sich dabei auf einem hohen Niveau eingependelt. In vielen Fällen besteht ein gesteigerter Koordinations- und Kommunikationsaufwand, der oft auch kurzfristige Interventionen erfordert. Dazu kommt die Ansprechbarkeit in Fragen der Umsetzung über das eigentliche Projektende hinaus, für die das Regionalbüro zuständig sein soll.

Diese Aufgaben sind nach Abschluss von 45 Beratungsprozessen und der pandemiebedingten Verlangsamung des Anstiegs neuer Projekte derzeit noch gut zu bewältigen. Anders dürfte es aussehen, wenn im Rahmen von ekhn2030 eine deutliche Steigerung von Kooperationsprojekten angestrebt werden sollte. Die Begleitung einer intensivierten strukturellen Neuordnung der kirchengemeindlichen Ebene durch das Regionalbüro wird in der derzeitigen Struktur nicht zu leisten sein. Für die im Projektantrag ab dem dritten Projektjahr bedarfsabhängig eingeplanten, zusätzlichen Personalressourcen werden derzeit keine Finanzierungsmöglichkeiten gesehen. Ein gesteigerter Aufwand dürfte auch von den Linienreferaten der Kirchenverwaltung und anderen beratend Unterstützenden mit der vorhandenen (und perspektivisch in einzelnen Bereichen reduzierten) Personalausstattung nicht im erforderlichen Umfang zu bewältigen sein.

Die Unterstützungsnachfragen aus den Kirchengemeinden konzentrieren sich bisher auf vier zentrale Beratungsthemen: Verwaltungskooperation, Zusammenarbeit im Pfarrdienst, strukturelle Kooperation auf Ebene der Kirchenvorstände und Gebäudeentwicklung. Die im Regionalgesetz zusammen gefassten Grundformen der Zusammenarbeit erwiesen sich in regionalen Entwicklungsprojekten als flexibel, kombinierbar und auch auf komplexe Situationen hin anpassbar.

- 60 Kooperationsprojekte haben den Aufbau einer gemeinsamen kirchengemeindlichen Verwaltung zum Ziel. Die meisten (33) verbinden dies mit einem weiteren Kooperationsthema, z.B. der Bildung einer Gesamtkirchengemeinde oder eines gemeinsamen Pfarrdienstes.
- In 34 Kooperationsprojekten geht es um die gemeinsame Gestaltung des Pfarrdienstes (14-mal in Form eines Kooperationsraumes nach § 6 RegG; 13-mal über eine gemeinsame Pfarrdienstordnung ohne Stellenerichtung beim Dekanat; sechsmal durch Pfarrteams in Gesamtkirchengemeinden mit mehreren Pfarrstellen und einmal in einer pfarramtlichen Verbindung)
- 21 Kooperationsprojekte entwickeln die strukturelle Zusammenarbeit auf der Leitungsebene der Kirchenvorstände (davon 18-mal durch Bildung von Gesamtkirchengemeinden und dreimal durch Bildung von Arbeitsgemeinschaften unabhängig von einer gemeinsamen Verwaltung).
- 16 Projekte haben das Thema Gebäudeentwicklung als einen integralen Bestandteil der Vernetzten Beratung. Zuständig für die Umsetzung ist hier das Referat Kirchliches Bauen. Daneben wird die Mehrzahl der baulichen Konzentrationsprojekte unabhängig aber in enger Abstimmung durch das Baureferat begleitet.
- 9 Projekte führten zu einem Gemeindezusammenschluss. Hier wird nach einer Verständigung der Kirchenvorstände auf dieses Prozessziel die weitere Begleitung außerhalb der Vernetzten Beratung durch Referat Rechtsfragen Kirchliche Dienste übernommen.

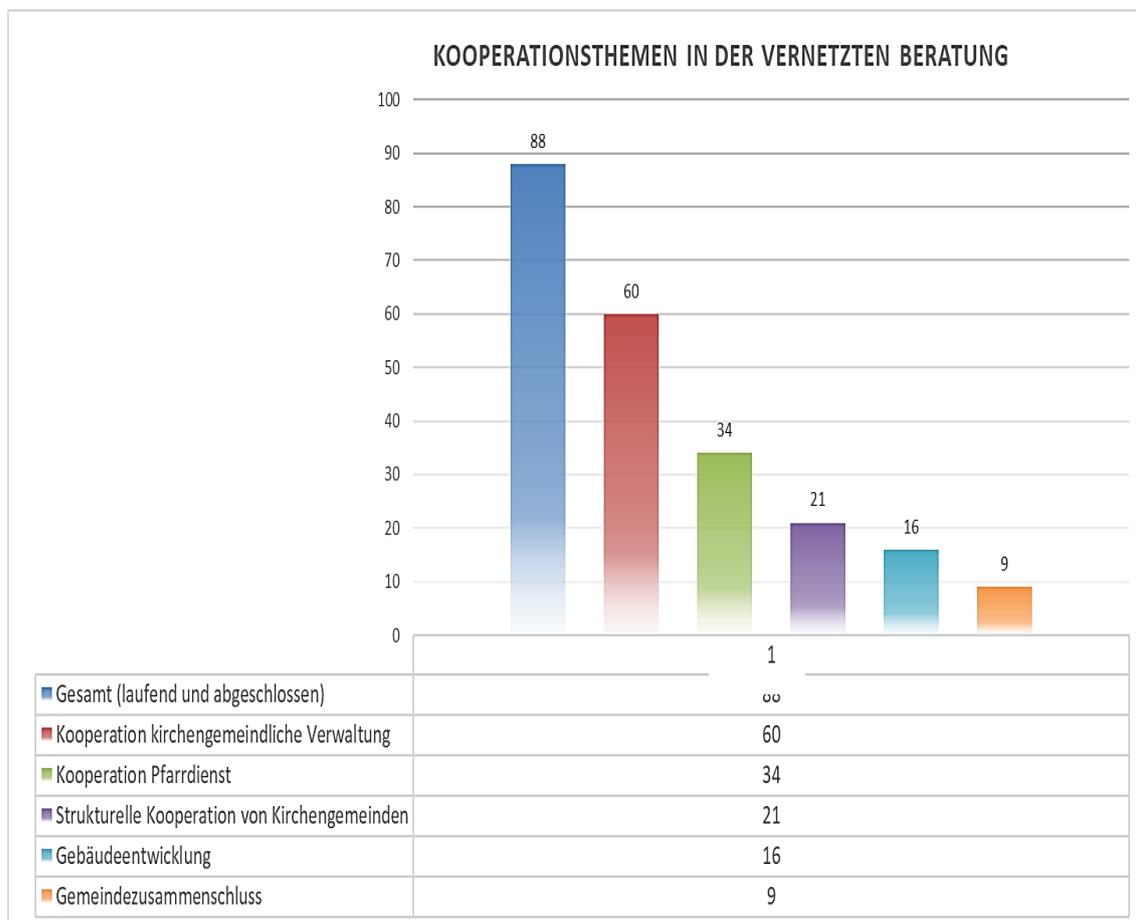


Abbildung 3: Kooperationsthemen in der Vernetzten Beratung

Das mit Abstand am meisten nachgefragte Kooperationsthema ist der **Aufbau einer gemeinsamen kirchengemeindlichen Verwaltung**, was zweifellos durch den Anreiz zusätzlicher, gesamtkirchlich finanzierter Verwaltungsstunden begründet ist. Mit dem Haushalt 2019 hat die Kirchensynode hier ein jährliches Budget von zunächst 1.000.000 € zur Verfügung gestellt, das aufgrund der hohen Nachfrage mit dem Haushalt 2021 auf 2.000.000 € aufgestockt wurde. Die Bewirtschaftung dieses Budgets wurde auf das Regionalbüro übertragen. Kirchengemeinden, die ihre vorhandenen Stellen in einem gemeinsamen Gemeindebüro bündeln und hierzu eine Vereinbarung zur Verwaltungskooperation im Rahmen des Regionalgesetzes schließen, können Mittel zur dauerhaften Aufstockung und Sicherung der personellen Verwaltungskapazitäten beantragen.

Die Kriterien zur Bewilligung der Verwaltungsunterstützung wurden durch die Kirchenleitung zum Sommer 2020 angepasst, nachdem vermehrt Anträge auf Verwaltungsunterstützung eingingen, die eine Beibehaltung aller vorhandener Standorte (bis zu fünf) wünschten und die Kooperation im Wesentlichen auf Vertretungsregelungen beschränken wollten. Förderungsfähig mit Blick auf die begrenzten Ressourcen und die gewünschte Steuerungswirkung hin zu leistungsfähigen Verwaltungseinheiten sind nun Projekte, die eine räumliche und personelle Konzentration an möglichst einem gemeinsamen Standort umsetzen. Erhöht wurde in diesem Zusammenhang außerdem die untere Fördergrenze der personellen Ausstattung. Inklusive der zusätzlich finanzierten Verwaltungsstunden, aber ohne Anrechnung der Kita-Stunden ist nun eine Mindestzahl von 20 Wochenstunden erforderlich. Die Bewilligung erfolgt unter dem Haushaltsvorbehalt dauerhaft. Eine Anpassung der jährlichen Funktionszuweisung soll unter Berücksichtigung der Gemeindegliederentwicklung jeweils zum 1. Januar nach Beginn einer neuen Amtsperiode der Kirchenvorstände erfolgen (erstmalig 2028).

Aufgrund der Vielzahl der Projekte zur Verwaltungskooperation und der Übernahme von Beratungsaufgaben in Weiterführung des Projekts Gemeinde weiterDenken ist der Aufwand zur Abstimmung einer Aufgabenwahrnehmung in gemeinsamen Gemeindebüros besonders hoch. Hilfreich war, dass zum 1. September 2020 eine ebenfalls aus P2025 Mitteln finanzierte 0,5 Projektstelle Beratung Büroorganisation dem Regionalbüro personell zugeordnet wurde. Diese Stelle begleitet und koordiniert unter anderem ein neu gebildetes Team zur kollegialen Beratung durch eigens qualifizierte Verwaltungsmitarbeitende.

Im Zusammenhang der Entscheidungen über die Dekanatssollstellenpläne im Bemessungszeitraum 2020-2024 gewannen die erweiterten **Kooperationsmöglichkeiten für den Pfarrdienst** zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen der Vernetzten Beratung wurden bis Ende 2020 insgesamt 32 Kooperationsprojekte begleitet. Pfarrstellenreduzierungen werden in vielen Fällen nicht mehr nur von den direkt betroffenen Kirchengemeinden alleine getragen, sondern vermehrt in regionaler Zusammenarbeit aufgefangen. Neben Kooperationsräumen nach § 6 Regionalgesetz sind häufig auch die weniger stabilen Vereinbarungen über regionale Pfarrdienstordnungen ohne Stellenerrichtungen bei den Dekanaten gefragt. Die pfarramtliche Verbindung spielt dagegen nur noch eine marginale Rolle. Attraktiv erscheinen vor allem die ressourcenschonende Möglichkeiten für eine stärker gabenorientierte Aufgabenwahrnehmung durch die Aufteilung von ortsbezogenen Diensten in Seelsorgebezirken und aufgabenbezogene Diensten im Kooperationsraum. Eine gemeinsame kirchengemeindliche Verwaltung kann diese Zusammenarbeit zudem gut unterstützen und wird daher oft ergänzend entwickelt. Eine Zusammenarbeit in einem Pfarrteam wird außerdem unter dem Dach einer Gesamtkirchengemeinde mit mehreren Pfarrstellen ermöglicht. Hier sind die Pfarrstellen dann bei der neuen Körperschaft errichtet.

Die neue Möglichkeit der **Gesamtkirchengemeinde** stieß vor allem in ländlichen Regionen auf Interesse, wo Pfarrpersonen in Einzelstellen für mehrere Kirchengemeinden zuständig sind. Kleinteilige parochiale Strukturen können in dieser Form identitätswahrend, aber mit gemeinsamer Ressourcenverantwortung weiterentwickelt werden. Zumeist waren diese Kirchengemeinden vorher bereits pfarramtlich verbunden. Hier lässt sich in einer gemeinsamen Gemeindeleitung der Gremienaufwand deutlich reduzieren. Perspektivisch interessant ist diese Kooperationsform darüber hinaus aber auch für die strukturelle Zusammen-

arbeit in Nachbarschaftsräumen der Dekanate. Die Kooperation umfasst dann nicht nur ein gemeinsames Pfarrteam, sondern auch einen Gesamtkirchenvorstand als gemeinsames Leitungsorgan. In 2020 und 2021 wurden elf Gesamtkirchengemeinden neu gebildet, zumeist in ländlichen Regionen. Für 2022 sind derzeit sieben weitere in Planung.

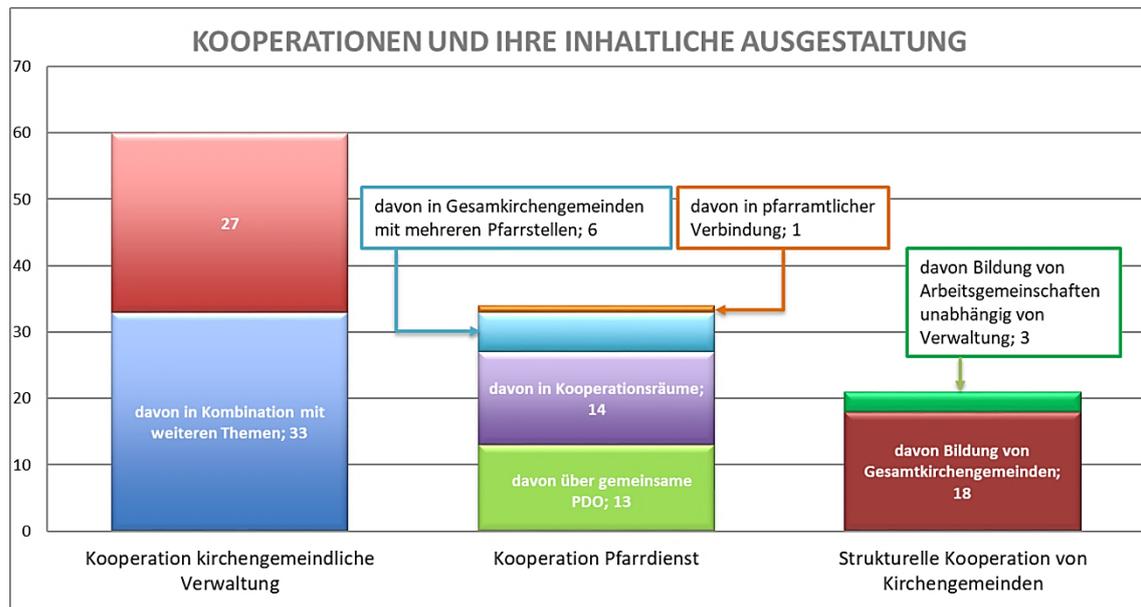


Abbildung 4: Kooperationen und ihre inhaltliche Ausgestaltung

Im Fokus von Kooperationsüberlegungen stehen mehr und mehr auch **Bauprojekte zur regionalen Gebäudeentwicklung**, die unter Federführung der Baureferate oft parallel zu Projekten der Vernetzten Beratung durchgeführt werden. Hier hat sich eine enge kommunikative und strategische Abstimmung in zweigleisiger Begleitung etabliert. In bislang 16 Projekten sind bauliche Themen in die Vernetzte Beratung direkt integriert, da sie eine Voraussetzung für die Umsetzung geplanter struktureller Maßnahmen (vor allem Einrichtung gemeinsamer Gemeindebüros) schaffen. Andere bauliche Maßnahmen schließen oft an strukturelle Klärungsprozesse an und reichen zeitlich weit über die Begleitung der Vernetzten Beratung hinaus. Durch die Baureferate in Abstimmung mit den Dekanaten initiierte Gebäudeentwicklungsprozesse in Dekanatsregionen haben zudem meist einen größeren räumlichen Radius als die kirchengemeindlichen Kooperationsprozesse in Nachbarschaftsregionen.

Beratungen über Kooperationsmöglichkeiten zur finanziellen Konsolidierung (gemäß § 11 Absatz 4 Satz 1 Zuweisungsverordnung) wurden mangels Nachfrage als Beratungsthema aus der Vernetzten Beratung ausgegliedert. Bei Bedarf ansprechbar ist das Referat Budgetkoordination in der Kirchenverwaltung.

3. Zwischenevaluation

Aufgrund des explorativen und prozesshaften Charakters des Projekts Vernetzte Beratung ist im Projektantrag eine Zwischenevaluierung nach einer zweijährigen Aufbauphase vorgesehen. Diese Auswertung sollte Auskunft geben darüber, wie die Leistungen der Vernetzten Beratung angenommen werden und ob sich ein Anpassungsbedarf in der Projektkonzeption, der Projektdurchführung oder in den personellen und finanziellen Ressourcen des Projektes abzeichnet.

Der Auftrag hierfür wurde im April 2020 an Frau Anja Söger vergeben, externe freiberufliche Projektgutachterin und Gemeindeberaterin aus Bremen. Die Erhebungen in Form von Dokumentenauswertungen sowie Interviews und Workshops mit unterschiedlichen Beteiligten fanden im Zeitraum von Ende Mai bis

Juli 2020 statt. Mit betrachtet wurden die von Februar bis April 2020 durch das Referat Sozialforschung und Statistik in einer ersten Onlinebefragung erhobenen Rückmeldungen zu den Erfahrungen der begleiteten Kirchengemeinden und Dekanate. Die Auswertung und Berichterstellung erfolgte im August und September 2020.

Die vorgelegte Zwischenevaluation gliedert sich in neun Abschnitte (vgl. im Detail den anliegenden Bericht).

3.1. Rezeption und Relevanz des Regionalgesetzes und des Projektes

Die Relevanz der Vernetzten Beratung als Unterstützungsangebot für die Umsetzung des Regionalgesetzes wird als sehr hoch eingeschätzt (vgl. Projektziel 1). Darüber hinaus scheint sich das Projekt als wichtiger Vermittler und Netzwerker rund um das Thema Kooperation in der EKHN entwickelt zu haben. Eine Relevanz wird insbesondere auch für die strategische Weiterentwicklung der EKHN gesehen.

3.2. Einbettung von Regionalgesetz und Vernetzter Beratung in andere EKHN-Prozesse

Die Vernetzte Beratung ist eingebettet in den Zusammenhang der gesamtkirchlichen (gesetzlichen) Regelungen. Rahmenbedingungen werden außerdem durch die unterschiedlichen internen und externen Veränderungsprozesse gesetzt (von der Dekanatsneuordnung bis zur Umsatzsteuerregelung). Ziel des Unterstützungsangebots ist es, diese dynamischen, intern oft auf Ressourcenreduzierungen abzielenden Vorgaben in regionalen Entwicklungsprozessen gestaltbar zu machen (vgl. Projektziel 1). Die Evaluation thematisiert die Meta-Steuerung der gesamtkirchlichen Veränderungsprozesse und fragt nach einer notwendigen Abstimmung der unterschiedlichen (teils gegenläufigen) Steuerungsimpulse.

3.3. Aufbaustruktur und Kooperationslandschaft der Vernetzten Beratung

Zentraler Bestandteil des Projektes ist der Aufbau einer vernetzten Beratungsstruktur zur Unterstützung der Umsetzung des Regionalgesetzes (vgl. Projektziel 1). Diese besteht aus verschiedenen und miteinander verwobenen fach- und prozessberaterischen Perspektiven und ihrem Zusammenspiel. Für das Projekt kommt der Gestaltung der Kooperationspartnerschaft mit den verschiedenen Beteiligten in Kirchenverwaltung, Zentren, Regionalverwaltungen und Dekanaten eine zentrale Bedeutung zu (gemäß Projektziel 1+2). Hierbei ist das Regionalbüro auf die Pflege eines guten kommunikativen Verhältnisses zu den Kooperationspartnern angewiesen.

3.4. Zielgruppen, Angebote und Leistungsprozesse der Vernetzten Beratung

Die Vernetzte Beratung richtet ihr Angebot an Kirchengemeinden mit einem dreistufigen Leistungskonzept: a) **Information** für regionale Kooperationsprojekte mit geringer Komplexität in weitgehender Selbststeuerung; b) **Koordination** vernetzter Beratung für Kooperationsprojekte mit mittlerer Komplexität in weitgehender Selbststeuerung und c) **kontinuierliche Begleitung** der Projektsteuerung in Kooperationsprojekte mit hoher Komplexität (vgl. Projektziel 1).

Dekanate können – nach konzeptioneller Klärung im Projektverlauf – das Angebot nicht in Anspruch nehmen, haben sich aber als Partner in der Gestaltung regionaler Entwicklung etabliert. Die Vernetzte Beratung versteht ihr Unterstützungsangebot hier komplementär und nicht substitutiv. Diese Unterstützung wird in der Onlinebefragung der beratenen Kirchengemeinden und unterstützten Dekanaten insgesamt als gut bewertet. Dabei haben Dekan*innen und Kirchenvorstandsvorsitzende etwas besser bewertet (1,83 und 1,67) als Pfarrpersonen und andere Kirchenvorstandsmitglieder (2,08 und 2,0). Eine positive Bewertung erhielten außerdem die zur Verfügung gestellten Informationen, Materialien und Mustertexte.

Kritisch hinterfragt wurde dagegen die Kostenregelung der Beratungsleistungen. Vereinbarte Prozessberatungen (im Wesentlichen durch das IPOS) werden ohne Eigenbeteiligung der Kirchengemeinden aus

Projektmitteln finanziert. Dies hat Auswirkungen auf die Nachfrage an Beratungsleistungen im IPOS und die Wertschätzung geleisteter Beratungsarbeit. Eine weitere kritische Anfrage betrifft die Steuerungsimpulse einer dauerhaften Finanzierung zusätzlicher Verwaltungsstunden in Kooperationen.

Wichtig für die zweite Projektphase der Vernetzten Beratung wäre die Implementierung eines Wissensmanagements zum strukturierten Sammeln von strategisch wichtigen Informationen und deren Analyse, Aufbereitung und Verwertung. Dies war aus personellen Ressourcengründen bisher noch nicht möglich.

3.5. Koordination und Steuerung, Zuständigkeiten und Zusammenarbeit im Rahmen der Vernetzten Beratung

Nachdem die Zuständigkeiten und die Zusammenarbeit der verschiedenen Beteiligten im Gesamtprojekt geklärt und entwickelt wurden, scheinen die Steuerung und Koordination von Projekten in Begleitung durch die Vernetzte Beratung meist zu funktionieren (vgl. Projektziel 2). Als besonders positiv wurde der Informationsfluss hervorgehoben. Eine wichtige Funktion kommt der Steuerungsgruppe des Projekts zu, auch für eine übergreifende Analyse der Erfahrungen und Innovationen rund um die kirchliche Regionalentwicklung als strategisches Thema innerhalb der EKHN. Als größte Herausforderung des Projektes erscheinen fehlende feste Personalressourcen der unmittelbaren Kooperationspartner für das Projekt.

3.6. Ressourcen der Vernetzten Beratung

Deutlich benannt wurde die Zwickmühle zwischen einer wünschenswerten Aufstockung der finanziellen und personellen Ausstattung des Projekts und den im Rahmen von ekhn2030 zu bearbeitenden Einsparnotwendigkeiten der EKHN. Personell bedingt lassen sich wichtige Leistungsprozesse wie Wissensmanagement, Lernen und Innovation derzeit kaum umsetzen. Dies geht vor allem zu Lasten des strategischen Potenzials der Vernetzten Beratung für die notwendigen Transformationsprozesse in der EKHN.

3.7. Einschätzung der bisherigen und zukünftigen Zielerreichung und Wirkungen des Projektes

Die Ergebnisse der Onlinebefragung unter den Zielgruppen haben die Unterstützungsleistung insgesamt sehr positiv bewertet. Die Kirchengemeinden fühlen sich gut beraten und die Dekanate gut unterstützt. Die überwiegende Mehrheit der Projekte verläuft erfolgreich (vgl. Projektziel 1). Allerdings gibt es auch Projektanfragen, die nach einer Orientierungsberatung nicht realisiert werden.

Geäußert wurde die Sorge, dass die notwendigen Ressourcenanpassungen und Transformationen in der EKHN unter Beibehaltung der Prinzipien von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit (als zentralen Erfolgsfaktoren der bisherigen Regionalentwicklung) zu langsam voranschreiten. Auch die Vielzahl der Optionen, die das Regionalgesetz bietet, würde die Entscheidungsfindung der Kirchenvorstände und damit die Prozessdauer erhöhen.

3.8. Empfehlungen für die Zukunft aus der Sicht der Befragten

Die Empfehlungen der Befragten in den Interviews und den Workshops mit Beteiligten beziehen sich im Wesentlichen auf die drei großen Themenbereiche Ressourcen, strategisches Lernen und Entwicklung im Projekt mit Blick auf die Gesamtkirche, sowie die Einbindung der Dekanatsebene in die Vernetzte Beratung.

3.9. Einschätzung und übergreifende Empfehlungen der Evaluatrix

Abschließend formuliert die Evaluatrix insgesamt acht Empfehlungen für die zweite Projektphase der Vernetzten Beratung. Auf diese Impulse zur Weiterarbeit soll im Folgenden eingegangen werden.

4. Impulse zur Weiterentwicklung der Vernetzten Beratung

Die Ergebnisse und Hinweise des Evaluationsberichts wurden in der Projektsteuerungsgruppe ausgewertet und in der konkreten Projektarbeit aufgegriffen. In einigen Bereichen gibt es bereits eine Weiterentwicklung seit Abschluss der Evaluationsbefragungen, andere sind noch aufzugreifen. Folgende Impulse zur Rezeption, Projektdurchführung, Ressourcen und Konzeption des Projektes sind dabei von besonderer Bedeutung:

4.1. Rezeption und Leistungsfähigkeit

Der Bericht zur Zwischenevaluierung beschreibt die starke Rezeption des Regionalgesetzes in relativ kurzer Zeit und die der Vernetzten Beratung zugewiesene Relevanz in der Begleitung kirchengemeindlicher Kooperationen (vgl. oben 3.1).

Die Leistungsfähigkeit der Vernetzten Beratung hängt dabei stark am Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung in den regionalen Entwicklungsprozessen. Hierbei kann es zu Zielkonflikten kommen, z.B. bei der Frage, wie die fachlichen Anforderungen der Gebäudeentwicklung mit der Ergebnisoffenheit der Prozessgestaltung zu vereinbaren sind. In der Begleitung der Kooperationsprojekte wird weiter an der inhaltlichen, prozessualen Synchronisierung und Transparenz unter den Beteiligten zu arbeiten sein.

Viele Kirchengemeinden hatten sich schon vor Inkrafttreten des Regionalgesetzes auf den Weg gemacht oder sich durch die neuen Möglichkeiten motivieren lassen. Von entscheidender Bedeutung war, dass es vor Ort Haupt- und Ehrenamtliche gab und gibt, die ein attraktives Bild der angestrebten Zusammenarbeit entwickeln und dieses vor Ort vermitteln. Die Umsetzung der Pfarrstellenbemessung 2020-2024 wirkte hier als kraftvoller Motor in Gemeinden, die lieber aktiv gestalten, als passiv reagieren wollten. Auch setzten viele Dekanate durch regionale Bemessungskriterien für die Pfarrstellenverteilung unterstützende Akzente. Andere Gemeinden gingen daran, ihre bereits bestehende Zusammenarbeit (besonders in pfarramtlichen Verbindungen) zu intensivieren, vor allem im Hinblick auf anstehende Neubesetzungen von Pfarrstellen. Dazu kamen strukturelle Zusammenschlüsse in Vorbereitung auf die Kandidierendensuche für die nächste Kirchenvorstandswahl.

Im Kontext der Rezeption der Vernetzten Beratung thematisiert der Evaluationsbericht die Unterstützung in der Prozessbegleitung von Gemeindezusammenschlüssen. Da diese nicht in Umsetzung des Regionalgesetzes erfolgen, übernimmt hier das Referat Rechtsfragen Kirchliche Dienste in seiner Zuständigkeit. Diese pragmatische Aufteilung hat sich in der Praxis bewährt. Im Unterschied zur weitgehenden Übernahme von Kosten der Prozessberatung in Kooperationsprojekten aus Projektmitteln der Vernetzten Beratung, gibt es eine solche Unterstützung für Kirchengemeinden in Fusionsprozessen nicht.

In der zweiten Projektphase der Vernetzten Beratung von 2021-2024 wird es stärker darum gehen, Kirchengemeinden zur Zusammenarbeit zu motivieren, die sich bislang noch nicht haben ansprechen lassen. Der Ansprache von Schlüsselpersonen und der Kommunikation von Best Practice Beispielen dürfte hierbei eine besondere Bedeutung zukommen (vgl. oben 3.4). Zum Aufbau eines Wissensmanagements mit Schaffung von Plattformen zur Dokumentation von Beispielen und gegenseitigem Austausch kann durch Aufstockung der 0,5 Studienleitungsstelle im IPOS um 10% aus nicht verbrauchten Personalmitteln eine kleine zusätzliche Ressource geschaffen werden. Verstärkt genutzt werden sollen hierbei die Möglichkeiten digitaler Kommunikation, wie das EKHN-Portal.

4.2. Einbindung und Rolle der Dekanate

Dekanate haben nach Artikel 17 KO eine zentrale Zuständigkeit für die Förderung der kirchengemeindlichen Kooperation in ihrem Bereich. In der Beratung und Begleitung werden sie von Kirchenverwaltung, Zentren und Einrichtungen unterstützt. Gleichzeitig sind die Dekanate nicht auf die Supportperspektive beschränkt, sondern setzen ihrerseits auch Rahmenbedingungen für die regionale Zusammenarbeit, z.B. durch die Verteilung der Pfarrstellenbudgets oder die Einrichtung von Nachbarschaftsräumen. Verschiedentlich werden hier weitergehende Kompetenzen gewünscht, um Kooperationen stärkeren Einfluss auf die Gestaltung und Umsetzung kirchengemeindlicher Kooperationen nehmen zu können. Im Rahmen von ekhn2030 könnte diese Zuständigkeit und Rolle der Dekanate für die kirchliche Regionalentwicklung gestärkt werden.



Abbildung 5: Perspektiven in der gesamtkirchlich koordinierten Begleitstruktur der Vernetzten Beratung

In den Interviews und Workshops der Zwischenevaluation wurde das Zusammenspiel von Dekanaten und Vernetzter Beratung wiederholt zur Sprache gebracht. Hierbei bestätigte sich die Grundsatzentscheidung, Dekanate nicht als Zielgruppe der Beratung, sondern als Partner in der Begleitung der Kooperationsprozesse zu sehen (vgl. oben 3.4). Die Vernetzte Beratung unterstützt die Beratung und Begleitung durch die Dekanate komplementär aus der Supportperspektive und berücksichtigt die aus der Planungsperspektive gesetzten spezifischen Rahmenbedingungen. Als zunehmend wichtig wurde erkannt, individuelle Absprachen zur Kommunikation und Vereinbarungen zur Klärung des konkreten Zusammenwirkens zwischen Dekanaten und Regionalbüro zu treffen. Derzeit finden sukzessive Gespräche zum gemeinsamen Blick auf die jeweiligen Kooperationslandschaften statt.

4.3. Ressourcen des Projekts vs. Gesamtkirchliche Einsparerfordernisse

Die personellen und finanziellen Ressourcen des Projekts werden in der Zwischenevaluation als zu gering angesehen (vgl. oben 3.5 und 3.6). Kritisch vermerkt wurde insbesondere, dass die Linienreferate der Kirchenverwaltung und die Regionalverwaltungen den Mehraufwand in der Begleitung von kirchengemeindlichen Kooperationen ohne Stellenausweitung bewältigen müssen. Die personelle Situation des Regionalbüros hat sich dagegen nach dem Betrachtungszeitraum der Evaluation mit Besetzung aller Stellen deutlich

verbessert. Trotzdem übersteigt das wahrgenommene Aufgabenspektrum die Kapazitäten in einzelnen Bereichen. Teilweise wurden Aufgaben der Linienreferate zur Entlastung vom Regionalbüro übernommen; teilweise gestalteten sich Arbeitsbereiche wie die Bewirtschaftung des Budgets der Verwaltungsunterstützung deutlich zeitintensiver als ursprünglich veranschlagt.

Eine Ausweitung der vorhandenen personellen Ressourcen scheint angesichts der aktuellen finanziellen Herausforderungen unrealistisch, obwohl die Projektplanung 2018 noch eine bedarfsabhängige personelle Aufstockung im Regionalbüro und im IPOS vorgesehen hatte. Der Evaluationsbericht sieht Entlastungsmöglichkeiten innerhalb des gegebenen personellen Rahmens in einer Verschlankung der Arbeitsprozesse sowie in einer Reduzierung wahrgenommener Zuständigkeiten und begleiteter Kooperationsthemen. In Aufnahme dieser Impulse wird aktuell im Projekt an einer Prozessoptimierung der Abläufe und Verfahren gearbeitet. Potenzial für eine weitere Eingrenzung der Beratungsthemen scheint dagegen nicht vorhanden, nachdem hier in der ersten Projektphase bereits eine deutliche Reduzierung stattgefunden hat. Finanzielle Konsolidierung, Gemeindegemeinschaft und Koordination der Entwicklung regionaler Konzepte haben eigene Strukturen der Begleitung.

Im Hinblick auf die finanziellen Ressourcen ist unsicher, ob die zur Verfügung stehenden Honorarmittel ausreichen werden. Durch den erforderlichen Verzicht auf eine Neubesetzung einer der beiden 0,5 Studienleitungsstellen im IPOS zugunsten einer Entlastung der Projektleitung im Regionalbüro fallen höhere Honorarkosten für die Beauftragung von IPOS Berater*innen zur Prozessberatung an. Weiterer Finanzbedarf besteht für die Beratung zur Büroorganisation in Projekten zur Verwaltungszusammenarbeit, die nach Auslaufen des Projekts Gemeinde weiterDenken nun auch Mitteln der vernetzten Beratung finanziert werden. Auf eine im Evaluationsbericht vorgeschlagene Einführung einer Eigenbeteiligung der Kirchengemeinden soll derzeit aber noch verzichtet werden. Bei Bedarf kann eine solche Maßnahme im weiteren Projektverlauf aber noch in Betracht gezogen werden.

Zu den finanziellen Ressourcen können schließlich auch die vom Regionalbüro bewirtschafteten Mittel zur Verwaltungsunterstützung. Die Aufstockung dieses jährlichen Budgets auf 2,0 Mio. EURO durch die Herbstsynode 2020 wird angesichts der finanziellen Gesamtsituation der EKHN als positive Rückmeldung auf die Vernetzte Beratung wahrgenommen. Allerdings reicht auch dieser Betrag nicht aus für eine flächendeckende Unterstützung kirchengemeindlicher Verwaltungskooperationen. Hier müssen die derzeitigen Regelungen über Funktionszuweisungen perspektivisch in eine langfristig tragbare Zuweisungsstruktur gebracht werden.

4.4. Nutzung der Erfahrungen der Vernetzten Beratung für die strategische Entwicklung der EKHN

Aufgrund einer Verortung auf allen drei Ebenen der EKHN (begleitend auf Ebene der Kirchengemeinden, komplementär unterstützend auf Dekanatssebene, seismografisch auf relevante Entwicklungen in der Gesamtkirche hinweisend) sieht die Zwischenevaluation ein großes Potenzial der Vernetzten Beratung für Analyse und Strategieentwicklung. Auswertung der Erfahrungen und Erkenntnisse aus den hier begleiteten Prozessen können für eine übergreifende Steuerung kirchlicher Regionalentwicklung genutzt werden (vgl. oben 3.1).

Im Fokus sind dabei die mit dem Regionalgesetz verbundenen Prinzipien der Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit kirchengemeindlicher Kooperationsprozesse. Diese seinerzeit in der synodalen Diskussion nachdrücklich unterstützten Grundsätze erwiesen sich in der konkreten Prozessgestaltung als wichtige Erfolgsfaktoren, wie die Resonanz auf das Unterstützungsangebot der Vernetzten Beratung zeigt. Inwieweit daran aber auch noch im Kontext der Anforderungen von ekhn2030 festgehalten werden kann bzw. soll, wird derzeit intensiv diskutiert (vgl. oben 3.7). Unter Umständen wird es im Blick auf eine nachhaltige Entwicklung notwendig sein, Entscheidungen über eine Zusammenarbeit nicht allein auf der Ebene der Kirchengemeinden zu verorten.

Das Regionalgesetz und die Vernetzte Beratung in der Begleitung seiner Umsetzung geht von einem Verständnis kirchlicher Regionalentwicklung aus, das Kirchengemeinden die strukturellen Formen ihrer Zusammenarbeit nicht vorgibt, sondern im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben situationsadäquate Gestaltungsmöglichkeiten entwickeln hilft. Dem entsprechend wurde mit der Verabschiedung des Regionalgesetzes in der Kirchenordnung Artikel 10 Absatz 4 ein Prüfauftrag ergänzt: „Im Bewusstsein, der einen Kirche anzugehören, arbeiten die Kirchengemeinden zusammen und prüfen dabei, welche Form der regionalen Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse am besten geeignet ist, zur Erfüllung ihrer Aufgaben beizutragen.“

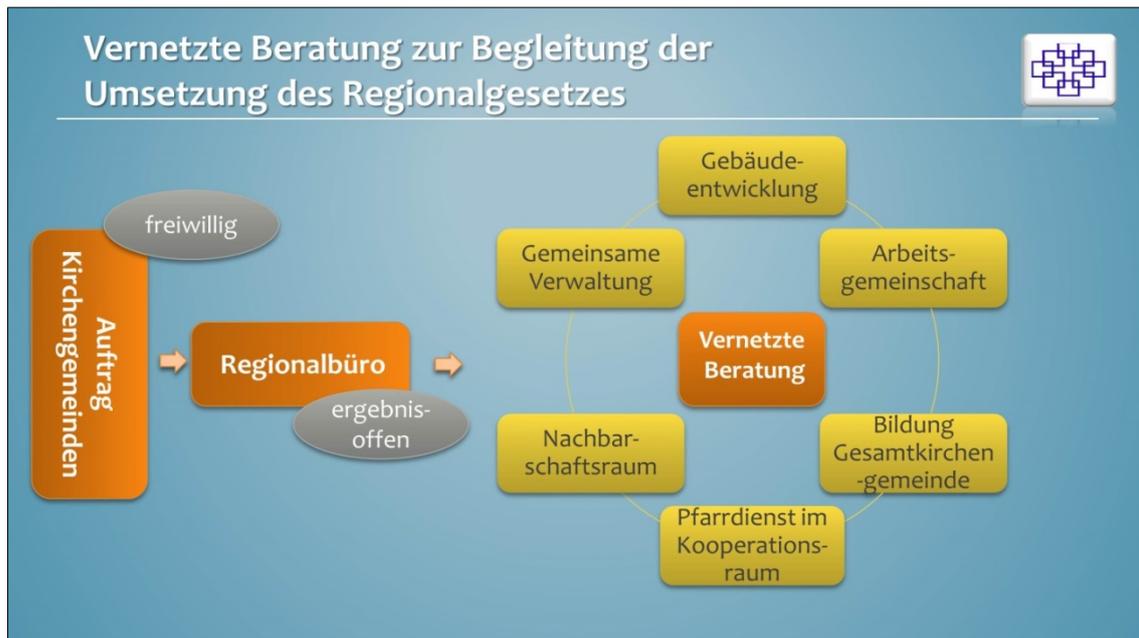


Abbildung 6: Ablauf und Themen der Vernetzten Beratung

Der Ansatz freiwilliger und ergebnisoffener Prozessgestaltung hat sich in den vergangenen Jahren auch zur Umsetzung von Ressourcenanpassungen (personell, finanziell, Gebäudeentwicklung) bewährt, gerade im Hinblick auf die (notwendige) intrinsische Motivation der Beteiligten und die Akzeptanz gemeinsam erarbeiteter Maßnahmen. Die Erfahrung aus der Begleitung dieser Kooperationsprozesse zeigt, dass extrinsisch motivierte Notwendigkeiten alleine noch nicht ausreichend sind, um eine nachhaltige inhaltliche Entwicklung regionaler Zusammenarbeit sicher zu stellen. Dabei bestätigt sich als weiterer Grundsatz kirchlicher Regionalentwicklung, dass die strukturelle Form der Kooperation den Inhalten der regionalen Zusammenarbeit folgen sollte.

Die Dauer der einzelnen Entwicklungsprozesse war dabei sehr unterschiedlich. Zeitliche Rahmensetzungen z.B. bei Fristen zur Bildung von Gesamtkirchengemeinden oder bei anstehenden personellen Veränderungen disziplinierten häufig zu schnellen, pragmatischen Umsetzungen (selbst unter Pandemiebedingungen). Fehlender zeitlicher Druck, interne Konflikte oder Abstimmungsprobleme in großen Kooperationszusammenhängen brachten dagegen immer wieder Verzögerungen im Ablauf.

Die Dynamik von Prozessen ließe sich künftig stärker durch gesamtkirchlich terminierte, aber in der strukturellen Umsetzung gestaltbare Vorgaben steuern. Analog zum eingespielten Verfahren der Pfarrstellenbemessung mit festgelegten Zeitpunkten der beschlossenen Stellenkürzungen wäre dies auch z.B. für die Umsetzung von Gebäudeentwicklungsmaßnahmen oder Bonussysteme in der Zuweisung denkbar. Hierbei wären dann entsprechende Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen auf Dekanatssebene anzupassen.

Ein weiterer kritischer Aspekt in Kooperationsformen mit mehreren selbständigen Kirchengemeinden (Arbeitsgemeinschaften, Kooperationsräume) betrifft die Fragen der Steuerung / Leitung und Entscheidungsfähigkeit, die hier mit aufwändigen Abstimmungsverfahren verbunden sind. Entscheidungen können hier immer nur durch gleichlautende Beschlüsse aller beteiligter Kirchenvorstände getroffen werden. Denkbar wäre es, künftig Entscheidungsbefugnisse an einen geschäftsführenden Ausschuss zu delegieren. Dies ist im Regionalgesetz bereits vorgesehen, könnte aber von der Ausnahme eher zur Regel werden.

4.5. Ausrichtung von Steuerungsimpulsen rahmengebender EKHN-Regelungen

Rahmen- und impulsgebend für die Vernetzte Beratung sind neben dem Regionalgesetz vor allem die Regelungen zur Pfarrstellenbemessung, zur kirchengemeindlichen Zuweisung und zur Gebäudeentwicklung. Hier empfiehlt der Bericht zur Zwischenevaluation nachdrücklich, die Steuerungsimpulse dieser Regelungen nicht aus dem Blick zu verlieren und gegenläufige Wirkungen möglichst zu vermeiden (vgl. oben 3.2). Im Hinblick auf die Zuweisungsverordnung wurden kooperationshinderliche Faktoren wie die Gottesdienstpauschale deutlich, die sinnvolle Reduzierungen von Gottesdienstorten und -häufigkeit aus finanziellen Gründen uninteressant machen.

Kritisch hinterfragt wurde in der Zwischenevaluation nicht zuletzt auch das Anreizsystem der Funktionszuweisung für die Verwaltungsunterstützung kooperierender Kirchengemeinden (vgl. oben 3.4). Fehlanreize, die Unterstützung bei Beibehaltung möglichst aller Standorte nur zur Stellenausweitung bei nur minimaler Zusammenarbeit zu nutzen, wurde durch Änderung der Förderkriterien begegnet (räumliche und personelle Konzentration und Erhöhung der Mindeststundenzahl).

Ein über den unmittelbaren Zusammenhang der Vernetzten Beratung hinausgehender Hinweis des Evaluationsberichts betrifft das Monitoring der Veränderungsprozesse in der EKHN. Hierfür gibt es derzeit in der Kirchenverwaltung noch keine festgelegte Zuständigkeit, auch wenn dies in der Vergangenheit verschiedentlich thematisiert wurde.

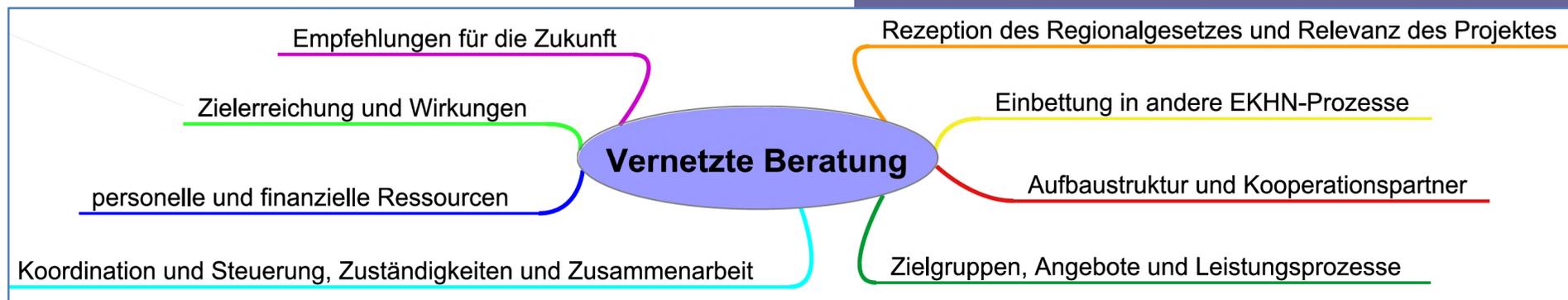
Federführung: Thomas Eberl
Projektleitung Vernetzte Beratung

Anlage: Zwischenevaluierung des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘

Auftraggeberin:

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau
Dezernat 1 – Kirchliche Dienste
Regionalbüro ‚Vernetzte Beratung‘

Zwischenevaluierung des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘



Evaluatorin:

Anja Söger
Systemische Organisationsberatung – Training –
Wirkungsorientiertes Projektmanagement

Richard-Dehmel-Straße 55
28211 Bremen
Telefon: +49 - (0)421 - 98503287
Mobil: +49 - (0)178 - 6076019
Email: Beratung@soeger.de

Inhaltsverzeichnis

1. Rahmen, Ziele und Gestalt des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘	3
2. Ziele und Methoden der Evaluierung	5
3. Die Ergebnisse aus Befragungen, aus Workshops und der Auswertung der Dokumente	7
3.1. <i>Rezeption und Relevanz des Regionalgesetzes und des Projektes.....</i>	9
3.2. <i>Einbettung von Regionalgesetz und ‚Vernetzter Beratung‘ in andere EKHN-Prozesse</i>	12
3.3. <i>Aufbaustruktur und der Kooperationslandschaft der ‚Vernetzten Beratung‘</i>	15
3.4. <i>Zielgruppen, Angebote und Leistungsprozesse der ‚Vernetzten Beratung‘</i>	19
3.5. <i>Koordination und Steuerung, Zuständigkeiten und Zusammenarbeit im Rahmen der ‚Vernetzten Beratung‘</i>	22
3.6. <i>Ressourcen der ‚Vernetzten Beratung‘</i>	26
3.7. <i>Einschätzung der bisherigen und zukünftigen Zielerreichung und Wirkungen des Projektes.....</i>	28
3.8. <i>Empfehlungen für die Zukunft aus der Sicht der Befragten</i>	32
4. Einschätzung und übergreifende Empfehlungen der Evaluatorin	37
5. Anlage: Leitfäden Interviews und Evaluierungswshops	40

November 2020

1. Rahmen, Ziele und Gestalt des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘

Das Projekt ‚Vernetzte Beratung zur Begleitung von Kooperations- und Entwicklungsprozessen im Rahmen der Umsetzung des Kirchengesetzes zur Regionalen Zusammenarbeit‘ ist durch die Kirchenleitung beauftragt und hat im Januar 2019 seine Arbeit aufgenommen. Die Laufzeit des Projektes ist über sechs Jahre angelegt und endet am 31.12.2024.

Dem Projekt voraus ging die Entwicklung des Regionalgesetzes, welches für Kirchengemeinden gedacht ist, die angesichts von demographischen, personellen und finanziellen Herausforderungen oder künftigen inhaltlichen Potenzialen ihren Auftrag über die Kooperation mit anderen Kirchengemeinden erfüllen wollen. Dazu wurden ab 2015 bereits bestehende und rechtlich verankerte Kooperationsformen zusammengestellt und die neue Form der ‚Gesamtkirchengemeinde‘ entwickelt. Das von der Kirchensynode im April 2018 beschlossene Regionalgesetz bietet und beschreibt diese verschiedenen Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Die Zielsetzung ist, die Vielfalt gemeindlichen Lebens in unterschiedlichen Strukturen zu fördern und offen für künftige Entwicklungen zu halten. Es bietet die Chance, die örtliche Identität zu wahren und um eine regionale zu erweitern. Darüber hinaus soll es neue Möglichkeiten kirchlicher Arbeit eröffnen und Synergieeffekte im Hinblick auf Ehren- und Hauptamtliche, Finanzen und Gebäude für inhaltliche Arbeit bzw. Haushaltskonsolidierung nutzbar machen.

Die möglichen Kooperationsformen des Regionalgesetzes sind dargestellt in der ‚Arbeitshilfe zur regionalen Zusammenarbeit von Kirchengemeinden‘, die in einer durch das Projekt ‚Vernetzte Beratung‘ überarbeiteten 2. Fassung im Sommer 2020 erschien.

Die Ziele des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘ sind gemäß des Projektantrages vom April 2018:

1. Primäres Ziel des Projektes ist der Aufbau einer gesamtkirchlich koordinierten Beratungsstruktur, mit dem regionale Kooperations- und Entwicklungsprozesse bis hin zum Gemeindegemeinschaftsabschluss gefördert und notwendige Ressourcenanpassungsprozesse (z.B. im Bereich der Pfarrstellen, des Personals, der Finanzen oder der Gebäude) konstruktiv gestaltet werden können.
2. Eine abgestimmte Begleitung erfordert die Vernetzung und ein kooperatives Zusammenwirken der verschiedenen fach- und prozessberaterischen Perspektiven der gesamtkirchlichen Unterstützungssysteme (Kirchenverwaltung, IPOS, Zentren). Die Entwicklung dieser Zusammenarbeit und der dafür notwendigen Lernprozesse stellt ein eigenes Projektziel dar. Zum Ende des Projektzeitraumes soll nach Möglichkeit eine dauerhafte Implementierung einer vernetzten Unterstützungsstruktur in der Kirchenverwaltung aufgrund gekläarter Zuständigkeiten und einer Inkulturation etablierter Verfahren erfolgt sein.

Die Konzeption des Projektes beruht auf einigen Prämissen, die abgeleitet sind von der Auswertung der Erfahrungen aus der Begleitung von Kooperationsprozessen:

- Impulse für Kooperationen können sich aus unterschiedlichen Faktoren ergeben – der Pfarrstellenbemessung, schwindenden Gemeindegliederzahlen, Fragen der Gebäudeunterhaltung und andere.

- Sie berühren unterschiedliche und unter Umständen eine Vielzahl kirchlicher Handlungsfelder.
- Sie laufen erfolgreicher und nachhaltiger bei intrinsischer Motivation der Kirchengemeinden und wenn sie auf freiwilliger Basis stattfinden und...
- ...wenn die Beteiligten positive Zukunftsbilder entwickeln, die einen gemeinsamen Nutzen durch Kooperation deutlich machen.

Daraus leitet das Projekt seine Handlungsprinzipien ab: Gemeindliche Kooperationsprozesse sollen freiwillig und ergebnisoffen in der Wahl der jeweiligen Kooperationsform sein. Gemeinden in Kooperationsprozessen werden auf Antrag in Form von Prozessberatung und durch bedarfsgerecht zugeschnittene spezifische Fachberatung aus der EKHN-Struktur darin unterstützt, eine für sie passgenaue Kooperationsform zu gestalten.

Dazu war die Entwicklung einer Reihe von Prozessbausteinen angedacht für die vermuteten Handlungsfelder der ‚Vernetzten Beratung‘: Prozessberatung, Fachberatung zu möglichen Formen struktureller Kooperation gemäß dem Regionalgesetz, zum Gemeindezusammenschluss, zur pfarramtlichen Kooperation, zur Gebäudeentwicklung, zum Personalrecht, zur Haushalts- und Finanzplanung, zur Verwaltungskooperation sowie zur IT-Unterstützung.

Diese umfassende Angebotspalette der ‚Vernetzten Beratung‘ bedingt die Kooperation einer Vielzahl von interdisziplinär agierenden Akteuren. Zu Projektbeginn standen auf der Seite der Anbieter von Unterstützung: Fachreferate der Kirchenverwaltung, die Zentren, das IPOS, die Ehrenamtsakademie, die Diakonie Hessen und die Regionalverwaltungen.

Die Begleitung von gemeindlichen Veränderungsprozessen durch ‚Vernetzte Beratung‘ sollte durch ein Projektteam koordiniert werden,

bestehend aus Vertretern der o.g. Handlungsfelder auf landeskirchlicher Ebene.

Zur Gesamtkoordination des Projektes wurde ein Regionalbüro (Projektbüro) eingerichtet, bestehend aus 1 Projektleitung und 1 Sachbearbeitung. Dieses ist dem Dezernat 1 angegliedert. Im IPOS wurden zwei halbe Studienleitungsstellen eingerichtet zur Koordination und Entwicklung der Prozessberatung. Es besteht keine dienstrechtliche Weisungsbefugnis zwischen Projektleitung in der Kirchenverwaltung und Studienleitung am IPOS. Darüber hinaus wurde die Mitwirkung der Fachreferate der Kirchenverwaltung vereinbart, jedoch ohne klar festgelegte Stundenkontingente.

Zur Finanzierung der Prozessberatung wurde ein Budget von 200.000 Euro und zur Förderung der Verwaltungskooperation wurde ein zweckgebundenes Budget von 1 Mio. Euro bereitgestellt.

Die zu Projektbeginn skizzierten Leistungsprozesse sahen ein dreistufiges Unterstützungsmodell vor, bestehend aus

- Information für regionale Kooperationsprojekte mit geringer Komplexität in weitgehender Selbststeuerung;
- Koordination vernetzter Beratung für Kooperationsprojekte mit mittlerer Komplexität in weitgehender Selbststeuerung;
- Kontinuierliche Begleitung für Kooperationsprojekte mit hoher Komplexität (Vernetzte Beratung +).

Zur Steuerung des Projektes in seiner kirchenpolitischen Bedeutung wurde eine Steuerungsgruppe eingesetzt, bestehend aus Dezernent*innen der Kirchenverwaltung, Mitgliedern der Kirchenleitung, Vertretern der mittleren Ebene der EKHN sowie dem IPOS (beratend) und der Projektleitung (beratend), unter der Leitung der stellvertretenden Kirchenpräsidentin.

Das Projekt ‚Vernetzte Beratung‘ hatte von Beginn an einen Pilot-Charakter, indem es Akteure aus sehr unterschiedlichen Organisationseinheiten der EKHN in eine miteinander verzahnte Beratungs- und Entwicklungsunterstützung für Kirchengemeinden bringt. So versteht sich das Projektziel 2 des Projektes, das explizit das organisationale Lernen in den Vordergrund stellt, und damit Innovation und Veränderung nicht nur als Beratungsleistung

2. Ziele und Methoden der Evaluierung

Der Projektantrag von 2018 sieht eine Zwischenevaluierung nach einer zweijährigen Aufbauphase des Projektes vor. Die Zwischenevaluierung soll Auskunft geben darüber, wie die Leistungen der ‚Vernetzten Beratung‘ angenommen werden und ob sich ein Anpassungsbedarf in der Projektkonzeption, der Projektdurchführung oder in den personellen und finanziellen Ressourcen des Projektes abzeichnet. Außerdem wird eine Standortbestimmung vorgenommen über den Grad der Zielerreichung und die Wirkungen des Projektes. Darüber hinaus werden Gedanken und Empfehlungen zur zukünftigen Entwicklung des Projektes und des Projektumfeldes aus der Sicht der Befragten und aus der Sicht der Evaluatorin ausgesprochen.

Beauftragt ist die Evaluierung durch das Regionalbüro der ‚Vernetzten Beratung‘. Die Evaluatorin ist eine externe freiberufliche Projektgutachterin und Gemeindeberaterin aus Bremen, die weder in die Planung noch in die Durchführung des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘ involviert war.

Die Evaluierung wurde im April 2020 beauftragt. Die Erhebungen fanden im Zeitraum Ende Mai bis Juli statt, die Auswertung und Berichterstellung erfolgte im August und September 2020.

nach außen trägt, sondern auch nach innen im Projekt verankert. Daraus ergibt sich die Möglichkeit von Anpassungen in der hier dargestellten Projektgestalt über die Projektlaufzeit hinweg. Wesentliche Anpassungen in der Projektkonzeption und ihre Gründe werden in den einzelnen Kapiteln des Berichts dargestellt.

Das Prozessdesign der Evaluierung sah die Kombination dreier Methoden (Triangulation) vor, um Antworten auf die o.g. Fragen zu generieren:

Auswertung der Dokumente und schriftlicher Informationen. Hierzu zählen der Projektantrag, das Regionalgesetz in der Fassung von April 2018, die Arbeitshilfe, 2. Auflage Juli 2020, der Internetauftritt der ‚Vernetzten Beratung‘ auf den Seiten der EKHN und des IPOS, die Selbstdarstellung des Projektes ‚Vernetzten Beratung‘ (PPTX) vom Dezember 2018 und Februar 2020, das Webinar ‚Vernetzte Beratung‘ der Ehrenamtsakademie der EKHN vom Juni 2019, Informationen über die Struktur der EKHN (Organigramm der Kirchenverwaltung, Karte der Propsteien und Dekanate, Aufbauorganisation der EKHN und ihrer Gremien), Sitzungsprotokolle der Steuerungsgruppe des Projektes (5), Sitzungsprotokolle des Projektteams (10), Projektstatusberichte zur ‚Vernetzten Beratung‘ (3), Bericht zur Auswertung der Erfahrungen aus den Prozessberatungen IPOS zur ‚Vernetzten Beratung‘ (aus Fachtag und Telefoninterviews, Februar 2020), Reader für Prozessberater*innen in der ‚Vernetzten Beratung‘, IPOS Februar 2010.

Qualitative Interviews (15), etwa einstündig, strategische Ebene: mit allen Mitgliedern der Steuerungsgruppe (8), Projektleitung (1) und Projektstu-

dienleitung IPOS (1), sowie anderen Akteuren an strategischen Schnittstellen des Projektes (5); (Interviewleitfaden siehe Anlage).

Evaluierungsworkshop mit Akteuren auf der operativen Ebene des Projektes (13). Um möglichst viele unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und um ein umfassendes Bild zu gewinnen, war eine möglichst große Bandbreite von Beteiligten intendiert: Mitglieder des Projektteams (7), DSV Vorsitzende (2), Dekan*in (1), Prozessberater*in (1), Regionalverwaltung (1), Kirchenverwaltung (1). Der geplante analoge Workshop wurde in Anpassung an die Corona-Hygieneregeln in zwei digitale Workshops à je drei Stunden umgewandelt. In diesen Workshops ging es neben Fragen zur Zielerreichung des Projektes, insbesondere um das Schnittstellenmanagement der Akteure auf der operativen Ebene (Zusammenarbeit und Koordination) sowie um die Auswertung der empirischen Erfahrung aus der Projektarbeit auf einer Metaebene (Programmleitfaden siehe Anlage).

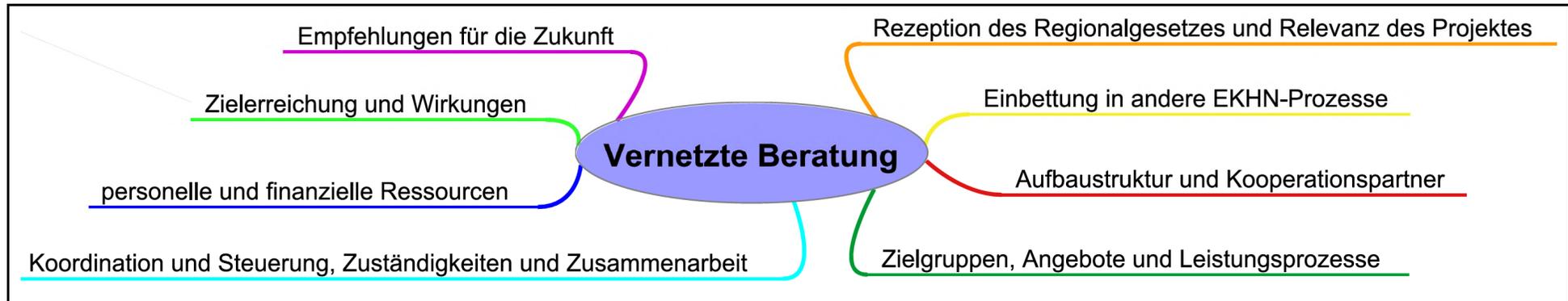
Um ein **Meinungsbild auf der Zielgruppenebene** des Projektes einzuholen, wurde durch das Regionalbüro im 1. Quartal 2020 ein Online-Survey durch-

geführt. Daher wurden durch die Evaluatorin keine gesonderten Erhebungen auf Zielgruppenebene durchgeführt. In Absprache mit der Evaluatorin ist die Zielgruppe der online Befragung um die Gruppe der Dekan*innen erweitert worden. Die Auswertung aus den Rückläufen der Befragung (bis März 2020 92 Rückläufe, darunter 59 Pfarrer*innen, 13 Dekan*innen sowie leitende Ehrenamtliche) wurden der Evaluatorin zur Verfügung gestellt.

Die Auswertung der Erhebungen erfolgt qualitativ. Durch die, in Relation zur Größe der EKHN, geringe Anzahl der Befragten und die qualitative Art der Interviews sind statistische (quantitative) Daten weitgehend nicht valide. Der geplante Nutzen der Evaluation dient in erster Linie dazu, Hinweise für die Optimierung von Projektkonzeption, Steuerung, Effizienz und Wirkungen zu erhalten, weniger der Rechenschaftslegung.

An dieser Stelle gilt ein herzliches Dankeschön an alle, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben oder an einem der Workshops teilgenommen haben.

3. Die Ergebnisse aus Befragungen, aus Workshops und der Auswertung der Dokumente



Die Ergebnisse in den folgenden Unterkapiteln 3.1. bis 3.8. basieren auf der Auswertung der Dokumente und des Online-Surveys, der Befragungen und Workshops. Sie beruhen auf den Erfahrungen aus Beratungskontakten des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘ zu 389 Kirchengemeinden (Stand Ende Juli 2020). Zu weiteren 56 Kirchengemeinden bestanden Kontakte, die nicht in Projekte mündeten. 34 Projekte der ‚Vernetzten Beratung‘ waren Ende Juli 2020 abgeschlossen, 53 Projekte befanden sich in Durchführung, weitere 14 waren angefragt.

Bei den begleiteten Projekten ging und geht es in 52 Fällen um Verwaltungskooperationen, in 26 Fällen um eine strukturelle Kooperation von Kirchengemeinden – darunter 17 Gesamtkirchengemeindegründungen. In weiteren 26 Fällen geht es um eine Kooperation Pfarrdienst: 14x gemeinsame Pfarrdienstordnung, 11x Kooperationsraum, 1x Pfarramtliche Verbindung. In 16 Fällen ging es um Gebäudeentwicklungsprozesse. In 9 Fällen war ein Gemeindezusammenschluss geplant – diese Prozesse wurden an das Referat ‚Rechtsfragen Kirchlicher Dienste‘ übergeben.

Die Anzahl der jeweils kooperierenden Kirchengemeinden innerhalb eines Projektes der ‚Vernetzten Beratung‘ umfasste 1 bis 17 Kirchengemeinden:

Anzahl KGs	1	2	3	4	5	6	7	8
Fälle	1	31	20	19	8	5	-	2

Anzahl KGs	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Fälle	1	3	2	-	1	-	-	-	1

Der Bericht enthält die Aussagen, Meinungen und Bewertungen der 26 Befragten zu den folgenden Themengebieten:

- Einschätzung dazu, wie das Regionalgesetz in der Breite der EKHN aufgenommen wurde und wie es bewertet wird. Ebenso eine Einschätzung der Relevanz des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘ als Anbieter von Unterstützung zur Umsetzung des Regionalgesetzes;
- Reflexion über die Einbettung von Regionalgesetz und Projekt in andere EKHN-Prozesse und in bestehende Regularien der EKHN.

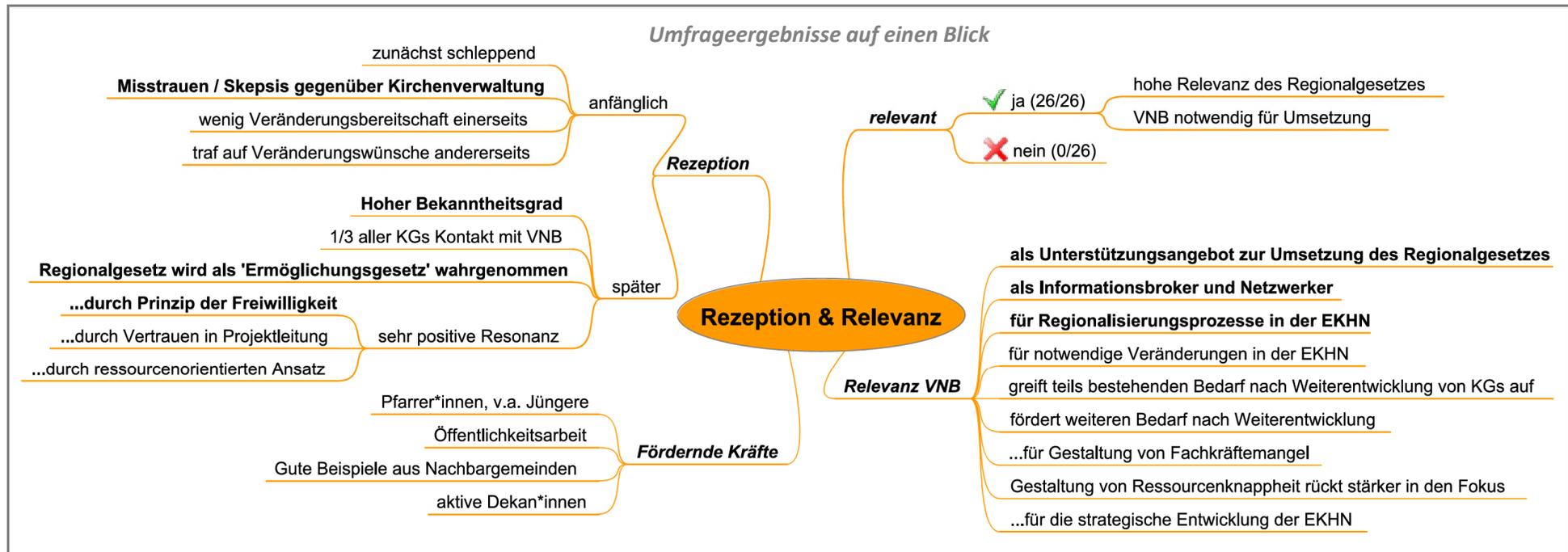
Hier geht es um die Harmonisierung von Prozessen und Verordnungen;

- Beurteilung der Aufbauorganisation und der Kooperationspartner des Projektes
- Analyse der Zielgruppenausrichtung, des Angebotes und der Leistungsprozesse des Projektes;
- Reflexion der Koordination und Steuerung sowie der Zuständigkeiten und der Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes;

- Bewertung der personellen und finanziellen Ressourcen der ‚Vernetzten Beratung‘;
- Einschätzung der Zielerreichung und der erreichten Wirkungen;
- Meinungen und Empfehlungen für die restliche Projektlaufzeit und darüber hinaus.

In Kapitel 4. erfolgt eine übergreifende Einschätzung und Empfehlungen durch die Evaluatorin.

3.1. Rezeption und Relevanz des Regionalgesetzes und des Projektes



Das Regionalgesetz ist 2018 mit einstimmigem Abstimmungsergebnis und hohen Erwartungen seitens der Kirchenleitungsebene gestartet. Die Resonanz auf das Regionalgesetz in der Breite der EKHN lief – abgesehen von etwa 30 Anfragen gleich zu Beginn des Projektes – zunächst schleppend, was zu erwarten ist bei innovativen Prozessen. Vor allem Gesprächspartner*innen aus den Regionen berichteten von anfänglicher Skepsis gegenüber dem Regionalgesetz, welche sich in einem Mangel an Vertrauen von Kirchengemeinden gegenüber der Kirchenverwaltung und deren Gesetzen und Verordnungen begründete.

Der erste große Schwung von Anfragen an das Regionalbüro ‚Vernetzte Beratung (VNB)‘ nach Beratung zur Umsetzung des Regionalgesetzes gleich zu Beginn des Projektes erklärt sich vermutlich dadurch, dass einige Kirchengemeinden schon vor Projektbeginn den Wunsch nach Regionalisierung und der Weiterentwicklung von bereits bestehenden Kooperationen hatten („early adopters“). Viele andere Kirchengemeinden zeigten nach Verabschiedung des Regionalgesetzes und zu Beginn des Projektes ‚VNB‘ wenig Veränderungsbereitschaft. Dies begründeten einige Gesprächspartner*innen dadurch, dass nach einigen Reformen und Innovationen in

der EKHN die Lust auf weitere Veränderung und Diskussion über Struktur bei einigen Haupt- und Ehrenamtlichen gering war. Von ehrenamtlichen Gremien würde zudem viel gefordert; die Anforderungen an Management und Verantwortung seien hoch und bewegen sich am Rande der Überforderung mancher Kirchengemeinden. Auch befürchteten einige Kirchengemeinden, Kompetenzen und Regiohoheit abgeben zu müssen, auf Gebäude verzichten zu müssen, sich Hauptamtliche zu teilen oder ihre Identität zu verlieren.

Die Veröffentlichung von Arbeitshilfen und Musterverträgen zu den Kooperationsformen des Regionalgesetzes, der Internetauftritt des Projektes ‚VNB‘ sowie die persönliche Vorstellung des Projektes ‚VNB‘ und die Angebote des Regionalbüros durch den Projektleiter in den Regionen verhalfen dem Regionalgesetz und dem Projekt zu erhöhter Aufmerksamkeit in der Fläche der EKHN. Neben der Öffentlichkeitsarbeit waren aktive Dekan*innen und aktive Pfarrer*innen treibende Kräfte im Voranbringen von Kooperationen und dem Kontakt zum Regionalbüro. Insbesondere für jüngere Pfarrer*innen seien Kooperationen interessant und für einige sei deren Vorhandensein ein wichtiges Kriterium für die Wahl ihrer Arbeitsstelle. Dekan*innen wiederum haben durch ihren regionalen Wirkungskreis einen näheren Zugang zum Regionalisierungsprozess und zu übergeordnetem Denken. Auch die Verbreitung von Beispielen von gelungenen Kooperationen motiviere Kirchengemeinden in der Nachbarschaft dazu, sich ebenfalls für Kooperationen zu öffnen. Bis Ende Juli 2020 hatte das Projekt ‚VNB‘ mit 389 von 1.127 Kirchengemeinden in der EKHN Beratungskontakte.

Fast alle Gesprächspartner*innen berichteten von einer mittlerweile sehr positiven Rezeption des Regionalgesetzes innerhalb der EKHN. Es würde vielerseits als ‚Ermöglichungsgesetz‘ wahrgenommen, indem es Informatio-

nen bündele und Angebote mache, ohne Zwang auszuüben. Auch das neue Modell der Gesamtkirchengemeinde scheint positiv aufgenommen worden zu sein: bislang sind 17 Gesamtkirchengemeinden entstanden, bzw. in der Entstehung.

Die positive Resonanz auf das Regionalgesetz und das Projekt ‚VNB‘ begründe sich vor allem auf das Prinzip der Freiwilligkeit. Zudem sei es ein ressourcenorientierter Ansatz, in dem es nicht um Verwaltung des Mangels, sondern um die konstruktive Gestaltung von etwas Neuem auf der Basis gesellschaftlicher Veränderungen sowie auch Stellenkürzungen gehe. Dies motiviere Kirchengemeinden. Durch die Besuche der Projektleitung in den Regionen und die persönliche Beantwortung von Fragen vor Ort wäre darüber hinaus Vertrauen in das Regionalbüro ‚VNB‘ aufgebaut worden.

Sowohl die Relevanz des Regionalgesetzes als auch die Relevanz des Projektes ‚VNB‘ wurden von allen (26/26) Befragten als sehr hoch eingeschätzt. Beides seien wichtige, wenngleich nicht die alleinigen Impulse für Regionalisierung in der EKHN.

Vor allem die Relevanz des Projektes ‚VNB‘ als Unterstützungsangebot zur Umsetzung des Regionalgesetzes für die Kirchengemeinden wurde benannt. Regionalisierung seien komplexe Prozesse - sowohl die Prozessberatung als auch die Fachberatung seien ein notwendiges Angebot, damit Kirchengemeinden darin unterstützt werden, die für sie richtige Form der Kooperation zu finden und den Weg zu ihrer Realisierung gestalten zu können. Ohne dies würden viele Kooperationen nicht in Gang kommen oder nicht so erfolgreich verlaufen. Das Projekt ‚VNB‘ scheint darüber hinaus ein wichtiger Informationsbroker und Netzwerker rund um das Thema ‚Kooperation‘ in der EKHN zu sein. Durch seine Aktivitäten rege es zu Kooperationsgedanken an.

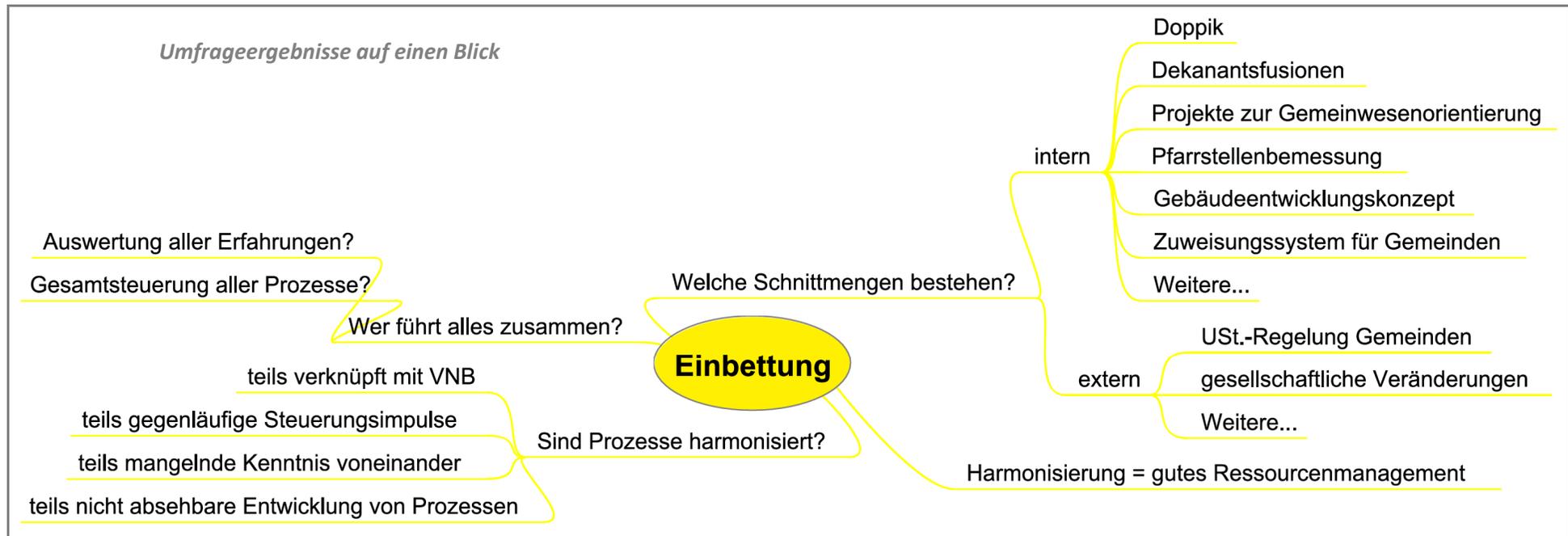
Der Initialgedanke zu Beginn der Entwicklung des Regionalgesetzes im Jahr 2015 war weniger der der Knappheit der Ressourcen und der Generierung von Einsparpotenzial, sondern der Wunsch, den Kirchengemeinden mehr Möglichkeiten zu ihrer Weiterentwicklung an die Hand zu geben. Es sollte den Kirchengemeinden Handlungsoptionen eröffnen, wie sie ihren Auftrag über verschiedenen Kooperationsformen möglichst gut gerecht werden können. Das Regionalgesetz steht zudem für einen Paradigmenwandel im Gemeindebild – weg von der parochial aufgestellten Kirchengemeinde.

Mit der Konzeption des Projektes ‚VNB‘ im April 2018 (Projektantrag) rückte der Aspekt der „konstruktiven Gestaltung mittelfristig notwendiger Ressourcenanpassungsprozesse“ (Projektziel 2), insbesondere dem Fachkräftemangel, mehr in den Vordergrund. Mittlerweile, noch verstärkt durch die wirtschaftlichen Folgen von COVID-19, rücken auch finanzielle Gesichtspunkte stärker in den Blick. Die Relevanz des Regionalgesetzes im Hinblick auf die Gestaltung des Fachkräftemangels wurde als recht hoch eingeschätzt durch die Gesprächspartner*innen. Die Relevanz zur mittelfristigen

Gestaltung knapper werdenden finanziellen Ressourcen wurde als mittel bis eher gering eingestuft. Gebäude wurden als einer der wesentlichen Aspekte von finanzieller Sanierung benannt. Es wird zwar vermutet, dass Kooperationen, insbesondere solche, die einen gemeinsamen Kirchenvorstand vorsehen, einen positiven Einfluss auf die sinnvolle Nutzung, bzw. Einsparung von gemeindlichen Immobilien haben wird, jedoch ist das Eintreten dieses Effektes weder gesichert, noch wird dies kurzfristig und flächendeckend umgesetzt werden können.

Das Regionalgesetz und das Projekt ‚VNB‘ wurde von einigen Gesprächspartner*innen als relevant für die strategische Weiterentwicklung der EKHN gesehen. Hierbei geht es in erster Linie darum, über Regionalgesetz und Beratungsprojekt strategische Veränderungen hin zur Regionalisierung umzusetzen. Jedoch geht es auch darum, aus den Erkenntnissen und Erfahrungen zu lernen im Hinblick auf die weitere Gestaltung zukünftiger kirchenpolitischer Entwicklung der EKHN.

3.2. Einbettung von Regionalgesetz und ‚Vernetzter Beratung‘ in andere EKHN-Prozesse



In der EKHN gibt es eine Vielzahl anderer Pilotprojekte, Verordnungen und Gesetze. Einige davon weisen Schnittpunkte und Interdependenzen zum Regionalgesetz und zum Projekt ‚VNB‘ auf. Die wichtige Fragestellung hierbei ist, inwieweit all diese Prozesse miteinander synchron laufen, das heißt, sich neutral zueinander verhalten oder sich günstigstenfalls gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken – oder ob sie möglicherweise im Widerspruch zueinanderstehen und sich damit gegenseitig behindern. Die Harmonisierung aller zeitgleich stattfindenden Regel- und Reformprozesse ist einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg von Veränderungsbestrebungen. Dar-

über hinaus schon die Harmonisierung finanzielle und personelle Ressourcen in der Umsetzung aller Prozesse, indem immer wiederkehrende Schlaufen der Auflösung von Widersprüchen und Hemmnissen sowie Kommunikations- und Absprachearbeit verringert werden. Umgekehrt können widersprüchliche Steuerungsimpulse teuer werden für die Organisation.

Befragt nach der Einbettung des Regionalgesetzes und der Vernetzten Beratung in andere relevante Prozesse, Verordnungen und in die Gesetzeslandschaft der EKHN war das Meinungsbild geteilt. Jedoch war die Mehrheit der

Gesprächspartner*innen der Meinung, dass die Harmonisierung noch nicht konsequent genug erfolgt sei.

Manche Prozesse seien eng und konstruktiv mit der Vernetzten Beratung verknüpft, so zum Beispiel die Pfarrstellenbemessung – so denn die Inhalte der Beratung im Rahmen der ‚VNB‘ nicht substitutiv sondern komplementär zu den Dekanatsaufgaben stünden – oder die Entscheidung zur Erhöhung der Stellenanteile der Dekan*innen mit dem Ziel, die Regionalisierung voran zu bringen.

Als Beispiel für gegenläufige Steuerungsimpulse wurde von vielen das Zuweisungssystem für Kirchengemeinden angesprochen, welches der Regionalisierung entgegenstehe. Sockelbeträge für Kirchengemeinden und Zuweisungen pro Gottesdienstort stünden im Widerspruch zum Kooperationsgedanken und könnten falsche Anreize setzen. Denn bei Kooperationen gehe es naturgemäß auch darum, Prozesse und gemeindliche Angebote zu verschlanken, und darum, mittelfristig über eine sinnvolle und nachhaltige Gebäudenutzung nachzudenken. Mit Blick auf das derzeitige Zuweisungssystem der EKHN könnten Kirchengemeinden finanzielle Nachteile befürchten, wenn sie sich zusammenschließen. Derzeit scheinen die finanziellen Nachteile über eine Sonderregelung ausgeglichen zu sein. Jedoch ist fraglich, wie effizient und wie nachhaltig eine solche Lösung langfristig ist.

Auch die Neuordnung der Propsteien und die Dekanatsfusionen gehören zu den Prozessen, die auf Regionalisierung abzielen. Einzelne Gesprächspartner*innen fanden es hilfreich, dass der Prozess der Dekanatsfusion sich mit der ‚Vernetzten Beratung‘ überschneide, weil dadurch Kooperationsmöglichkeiten erweitert wurden. Andere schätzten die Parallelität als eher kontraproduktiv ein, weil so kleinere Dekanate zu größeren Einheiten zusammengebracht wurden aber gleichzeitig gesagt wurde, „wir machen

wieder kleinere Einheiten in der großen Einheit“, oder weil eine Gruppe gemeindlicher Kooperationspartner*innen quer durch neue Dekanatszuschnitte lief. Auch gab es Gemeinden, die sich andere Gemeinden für Kooperationen ausgesucht hätten, wären die neuen Dekanatsgrenzen früher bekannt gewesen. Eine Stimme resümierte, dass eine andere Sequenzierung der Regionalisierungsprozesse möglicherweise sinnvoller gewesen wäre: zunächst auf der Mikroebene – den Kirchengemeinden -, in Folge dann auf der mittleren Ebene – den Dekanaten.

In einigen Fällen fehle es an umfangreichen Kenntnissen der Reformprojekte verschiedener Organisationseinheiten voneinander. Teils sei es auch schwierig, abzusehen, wie sich einzelne innovative Prozesse entwickeln würden und welche aktiv zu gestaltenden Synchronisierungen zu welchem Zeitpunkt nötig seien. Die derzeit laufende Einführung von Doppik und der Prozess eines Gebäudeentwicklungskonzeptes sind solche Prozesse, die eine Harmonisierung mit dem Regionalgesetz und mit der Vernetzten Beratung als hilfreich vermuten lassen.

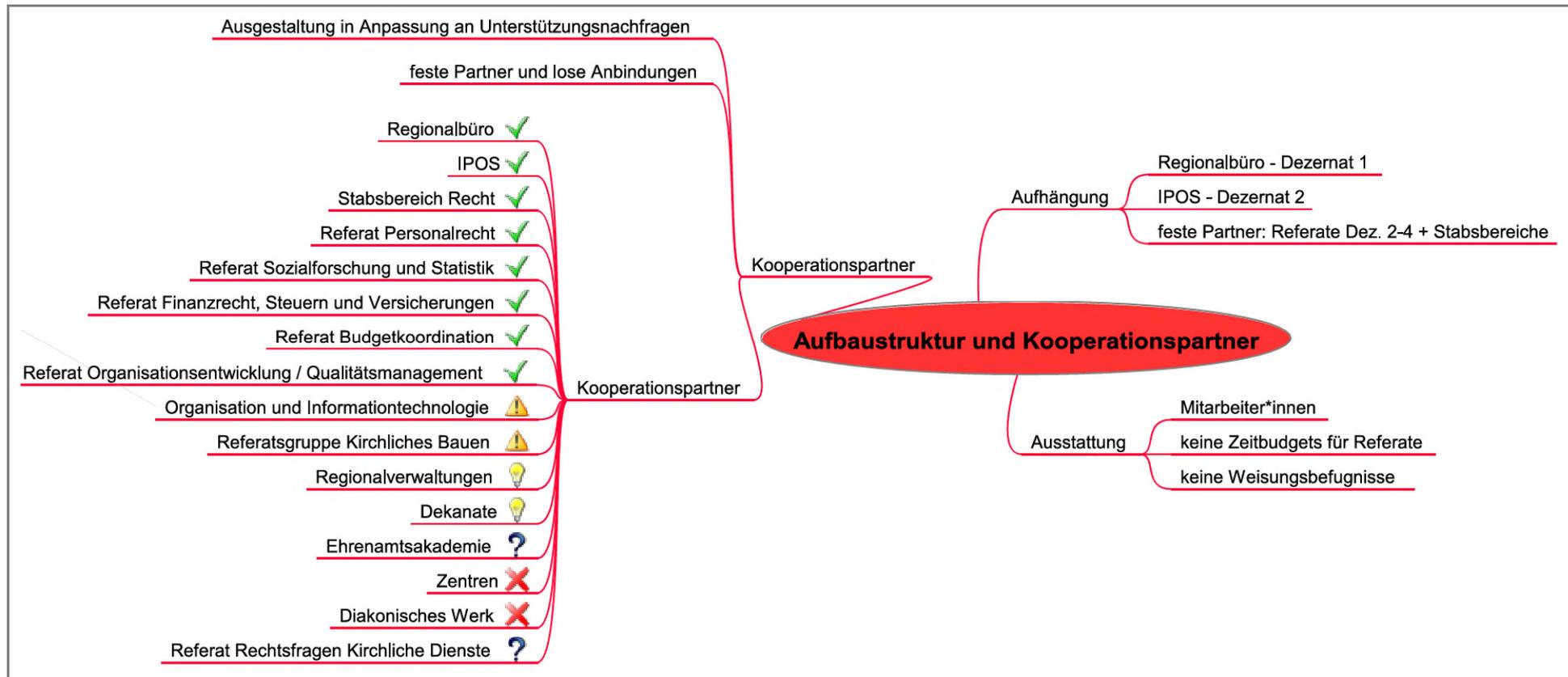
Dies alles wirft die Frage nach einer Meta-Steuerung und Harmonisierung aller Reformprozesse, Verordnungen und Gesetze auf. Dazu gehört einerseits die Auswertung der Erfahrungen und Erkenntnisse aus den laufenden Reformprozessen sowie deren Zusammenführung als Grundlage für eine übergreifende Steuerung. Zum anderen geht es um den Akt der Gesamtsteuerung selbst, der für die Harmonisierung all dieser Prozesse Sorge trägt soweit als möglich. Letzteres ist eine Leitungsaufgabe. Die beiden Aspekte müssen nicht zwangsläufig in einer Hand liegen.

Die Angaben der Gesprächspartner*innen ergaben kein klares Bild bezüglich des Monitorings und der Steuerung aller Prozesse auf einer übergreifenden Ebene der EKHN. Derzeit scheint es keine zentrale Instanz zu geben,

bei der alle Auswertungen zusammenlaufen und aggregiert werden. Ein Teil – und nur ein Teil – dieser Monitoringarbeit wurde offenbar früher durch das Referat Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung geleistet, welches zum Zeitpunkt der Befragungen nicht nachbesetzt war. Als Instanzen für ein Zusammendenken aller Reformprozesse und / oder eine (mögliche) strategische Gesamtsteuerung wurden benannt: die Steuerungsgruppe

des ekhn2030 Prozesses, die Synode, das Kollegium, die Kirchenleitung, die Leitungskonferenz, und das Referat Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung. Eine zentrale Stelle zum Monitoring zu haben, sei jedoch auch eine Frage personeller Ressourcen. So gibt es derzeit einige personelle Überschneidungen zum ekhn2030 Prozess, jedoch keine dauerhaft angelegten Schnittstellen paralleler Reformprozesse.

3.3. Aufbaustruktur und der Kooperationslandschaft der ‚Vernetzten Beratung‘



Im Kern des Projektes steht der Aufbau einer vernetzten Beratungsstruktur zur Unterstützung in der Umsetzung des Regionalgesetzes (Projektziel 1). Diese besteht aus verschiedenen und miteinander verwobenen fach- und prozessberaterischen Perspektiven und ihrem Zusammenspiel. Daher kommen den Aspekten der Aufbaustruktur und der Kooperationslandschaft

(Kap. 3.3.) ebenso wie den Themen Koordination und Steuerung, Zuständigkeiten und Zusammenarbeit (Kap. 3.5.) eine besondere Bedeutung zu. All diese Aspekte stehen in Wechselwirkung zu den Angeboten und Leistungsprozessen, die von den Zielgruppen der Vernetzten Beratung nachgefragt

werden (Kap. 3.4.). Am Ende steht die Frage, wie diese Aufgaben und Formate personell und finanziell leistbar sein können (Kap. 3.6.).

Die Formen der vernetzten Beratung und teilweise auch die strukturellen Kooperationsformen des Regionalgesetzes, zu denen beraten wird, haben innovativen Charakter für die EKHN. Insofern hat das Projekt ‚VNB‘ explizit eine Pionierfunktion. Das gemeinsame Lernen und Erkunden von guten nachhaltigen vernetzten Beratungsformaten stellt somit ein eigenes Projektziel dar (Projektziel 2). So wurden im Laufe der bisherigen Projektlaufzeit die Beratungsthemen, die nachgefragt werden, immer deutlicher, die Zielgruppen haben sich geklärt sowie auch die Arbeitsprozesse und die Kooperationspartnerlandschaft waren in Bewegung. Die Änderungen, die im Laufe der ersten 1,5 Jahre vorgenommen wurden, sind somit Teil der erwünschten Projektarbeit.

Die Aufbauorganisation des Projektes ‚VNB‘ wurde ausgehend von vorhandenen Strukturen entwickelt. In einigen Gesprächen wurde dies im Vergleich zum Projekt ‚Integrierte Beratung SPI‘ der württembergischen Landeskirche benannt, welches über neun feste und interdisziplinär aufgestellte Mitarbeiter*innen zu den Themen Struktur, Pfarrdienst und Immobilien verfügt sowie drei fest assoziierten Prozessberater*innen (bei einer Größe von ca. 1.300 Kirchengemeinden und gut zwei Millionen Mitgliedern; vgl. EKHN: 1.127 Kirchengemeinden bei ca. 1.6 Mio. Mitgliedern). Ursprünglich war auch eine umfangreichere Aufbaustruktur der ‚VNB‘ konzeptualisiert, die aber mit Verweis auf die finanziellen Ressourcen nicht verwirklicht wurde. Stattdessen ging man von einem Pilotierungscharakter der ‚VNB‘ aus mit dem Vorsatz, Projektstruktur und finanzielle und personelle Ressourcen während der Laufzeit zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Das Projekt besteht im Kern aus dem Regionalbüro, welches direkt an die Leitung des Dezernat 1 ‚Kirchliche Dienste‘ angegliedert ist (ursprünglich dem Referat Seelsorge und Beratung, Koordinationsstelle Kirchengemeinden und Dekanate), und der Fachstelle ‚Vernetzte Beratung‘ im IPOS, welches dem Dezernat 2 ‚Personal‘ zugeordnet ist.

Dem IPOS kommt innerhalb der EKHN eine Sonderstellung zu, denn es versteht sich als ein von der Kirchenverwaltung unabhängiger Dienstleister für die Beratung der Kirchengemeinden. Die enge Kooperation mit der Kirchenverwaltung in der Beratung der Kirchengemeinden stellt für das IPOS eine besondere Situation dar, die insofern sensibel ist, als dass das IPOS seine beraterische Neutralität als Institut in den Augen seiner Kunden nicht in Frage gestellt sehen möchte. Daher legt das IPOS Wert auf die Trennung seiner ‚normalen‘ Beratungsleistungen und den Beratungen im Auftrag der ‚VNB‘ soweit als möglich. Es bleibt ein Thema, das Aufmerksamkeit einfordert.

Die Aufhängung des Projektes in der Kirchenverwaltung schien keiner der Gesprächspartner*innen in Frage zu stellen. Ein Gesprächspartner war der Meinung, dass dies dem Dienstleistungscharakter der Kirchenverwaltung entspreche. Gesprächspartner*innen aus der Kirchenverwaltung sahen ihre Beratungsrolle in den Kirchengemeinden im Auftrag der ‚VNB‘ im Großen und Ganzen als unvorbehalten angenommen. Gesprächspartner*innen aus den Regionen hingegen verwiesen auf das immer noch bestehende Misstrauen seitens einiger Kirchengemeinden gegenüber der Kirchenverwaltung als einem Organ, das „Pläne schon fertig in der Tasche hat“, „Vorgaben durchdrücken will“ oder „über den Willen der Gemeinden hinweggeht“. Möglicherweise sind diese unterschiedlichen Wahrnehmungen Ausdruck eines Wandels der Rolle und der Haltung der Kirchenverwaltung gegenüber Kirchengemeinden und umgekehrt, der Veränderung der Wahrnehmung

der Kirchengemeinden gegenüber der Verwaltung. Die ‚VNB‘ wäre in diesem Fall ein Projekt, dass durch sein Tun aktiv zur Verbesserung der gegenseitigen Wahrnehmungen und Haltungen beiträgt.

Ein weiterer sensibler Punkt der Aufbauorganisation ist die Regelung der Weisungsbefugnisse. Die Projektleitung hat eine direkte Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitenden im Regionalbüro, nicht jedoch gegenüber der Projektstudienleitung des IPOS. Dies ist organisational kaum anders zu lösen, erfordert aber einiges an gutem Willen und viel Kommunikations- und Absprachearbeit von Seiten aller Beteiligten im Regionalbüro und im IPOS.

Im direkten Projektumfeld gibt es eine Reihe enger Partner in der Vernetzten Beratung, die aus verschiedenen Referaten der Dezernate 1 bis 4 (den Fachreferaten Personalrecht, Sozialforschung und Statistik, Finanzrecht, Steuern und Versicherungen, Budgetkoordination sowie Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement) sowie dem Stabsbereich Recht kommen. Diese bilden zusammen mit Regionalbüro und Fachstelle ‚VNB‘ das Projektteam. Ihnen allen obliegt die operative Umsetzung der ‚VNB‘. Dabei gibt es keinerlei fest vereinbarte Stundenkontingente, mit denen die Mitarbeitenden aus der Linie zum Projektgeschäft beitragen sollen. Sie scheinen auch nicht um Aufgaben aus der Linie entlastet worden zu sein, so dass die Projektarbeit für sie immer ‚on the top‘ ist. Dieser Umstand wurde von einigen Gesprächspartner*innen als „der größte Geburtsfehler“ des Projektes bezeichnet. Diejenigen, die dem Projekt zuarbeiten, waren der Ansicht, dass dieses Konstrukt recht gut klappe. Das Problem an diesem Konstrukt – aus der Sicht des Projektes – ist, dass die Arbeit in der Linie formal immer vorgeht und damit die Beiträge zum Projekt eine Frage des guten Willens sind, des persönlichen Interesses (auch über die formale Arbeitszeit der Mitarbeitenden in der Linie hinausgehend) und von sporadischen Zeitlücken

in der Linientätigkeit, die genutzt werden können für die Projektarbeit. Die Aufbauorganisation geht an dieser Stelle auf Kosten aller aktiv zum Projekt beitragenden Mitarbeitenden und macht ihre Bereitschaft zu Extra-Arbeit und Überstunden zur Basis einer gelingenden Projektarbeit. Dies geht insbesondere auf Kosten der Projektleitung der ‚VNB‘, der kein Mandat hat gegenüber fest vereinbarten Partnern im Projektteam Mitarbeit abzurufen, zu der formal keinerlei Stundenkontingente bereitgestellt sind. Dies hat einen Einfluss auf eine kalkulierbare Zeitplanung und auf das Projektmanagement der ‚VNB‘. Darüber hinaus erfordern unklare Strukturen in der Regel mehr Arbeitszeit der Beteiligten als klare Regelungen, weil sie aufwändige Kommunikation und Absprachen erfordern. Für die Zielgruppen der Beratung führt es manchmal zu erhöhten Wartezeiten auf Beratungsanfragen oder auf Rückmeldungen aus den entsprechenden Referaten.

Grundsätzlich ist es für jede Organisation eine Herausforderung, die Schnittstellen zwischen Projekt und Linie gut zu bedienen. Im Fall der ‚VNB‘ müssen / müssten diese Anpassungsleistung sowohl durch das Projekt als auch durch die Linie erbracht werden. Bei manchen Themen scheint dies gut zu funktionieren (Beispiel Recht und strukturelle Kooperationen oder Personal und Pfarrdienstordnung), bei anderen erscheint dies schwieriger.

Von vielen Gesprächspartnern wurde hier die Frage der Gebäude und das Referat Kirchliches Bauen benannt. Hier sind offenbar die operativen Logiken sehr unterschiedlich zur ‚VNB‘: die langfristig angelegten Gebäudekonzepte und Baupläne der Bauabteilung kollidieren mitunter mit den kurzfristig sich entwickelnden Ideen zu Bauveränderungen im Rahmen der ‚VNB‘. Wenn beispielsweise die Idee aufkommt, das Pfarrhaus anzubauen, um ein gemeinsames Gemeindebüro in der Kooperation zu schaffen, muss die Bauabteilung sich dazu verhalten und stellt unter Umständen fest, dass diese Idee den langfristigen Gebäudeentwicklungsüberlegungen zuwiderläuft.

Im Laufe der Projektlaufzeit gewannen die Kooperationspartner aus den Regionen – Regionalverwaltungen und Dekanate – an Bedeutung, die zuvor möglicherweise nicht deutlich genug erkannt wurde durch das Projekt. Einige Gesprächspartner*innen waren der Meinung, dass diese mittlere Ebene noch stärker mit in die ‚VNB‘ mit einbezogen werden müsse, weil sie die in der Region ansässigen Kirchengemeinden sehr gut kenne und auch in der Öffentlichkeitsarbeit und durch Veranstaltung von Dialogrunden zur Regionalisierung und strukturellen Kooperationen eine wichtige Rolle und Multiplikatorenfunktion spielen könne.

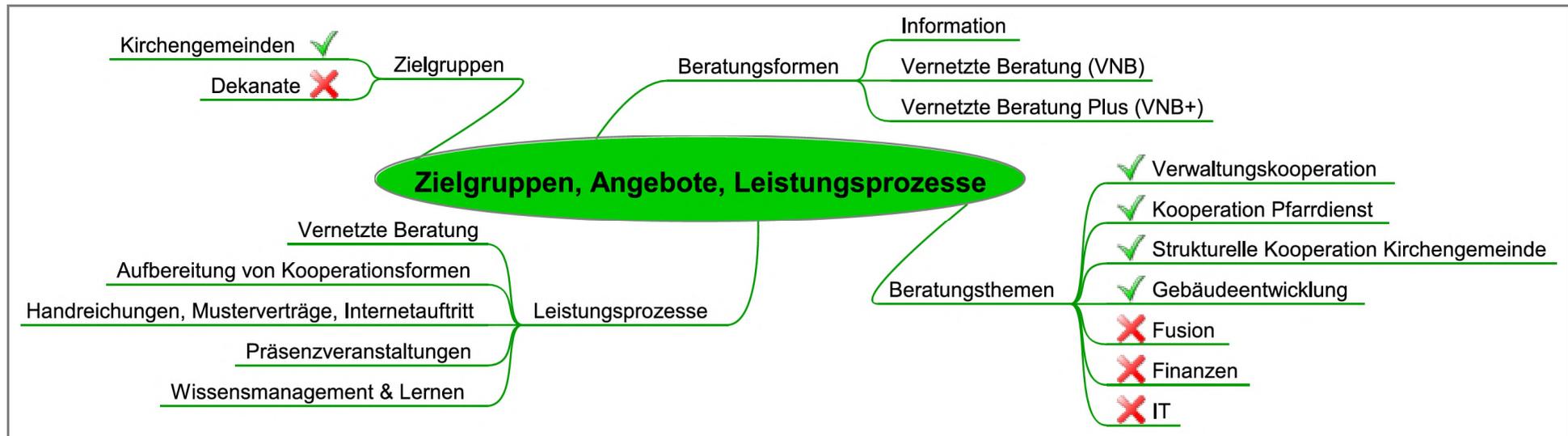
Andere, ursprünglich angedachte Kooperationspartner sind hingegen mehr in den Hintergrund getreten, wie zum Beispiel die Zentren und das Referat ‚Rechtsfragen Kirchliche Dienste‘, die Themen ‚Finanzen‘, ‚IT‘ oder das Diakonische Werk. An die Zentren und das Referat ‚Rechtsfragen Kirchliche Dienste‘ wird verwiesen, wenn Gemeinden nach den Themen Fusion oder Gottesdienstkonzepten fragen und dazu beraten werden wollen. Dieser Umstand hat teilweise damit zu tun, dass bestimmte Beratungsthemen wenig nachgefragt werden, teils damit, dass keine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den Akteuren erreicht werden konnte. Ob das Thema ‚Fusion von Kirchengemeinden‘ mit in den engeren Beratungskatalog gehört als eine ‚Sonderform der Kooperation‘ oder ob der Verweis auf das entsprechende Referat der guten Beratung von Gemeinden Genüge leistet, kann durch die Evaluatorin nicht beurteilt werden. Anfragen nach Unterstützung im IT-Bereich über die ‚VNB‘ seitens der Kirchengemeinden konnte offenbar oft nicht entsprochen werden – möglicherweise aus Kapazitätsgründen des

zuständigen Referats –, so dass dieser Bereich aus dem Angebotskatalog der ‚VNB‘ fast gänzlich herausfiel.

Die Ehrenamtsakademie ist nach Ansicht einiger Gesprächspartner*innen eine gute Kooperationspartnerin „auf Abruf“. Ein Gesprächspartner wünschte sich eine engere Kooperation mit der Begründung, dass das Thema ‚qualifiziertes Ehrenamt‘ sehr wichtig sei für gelingende Regionalisierung. Die Ehrenamtsakademie würde die Stimme des leitenden Ehrenamts stärker in den Regionalisierungsprozess mit einbringen.

Für das Projekt war und ist die Gestaltung der Kooperationspartnerschaft ein wichtiger Bestandteil der Leistungen des Projektes (gemäß Projektziel 1+2) und in ihrem Aufwand nicht zu unterschätzen. Weitestgehend war die Meinung, dass alle relevanten Kooperationspartner ‚an Bord‘ seien. Es sei „der Charme des Projektes, dass sich in ihm alle Ebenen der EKHN, thematisch und regional, abbilden“. Gleichzeitig scheint sich auch ein Austarieren von Nutzen und Aufwand der Kooperationsarbeit zu vollziehen mit dem vorläufigen Ergebnis, den Zirkel der engen Kooperationspartner unter Berücksichtigung der nachgefragten Beratungsthemen und mit Blick auf den kommunikativen Aufwand so eng wie möglich und so groß wie nötig zu halten und dafür den Kreis der losen Anbindungen von Akteuren zu erhöhen. Diese Vorgehensweise erscheint sinnvoll. Zu Beginn des Projektes waren sehr viel mehr aktive Akteure angedacht. Dies hat sich auch deshalb nicht ergeben, weil die Beratungen, die nachgefragt werden, weniger komplex und themenübergreifend sind als ursprünglich erwartet.

3.4. Zielgruppen, Angebote und Leistungsprozesse der ‚Vernetzten Beratung‘



Im Kern des Angebotes des Projektes steht die interdisziplinäre Beratung für Kirchengemeinden rund um Themen von Regionalisierung. Da das Regionalgesetz sich an Kirchengemeinden wendet, richtet sich das Beratungsangebot der ‚VNB‘ ebenfalls und ausschließlich an Kirchengemeinden. Dabei wird die ‚VNB‘ immer nur auf Anfrage der Kirchengemeinden tätig; sie geht nicht von sich aus auf Kirchengemeinden zu. Über Beratungsanfragen, die zu Beginn des Projektes auch von Seiten der Dekanate kamen, musste das Projekt aus Kapazitätsgründen negativ bescheiden.

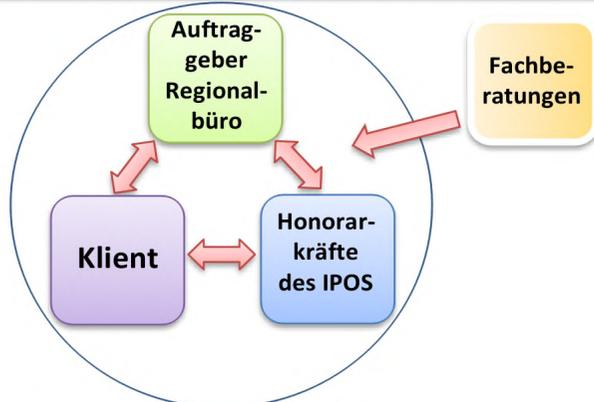
Basierend auf der Bedarfsanmeldung von Kirchengemeinden ist das Projekt von vielen Fällen ausgegangen, bei denen es gleichzeitig um Gebäude- und Finanzfragen, juristische und Personalfragen und möglicherweise auch noch

um Konflikte geht. Aus dieser vermuteten Ausgangslage heraus entstand die Idee eines dreistufigen Leistungskonzeptes:

- Information für regionale Kooperationsprojekte mit geringer Komplexität in weitgehender Selbststeuerung;
- Koordination vernetzter Beratung für Kooperationsprojekte mit mittlerer Komplexität in weitgehender Selbststeuerung;
- Kontinuierliche Begleitung für Kooperationsprojekte mit hoher Komplexität (Vernetzte Beratung Plus).

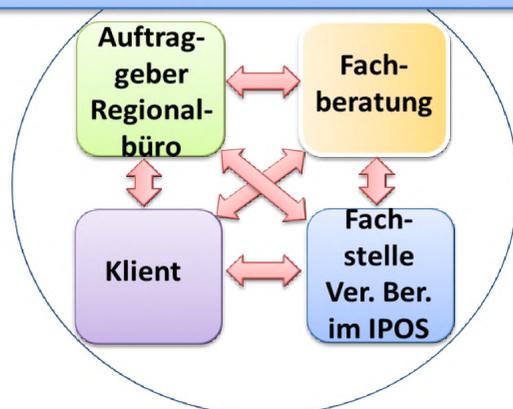
Über einen durch das Projekt entwickelten Antragsprozess werden Kirchengemeinden in ein für sie passendes Unterstützungsformat überführt:

2. Vernetztes Dreieck



„Für Themen, die mit wenig Abstimmung und in überschaubaren Zeiträumen bearbeitbar sind (aber dennoch komplex sein bzw. werden können) – als klassischer Dreiecksvertrag auch außerhalb der Vernetzten Beratung möglich – Koordinationsaufwand: mittel“

3. Vernetztes Plus



Für Themen, die viel Abstimmung benötigen – nur innerhalb der Vernetzten Beratung möglich – Koordinationsaufwand: hoch

Quelle: Dr. Christoph Scholtz, IPOS

Der Bedarf an ‚Vernetzter Beratung Plus‘ als Beratungsform für sehr komplexe Fälle wurde in der Praxis nicht abgerufen. Ob ihre Durchführung möglich gewesen wäre ohne feste Stundenkontingente in der Linienstruktur (= Fachberatung), ist fraglich.

Auch die Annahme, dass die kooperierenden Gemeinden vor Ort ihre Prozesse weitestgehend selbst steuern könnten im Rahmen der ‚Vernetzten Beratung‘, bei nur geringer Stundenzahl von Prozessberatung und mit nur koordinierender Funktion durch das Regionalbüro, hat sich nicht in allen Fällen bewahrheitet. Längere Prozessberatungen durch das IPOS wurden hier über die Form des ‚Vernetzten Dreiecks‘ kontraktiert.

In anderen Fällen wiederum ging es um Anfragen zu fachlichen Klärungen und Rückfragen zu Vereinbarungen seitens der Kirchengemeinden – ohne Involvierung des IPOS. In der Praxis des Projektes hat sich gezeigt, dass sich die ursprünglich erdachten Beratungsformate nicht so klar voneinander abgrenzen lassen. Auch eine stärkere Standardisierung von Produkten – so hat die Erfahrung gezeigt – konnte nicht realisiert werden aufgrund der Unterschiedlichkeit von Kirchengemeinden, deren Rahmenbedingungen und der Art der zu beteiligenden Akteure.

Bei den Themen, die durch die Kirchengemeinden nachgefragt werden, handelt es sich vorwiegend um:

- Verwaltungskooperation
- Kooperation Pfarrdienst
- Strukturelle Kooperation Kirchengemeinden
- Gebäudeentwicklung

Fach- und Prozessberatung sind für die Kirchengemeinden kostenlos. Dass der bei den üblichen Prozessberatungen des IPOS anfallende Eigenanteil im

Rahmen der ‚VNB‘ nicht anfällt, fanden viele Gesprächspartner*innen richtig mit Verweis darauf, dass auch die Fachberatung im Rahmen der ‚VNB‘ kostenlos sei. Ein anderer benannter Grund war, dass Regionalisierung ein Leitungsgedanke sei und daher Beratung dazu nichts kosten dürfe. Andererseits wurde beobachtet, dass einige Prozessberatungen aus dem ‚normalen‘ IPOS-Geschäft zur ‚VNB‘ wanderten, weil sie unter diesem Titel für die Kirchengemeinden kostenfrei ist. Dieser Umstand sei ein mächtiges Steuerungsinstrument für Regionalisierung: einige Kirchengemeinden denken so nicht mehr über andere Handlungsoptionen als die der Kooperation nach in der Frage, wie sie auf Veränderungen reagieren können. Die Kriterien, welche Prozessberatung über die ‚VNB‘ gefördert werden kann, wurden inzwischen klarer gefasst durch das Projekt. Die Erfahrung aus anderen Projekten des Veränderungsmanagements im gemeinnützigen Feld zeigt, dass Eigenanteilsregelungen die Motivation und die Effizienz der Veränderungs- und Lösungsorientierung von Zielgruppen durchaus erhöht. So wird in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit selten auf Eigenanteilsregelungen verzichtet.

Besonders attraktiv für die Kirchengemeinden sind offensichtlich auch die Extra-Stundenanteile für Administration, die für Verwaltungskooperationen unter Gemeinden in Aussicht gestellt werden. Auch hier gilt die Frage der Nachhaltigkeit dieser ‚Boní‘ für den weiteren Regionalisierungsprozess in der EKHN. Subventionen können, langfristig gesehen, Steuerungsimpulse setzen, die einem sinnvollen und nachhaltigen Selbstmanagement von Kirchengemeinden entgegenlaufen.

Als wichtig benannte ein/e Gesprächspartner*in, dass die Beratungsangebote der ‚VNB‘ komplementär und nicht substitutiv seien. So sollte die ‚VNB‘ keine Themen bedienen, die originär im Wirkungsfeld der Dekan*innen liegen, wie zum Beispiel Unterstützung in der Umsetzung der

Pfarrdienstbemessung. Hier solle das Projekt eher die Rolle eines ‚Troubleshooters‘ einnehmen statt einer aktiv beratenden Rolle. Einige Gesprächspartner*innen sprachen sich dafür aus, die mittlere Ebene (Dekanate und Regionalverwaltungen) noch stärker mit in der ‚VNB‘ mit einzubeziehen. Diese könne als Multiplikator auftreten, weil sie die regional ansässigen Kirchengemeinden gut kennen würde.

Die Unterstützung durch die ‚Vernetzte Beratung‘ wird im Online Survey als insgesamt gut bewertet. Dabei haben Dekan*innen und Kirchenvorstandsvorsitzende etwas besser bewertet (1,83 und 1,67) als Pfarrer*innen und andere Kirchenvorstandsmitglieder (2,08 und 2,0).

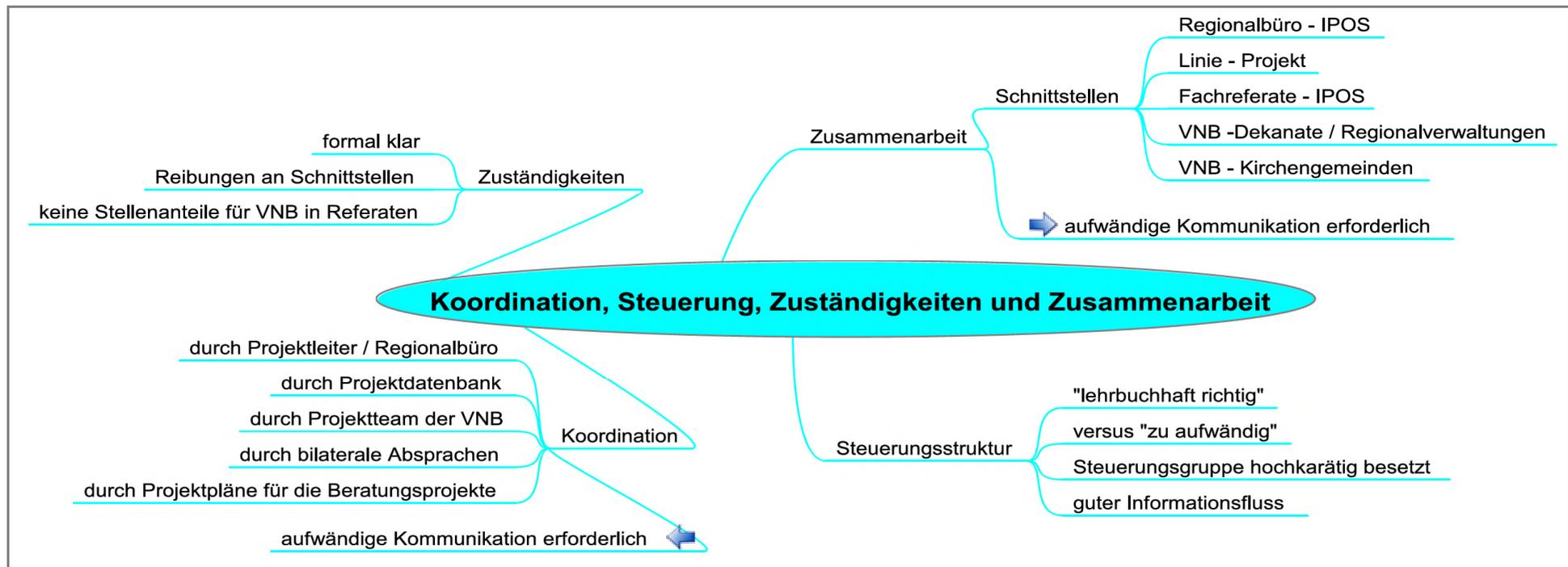
Auch andere Leistungsprozesse des Projektes erhielten eine überwiegend positive Resonanz durch die Gesprächspartner*innen. So stelle die Aufbereitung der Möglichkeit von Kooperation und Zusammenarbeit durch das Regionalgesetz und deren stete Überarbeitung durch das Projekt eine Leistung an sich dar, indem es Kirchengemeinden einen Überblick und Transparenz über bestehende und neue Möglichkeiten gibt. Die Arbeitshilfe und die Musterverträge für die verschiedenen Kooperationsformen werden als sehr gut bewertet. Diese sind übersichtlich verlinkt auf dem Internetauftritt der ‚VNB‘. Auch die Präsenzveranstaltungen des Regionalbüros (Öffentlichkeitsarbeit) wird als sehr gut bewertet. Geplant waren im Bereich Öffentlichkeitsarbeit die Aufbereitung und Veröffentlichung von ‚good practice‘-Beispielen, welche mangels personeller Ressourcen nicht umgesetzt werden konnte.

Der Aspekt ‚Wissensmanagement, Lernen und Innovation‘ steht hinter der guten Resonanz zu den oben genannten Projektleistungen deutlich zurück. Dies scheint einerseits dadurch begründet, dass das Projekt noch jung ist und das strukturierte Sammeln von strategisch wichtigen Informationen

und deren Analyse, Aufbereitung und Verwertung eher eine Leistung der zweiten Projekthälfte ist. Jedoch scheint es auch eine Frage von zu knappen Personalressourcen zu sein, welche eine solche – wichtige – Tätigkeit kaum zulässt. Das ist schade, denn das Projekt hat durch seine innovative Aufbaustruktur und ebensolche Arbeitsprozesse, die sich quer durch sämtliche

Organe und Ebenen der EKHN zieht, einzigartige Möglichkeiten des Einblicks und der Erfahrung, deren Auswertung sich für die strategische und kirchenpolitische Entwicklung der EKHN sicherlich noch besser nutzen lassen könnten.

3.5. Koordination und Steuerung, Zuständigkeiten und Zusammenarbeit im Rahmen der ‚Vernetzten Beratung‘



In einer komplexen Struktur wie der der ‚Vernetzten Beratung‘ stellt sich die Frage, wie und wie effizient die Leistungsprozesse koordiniert werden, ob die Zuständigkeiten der Akteure auf der Anbieterseite, aber auch auf der

Nachfrageseite der Beratung, klar geregelt sind, und wie gut die Zusammenarbeit auf allen Ebenen und zwischen den Beteiligten funktioniert.

Unter den Gesprächspartner*innen herrschte weitgehende Einigkeit darüber, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten der Beteiligten auf der Anbieterseite der ‚VNB‘ formal gut geklärt sind:

- dem Regionalbüro obliegt die Koordination der ‚Vernetzten Beratung‘. Es ist die Anlauf- und Clearingstelle für Anfragen und entwickelt in Absprache mit den Kirchengemeinden das Prozessdesign und den Zeitplan für den Beratungsprozess. Darüber hinaus kontaktiert und koordiniert das Regionalbüro die beteiligten Prozess- und Fachberatungsstellen.
- Das IPOS koordiniert die Prozessberatung und stellt das fachliche back-up zu den spezifischen Themen der ‚VNB‘ für die Berater*innen zur Verfügung. Die Honorarberater*innen des IPOS führen die Prozessberatung durch.
- Die Referate und Stabsbereiche sind für die Fachberatungsanteile verantwortlich.

Trotz formal gut geklärt Zuständigkeiten gab es, insbesondere zu Beginn des Projektes, einige Herausforderungen an den Schnittstellen der beteiligten Akteure. Vielfach hingen sie mit ungeklärten gegenseitigen Erwartungen oder ungeklärten Rollen und Zuständigkeiten im Detail zusammen. Beispiele hierfür sind die Fragen, in wessen Zuständigkeitsgebiet es liegt, die Dekanate zum Beratungsprozess zu informieren: in der des Regionalbüros oder in der der Kirchengemeinden? Wer vereinbart die Anzahl der Stunden für die Prozessberatung eines Beratungsprojektes – die IPOS-Berater*innen oder das Regionalbüro? Diese Fragen kamen teils auch durch konfliktive Situationen auf; hier musste das Projekt immer wieder eine Rollenklärung herbeiführen.

Diese Art von Reibungsverlusten und Unklarheiten an Schnittstellen zwischen den Akteuren sind zu erwarten bei einem Projekt mit hoher Komple-

xität und einer Vielzahl von Beteiligten. Mittlerweile konnten viele dieser Reibungspunkte gut geklärt werden dank der hohen Dialogbereitschaft, zur der viele der Akteure bereit waren.

So konnten die anfänglichen Herausforderungen aufgrund der Unterschiedlichkeit der Organisationslogiken zwischen dem IPOS und dem Regionalbüro weitestgehend aus dem Weg geräumt werden. Für die Honorarberater*innen des IPOS war es eine Umstellung, im Auftrag der Kirchenverwaltung zu beraten, statt wie üblich eine gänzlich unabhängige Beratung anzubieten. Insbesondere das Prinzip der Ergebnisoffenheit in der ‚VNB‘ wurde in Frage gestellt: eine Ergebnisoffenheit sei nicht gegeben, wenn man entlang der Möglichkeiten des Regionalgesetzes – und nicht darüber hinaus – beraten soll. Einige Prozessberater*innen berichteten von Irritationen seitens der Kirchengemeinden hinsichtlich der Prozessberatung im Auftrag der Kirchenverwaltung. Für das IPOS war und ist die Wahrnehmung des Instituts durch die Kirchengemeinden als eine – auch von der Kirchenverwaltung – unabhängige Beratungsinstanz versus Beratung im Auftrag der Kirchenverwaltung im Rahmen der ‚VNB‘ ein wichtiges Thema und ein Balanceakt.

Ungeklärte Erwartungen gab es auch zwischen den Fachreferaten und dem IPOS. Hierbei ging es um die Erwartung seitens der Fachbereiche, dass die Berater*innen die Struktur und die Logiken der Referate gut kennen müssten. Dies wurde von Seiten des IPOS als unrealistisch gesehen; die Honorarberater*innen könnten dies kaum leisten. Diesem und anderen Reibungspunkten liegt zugrunde, dass die Beteiligten in unterschiedliche organisationale Logiken eingebunden sind – sie haben andere Aufträge und Ziele, eine andere Aufbauorganisation und andere Ablaufprozesse. Dies ahnen viele, aber was das in der Kooperation im Rahmen der ‚VNB‘ konkret bedeutet in

der Praxis, haben die Beteiligten im Detail nicht gewusst und nicht abschätzen können.

Einige Dekan*innen und Regionalverwaltungen fühlten sich zu Projektbeginn möglicherweise nicht in Gänze gesehen, wo doch die Beratungsinhalte und -prozesse der ‚VNB‘ Berührungs- oder Schnittpunkte zu ihren originären Aufgaben aufzeigten. Auch dies gehörte zur Lernkurve des Projektes. Mittlerweile sind sowohl Regionalverwaltungen als auch Dekanate besser in die ‚VNB‘ eingegliedert. Dazu gehört die Information über anstehende Beratungsprozesse der ‚VNB‘ und deren Verläufe und Ergebnisse als auch die Zusammenarbeit. Einige Gesprächspartner*innen waren der Meinung, dass die mittlere Ebene der EKHN noch konsequenter informiert werden solle und / oder dass die mittlere Ebene noch stärker aktiv in die Regionalisierung mit einbezogen werden solle. Die Dekanate könnten als Multiplikatoren auf Mesoebene genutzt werden, weil sie nah an den Kirchengemeinden dran sind und diese gut kennen, und weil sich Weiterentwicklungsprozesse auf Dekanatebene besser mit der VNB synchronisieren lassen.

In die Klärung all dieser Reibungspunkte und Fragezeichen war das Regionalbüro und damit die Projektleitung unmittelbar involviert. Daraus resultierte, insbesondere in der Anfangszeit des Projektes, ein hoher Kommunikations- und Verhandlungsaufwand für die Projektleitung.

Die Zusammenarbeit im Projekt bezeichneten vor allem die Gesprächspartner*innen aus den Referaten, Stabsbereichen und der mittleren Ebene in den Regionen als sehr gut. Dabei wurde insbesondere die aufwändige Kommunikationsarbeit der Projektleitung gesehen und gewürdigt.

Vor allem aus Sicht der direkten Mitarbeitenden des Projektes ist der in Kapitel 3.3. benannte Umstand wesentlich, dass die Referate und Stabsbe-

reiche der Kirchenverwaltung zwar formal klare Zuständigkeiten und Aufgaben im Rahmen der ‚VNB‘ haben – die auch im Projektantrag zur ‚VNB‘ vom 12.04.2018 so benannt wurden –, jedoch ohne formal festgelegte Arbeitsstundenanteile, innerhalb derer die Mitarbeitenden aus der Linie diesen Aufgaben nachkommen könnten. Dies führt dazu, dass das Regionalbüro teils Anteile dieser Aufgaben selbst übernimmt, weil die Mitarbeitenden in der Linie an ihren Kapazitätsgrenzen angelangt sind; teils führt es dazu, dass einigen Aufgaben im Rahmen der ‚VNB‘ nicht nachgekommen werden kann. Es führt auch dazu, dass dem Regionalbüro ein hoher Kommunikationsaufwand in der Koordination der ‚VNB‘ zukommt und dass durch das Regionalbüro in Absprache mit den Klienten entworfene Zeit- und Projektpläne auf einer vagen Basis stehen und manchmal nicht eingehalten werden können.

Die Koordination des Projektes erfolgt durch den Projektleiter im Regionalbüro. Um den Informationsfluss zu gewährleisten, gemeinsam zu planen oder Herausforderungen der operativen Durchführung des Projektes zu besprechen, trifft sich das Projektteam alle zwei Monate zu einer gemeinsamen Besprechung. Mitglieder des Projektteams sind alle an der Durchführung der ‚VNB‘ Beteiligten aus dem Regionalbüro, dem IPOS, den relevanten Referaten der Kirchengemeinden und dem Stabsbereich Recht sowie ein Beteiligter aus der Regionalverwaltungsstruktur. Diese Treffen werden als hilfreich und informativ bewertet. Insgesamt fühlen sich die unmittelbar Beteiligten in der ‚VNB‘ sehr gut informiert durch das Regionalbüro.

Die Steuerungsgruppe der ‚VNB‘ ist hochkarätig besetzt und setzt sich zusammen aus der stellvertretenden Kirchenpräsidentin, drei Dezernent*innen, einem Mitglied der Kirchenleitung, einer DSV-Vorsitzenden, einem Dekan und einem Propst. Als Gäste sind die Projektleitung und der Leiter des IPOS vertreten. Mit Propst, Dekan und DSV-Vorsitzender seien viele Perspektiven in die Steuerungsgruppe

abgebildet. Die Steuerungsgruppe der ‚VNB‘ sei außergewöhnlich in ihrer hochrangigen Besetzung – was hier beraten würde, präge die weiteren Diskurse in der EKHN. Schade sei, dass das Dezernat 3, Finanzen, nicht vertreten sei – und damit ein wichtiges Thema für Regionalisierung fehle. Die Steuerungsgruppe kommt einmal im Quartal zusammen.

Zusätzlich zu den Protokollen der Projektteam- und der Steuerungsgruppensitzungen gibt es halbjährliche Projektstatusberichte des Regionalbüros zum Stand des Projektes.

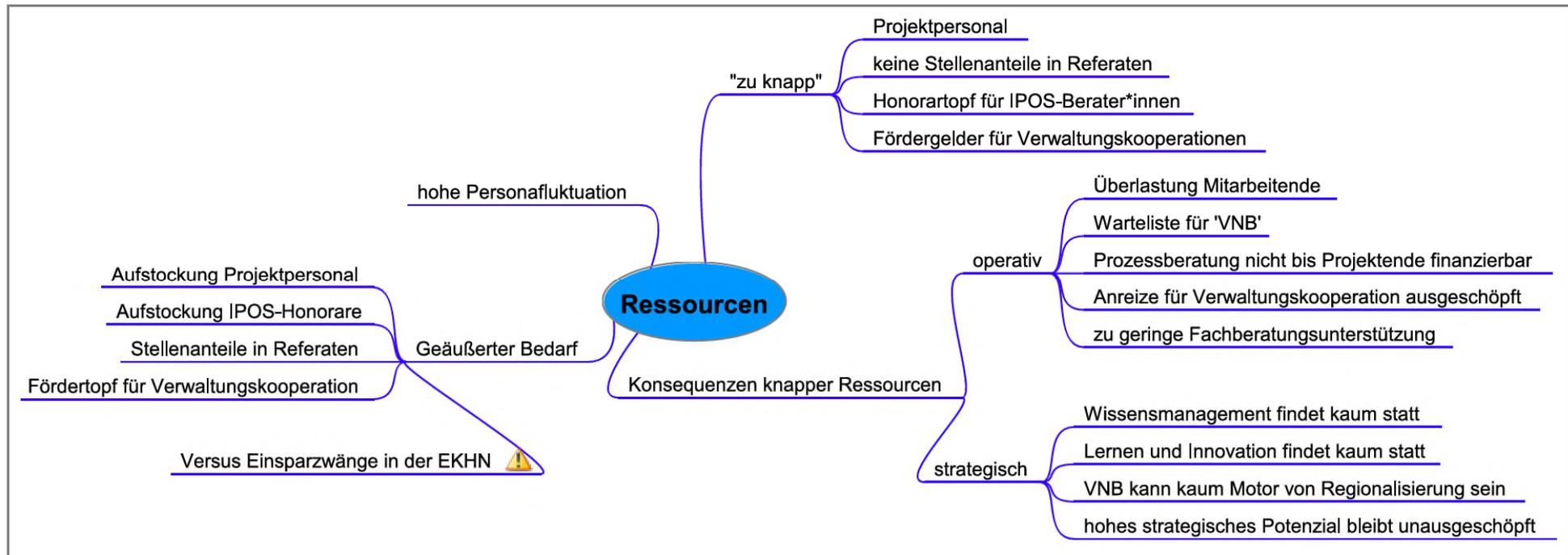
Die Struktur zur Koordination und Steuerung des Projektes wurde von den meisten Gesprächspartner*innen als sehr gut, geradezu „lehrbuchhaft“ und professionell gelobt. Die Rollen zwischen Steuerungsgruppe und Projektteam seien klar und transparent. Die beteiligten Akteure gaben an, sich gut informiert zu fühlen und ihre Belange und Sichtweisen gut einbringen zu können. Einige Stimmen beklagten den Aufwand, den es koste, alle Gremien in der EKHN bedienen zu müssen. Dies gehe auf Kosten der operativen Arbeit im Projekt. Die Steuerungsstruktur sei etwas zu üppig und zu komplex.

Zur operativen Koordination der Beratungsprozesse wurde durch das Regionalbüro eine Projektdatenbank angelegt, in der die Basisinformationen zu jedem Projekt der ‚VNB‘ eingetragen sind. Die Datenbank sollte ursprünglich der Information der beteiligten Akteure der Beratungsprozesse dienen. So genutzt hätte sie dazu beigetragen, den hohen Kommunikationsaufwand der Projektleitung etwas abzufangen. Jedoch scheint sie außerhalb der Kernbeteiligten des Projektes wenig genutzt zu werden. Der Aufwand der bilateralen Absprachen im Rahmen eines ‚VNB‘-Projektes unter den Akteuren kann durch die Evaluatorin nicht erhoben werden, wird jedoch als hoch eingeschätzt.

Ein weiteres Instrument zur Koordination der einzelnen Beratungsprojekte sind die ‚Projektpläne‘ der ‚VNB‘. Diese werden durch die Projektleitung zu Beginn eines Beratungsprojektes in Absprache mit den Gemeinden erstellt. Sie enthalten Themen und Zeitpläne und dienen so auch dazu, den finanziellen und zeitlichen Aufwand seitens der ‚VNB‘ einzuschätzen. Die Steuerung im Weiteren obliegt in der Regel den Kirchengemeinden vor Ort. Diese scheinen in vielen Fällen jedoch nicht entlang der vereinbarten Projektpläne zu arbeiten. So könnten wichtige (Antrags-)Fristen für die Gemeinden verstreichen. Für das Regionalbüro erschwere es die Übersicht über die Prozesse.

Insgesamt scheinen die Steuerung und Koordination der ‚VNB‘, die Zuständigkeiten und die Zusammenarbeit meist zu funktionieren. Dies liegt vor allem an einem großen Ausmaß an gutem Willen und Engagement vieler Beteiligter. Als besonders positiv wurde der Informationsfluss hervorgehoben. Eine wertvolle Ressource stellt die hochrangig besetzte Steuerungsgruppe dar, auch für eine übergreifende Analyse der Erfahrungen und Innovationen rund um Regionalisierung als strategisches Thema innerhalb der EKHN: Als größte Sollbruchstelle des Projektes erscheinen die fehlenden festen Arbeitsstundenanteile der unmittelbaren Kooperationspartner für das Projekt. Ein derartiges Konstrukt ist eine Zumutung für alle aktiv und direkt Beteiligten eines jeden Projektes. Sie führt zu erhöhtem, oft unbezahltem, Aufwand und damit zu einer reduzierten Effizienz von Leistungsprozessen, sie kann zu Reibungsverlusten und gar Konflikten führen. Darüber hinaus erhöht sie den Aufwand an Kommunikation und Absprachen.

3.6. Ressourcen der ‚Vernetzten Beratung‘



Der genaue Bedarf der personellen und finanziellen Ressourcen des Projektes konnte vor Projektbeginn nicht eingeschätzt werden, da die Größe und die Art der Nachfrage aus den Kirchengemeinden nicht absehbar waren. Daher sieht der Projektantrag der ‚Vernetzten Beratung‘ vor, nach einer Anlaufphase des Projektes die benötigten Ressourcen zu überprüfen und entsprechend anzupassen.

Die Ressourcen des Projektes stehen in Bezug zur Höhe der Nachfrage der Beratungsleistungen, die das Projekt anbietet. Diese scheint die Erwartun-

gen vieler Beteiligten weit übertraffen zu haben. Die Ressourcen werden daher als zu knapp eingeschätzt durch fast alle Gesprächspartner*innen.

Dies gilt zum einen für das Projektpersonal. Das Projekt verfügt über eine Projektleitung (100%), zwei Sachbearbeitungsstellen (20% + 80%), eine Beratungsstelle ‚Beratung Büroorganisation‘ (50%) sowie einer Stelle für Projektfachberatung (50%). Am IPOS ist eine Projektstudienleitungsstelle (50%) angesiedelt. Während der bisherigen Projektlaufzeit gab es eine recht hohe Fluktuation von Personal im Regionalbüro und im IPOS, auf die

kein Einfluss zu nehmen ist, die jedoch die Leistungskraft des Projektes etwas schmälert. Im Vergleich zum SPI der württembergischen Landeskirche ist die ‚VNB‘ sehr schmal aufgestellt (siehe Kap. 3.3.). In der Linienstruktur fehlen feste Stundenanteile für die Fachberatung im Rahmen der ‚VNB‘. Dies führt dazu, dass die Mitarbeitenden potenziell überlastet sind. Darüber hinaus führt es dazu, dass bestimmte Fachberatungsanteile durch das Regionalbüro „fachfremd“ wahrgenommen werden und / oder dass andere Fachberatungsthemen kaum im Rahmen der ‚VNB‘ bedient werden können.

Der Topf für die Honorare der IPOS-Berater*innen (200.000 Euro) ist absehbar vor Ablauf der Projektlaufzeit ausgeschöpft. Nach 1,5 von 6 Jahren Projektlaufzeit sind 60.000 Euro ausgezahlt, beziehungsweise als Beratungskosten zugesagt. Für die operative Durchführung der ‚VNB‘ bedeutet dies, dass voraussichtlich nicht bis zum Ende der Projektlaufzeit Prozessberatung angeboten werden kann im Rahmen der derzeitigen Regelungen für die Gewährung von Prozessberatung (ohne Eigenanteil der Kosten für die Kirchengemeinden).

Zu Projektbeginn stand ein Fördertopf von 1 Mio. Euro bereit zur Förderung der Extra-Stundenanteile bei Verwaltungskooperationen. Durch die Kirchenleitung wurde eine Aufstockung auf 2 Mio. Euro im nächsten Haushalt beschlossen. Derzeit werden neue Anfragen für Verwaltungskooperationen mit dem Anreiz der zusätzlichen Verwaltungsstundenanteile nur noch auf Warteliste aufgenommen, weil das Budget ausgeschöpft ist.

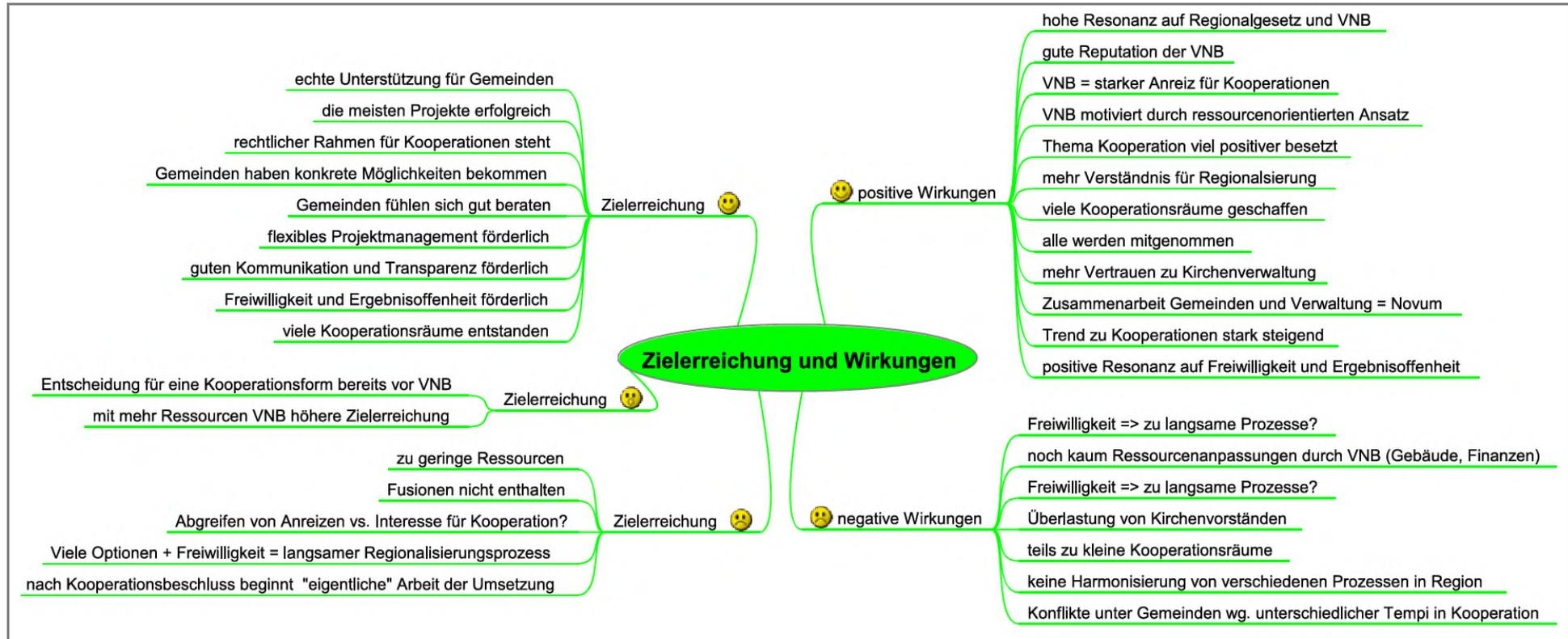
Für innovative Veränderungsprojekte wie der ‚VNB‘ wichtige Leistungsprozesse wie Wissensmanagement, Lernen und Innovation können derzeit kaum stattfinden. Dies bedeutet auf der strategischen Ebene, dass die ‚VNB‘ nicht in dem Ausmaß zum Motor des Regionalisierungsgeschehens

werden kann, wie dies möglich wäre und für einige Gesprächspartner*innen auch wünschenswert wäre. Das oben erwähnte hohe strategische Potenzial der ‚VNB‘ für notwendige Transformationsprozesse in der EKHN scheint damit unausgeschöpft zu bleiben. Dabei bietet das Projekt möglicherweise die Chance, dass es dazu beitragen könnte, eben diese Transformationsprozesse zur Ressourcenanpassung und zur Neuausrichtung einzuleiten und umzusetzen.

Gefragt nach einer sinnvollen Ressourcenanpassung für das Projekt äußerten viele Gesprächspartner*innen allen voran eine Aufstockung der IPOS-Honorare zur Sicherstellung der Prozessberatung in der ‚VNB‘. Viele benannten auch eine Aufstockung der Fördergelder der Verwaltungskooperation als wichtig, damit nicht nur diejenigen unterstützt werden können, die sich zuerst gemeldet haben, sondern alle, die diese Unterstützung nachfragen. Einige benannten die Notwendigkeit der personellen Aufstockung, vor allem in den Fachreferaten und auch den Regionalverwaltungen. Die Regionalverwaltungen müssten, so wurde begründet, an den Kooperationsüberlegungen partizipieren, Verträge aufsetzen und das, was beschlossen wird, umsetzen.

Fast alle Gesprächspartner*innen waren sich darin einig, dass das Projekt stark unterausgestattet ist, benannten jedoch auch die Zwickmühle zwischen der eigentlich notwendigen Erhöhung der personellen und finanziellen Ausstattung des Projektes, auch im Hinblick auf die strategische Innovationskraft, die es haben könnte, und den Einsparzwängen der EKHN. Die finanziellen Folgen von COVID-19 verschärfen diese Herausforderung. Mit diesem Dilemma gilt es umzugehen von Seiten der Kirchenleitung.

3.7. Einschätzung der bisherigen und zukünftigen Zielerreichung und Wirkungen des Projektes



Die Ziele des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘ sind der Aufbau einer gesamt-kirchlich koordinierten Beratungsstruktur, mit der Gemeinden in der Findung der für sie geeigneten Kooperationsformen unterstützt werden. Damit sollen notwendige Ressourcenanpassungsprozesse konstruktiv gestaltet werden können (Projektziel 1). Die Entwicklung dieser Zusammenarbeit und der dafür nötige Lernprozess stellt ein eigenes Projektziel dar (Projektziel 2). Nach 1,5 Jahren Laufzeit werden in dieser Evaluierung erste Tendenzen

erhoben im Hinblick auf die Zielerreichung des Projektes und auf die übergreifenden Wirkungen der Tätigkeit der ‚Vernetzten Beratung‘

Befragt nach der Zielerreichung äußerten fast alle Gesprächspartner*innen, dass das Projekt von den Gemeinden, die die ‚VNB‘ in Anspruch genommen haben, als unterstützend wahrgenommen wird. Dies zeigen auch die Ergebnisse des Online-Surveys unter den Zielgruppen, die dem Projekt im Schnitt

die Schulnote 2 geben für dessen Unterstützungsleistung. Die Gemeinden fühlen sich gut beraten. Die Mehrheit der Projekte ist erfolgreich. Dennoch gibt es auch Projekte, die nach einer Erstberatung nicht zustande gekommen sind.

Als förderlich für die Zielerreichung wurden die Aspekte der Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit der Gemeinden in der Zusammenarbeit mit der ‚VNB‘ und in dem Entschluss zur Kooperation benannt. Auch die gute Kommunikation und Transparenz des Projektes nach außen wird als förderlich bezeichnet. Das flexible Projektmanagement wurde als hilfreich für die Zielerreichung (Projektziel 2) eingeschätzt, denn so konnten immer wieder unkompliziert Anpassungen in der Projektkonzeption, den Förderrichtlinien und den Arbeitsprozessen der ‚VNB‘ vorgenommen werden.

Durch das Regionalgesetz konnte ein rechtlicher Rahmen für Kooperation geschaffen werden, an dem sich die Gemeinden orientieren können. So wurden ihnen konkrete Möglichkeiten für Kooperation und Regionalisierung aufgezeigt. Es seien innerhalb kurzer Zeit schon viele Kooperationsräume entstanden durch das Projekt.

Bei manchen Gemeinden sei allerdings schon bei der Anfrage nach Beratung durch die ‚VNB‘ klar gewesen, welche Kooperationsform sie eingehen möchten. In diesen Projekten ging es weniger darum, Gemeinden bei der Findung von geeigneten Kooperationsformen zu unterstützen, als vielmehr darum, diese zu konkretisieren und die nächsten Schritte zu planen.

Die insgesamt gute Zielerreichung, die sich in den Aktivitäten des Projektes abzeichnet, wird eingeschränkt durch eine zu geringe Ressourcenausstattung des Projektes. Mit mehr Mitteln könne noch viel mehr erreicht wer-

den. Ein/e Gesprächspartner*in war der Ansicht, dass das Thema Fusion im Angebotskatalog der Beratung fehle.

Das Projekt hat im Verlauf einige Förderrichtlinien angepasst, da einige Gemeinden Förderung in Anspruch genommen haben – etwa Prozessberatung über die ‚VNB‘ ohne Eigenkostenanteil oder die zusätzliche Personalstunden im Rahmen einer Verwaltungskooperation – ohne ein originäres Interesse an Kooperation zu haben. Das Nutzen dieser ‚Schlupflöcher‘ diene somit nicht der Erreichung des Projektzieles.

Viele Gesprächspartner*innen benannten das Spannungsfeld von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit, welche durchaus Erfolgsfaktoren des Projektes seien, einerseits und der langsamen Prozessgeschwindigkeit von Regionalisierung, die damit einhergehe, andererseits. Auch die Vielzahl der Optionen, die den Gemeinden zur Verfügung stehe – auch ein Erfolgsfaktor des Projektes – würde die Prozessdauer erhöhen, denn Kirchenvorstände müssten sich zunächst erstmal mit all diesen Optionen auseinandersetzen. Es besteht bei einigen Gesprächspartner*innen die Sorge, dass die notwendigen Ressourcenanpassungen und Transformationen in der EKHN unter Beibehaltung der Prinzipien von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit zu langsam voranschreiten. In diesem Zusammenhang steht, dass bei Veränderungen, insbesondere bei Gebäudeanpassungsprozessen – dem wohl größte Faktor für Einsparpotenzial –, Erstinvestitionen nötig seien. Es wurde die Befürchtung geäußert, dass bei langsamen Kooperationsprozessen die nötigen finanziellen Ressourcen für diese Erstinvestitionen nicht mehr zur Verfügung stünden. Bei vielen Gesprächspartner*innen herrschte ein Gefühl von „uns läuft die Zeit weg!“ – trotz der allgemeinen Anerkennung der Leistungen des Projektes und der Anerkennung der partizipativen Vorgehensweise des Projektes.

Wesentlicher als der gegenwärtige Trend im Hinblick auf die Erreichung der direkten Projektziele erscheinen im Fall der ‚VNB‘ die Wirkungen¹, die das Projekt erzeugt hat. Diese sind – nach 1,5 Jahren Projektlaufzeit – beachtlich.

Allem voran hat das Projekt offenbar dazu beigetragen, dass das Thema ‚Kooperation‘ enttabuisiert wurde und nun und viel positiver besetzt ist in der EKHN als noch vor wenigen Jahren. Früher, so berichteten einige Gesprächspartner*innen, wurden Kooperationen als „feindliche Übernahme“ wahrgenommen durch die Kirchengemeinden. Heute sei der Trend hin zu den Kooperationsformen des Regionalgesetzes stark steigend, während es in früheren Jahren hauptsächlich Fusionen gegeben habe. Unter den Zielgruppen des Projektes habe es eine hohe Resonanz gegeben, sowohl auf das Regionalgesetz hin als auch auf die ‚VNB‘ (s. Kap. 3.1.). Das Projekt genieße, nach anfänglicher Skepsis, eine gute Reputation bei vielen Gemeinden und Dekanaten und habe insgesamt einen hohen Bekanntheitsgrad. Das Verständnis für die Notwendigkeit von Regionalisierung in der EKHN sei insgesamt gestiegen, teils würde Kooperation sogar aktiv gesucht, bemerkten einige Gesprächspartner*innen. Als ein Indikator dafür wurde der Umstand gesehen, dass sich die DSV-Vorsitzenden das Thema ‚Regionalisierung‘ für ihre Konferenz gewählt haben.

Durch die partizipativ gestalteten Ansätze der ‚VNB‘ würden alle mitgenommen, so hieß es in vielen Gesprächen. Der explizit ressourcenorientierte Ansatz motiviere zu einem konstruktiveren Umgang mit den sich verändernden Rahmenbedingungen von Kirchengemeinden und einer positiver

¹ Als intendierte Wirkungen werden die übergreifenden Veränderungen bezeichnet, die durch die Projektaktivitäten und durch die angestrebten Projektziele angestoßen werden sollen. In einer Wirkungskette liegen diese

besetzten Gestaltung der gemeindlichen Zukunft – trotz aller Trauerprozesse, die Gemeinden dabei durchschreiten.

Neben diesen sensibilisierenden und motivierenden Wirkungen für das Thema ‚Kooperation‘ trage das Projekt, so schätzten dies einige Gesprächspartner*innen ein, dazu bei, das Vertrauen zwischen Gemeinden und Kirchenverwaltung zu stärken. Die systematische Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ zwischen Verwaltung und Gemeinden auf einer freiwilligen und ergebnisoffenen Basis sei ein Novum in der EKHN. Feldkompetenz vor Ort und Fachkompetenz in der Verwaltung würden im Projekt Hand in Hand arbeiten.

Auch die experimentelle Vorgehensweise des Projektes stelle einen Musterbruch dar nach Ansicht einiger Gesprächspartner*innen. Sowohl die Beratungsprozesse und inhaltlichen Ergebnisse vor Ort als auch die Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes stellten ein hohes Ausmaß an Innovation in der EKHN dar.

Was die direkte und intendierte Wirkung der Gestaltung von Ressourcenanpassungsprozessen anbelangt, so gibt es bislang wenig Wirkung durch das Projekt, vor allem, was die Gebäudesituation anbelangt. Dies ist nach 1,5 Jahren Projektlaufzeit allerdings auch kaum zu erwarten. Ob Kooperationsformen mittelfristig auch zu den erwünschten Anpassungsprozessen führen – in dem Ausmaß und der Umsetzungsgeschwindigkeit, wie es nötig erscheint in der Landeskirche – bleibt hypothetisch.

oberhalb der direkten Projektziele. Es wird unterschieden zwischen direkten und indirekten, intendierten und nicht-intendierten sowie positiven und negativen Wirkungen.

Ein/e Gesprächspartner*in beobachtet eine negative Wirkung des Projektes dahingehend, dass der Blick der Gemeinden für die Gestaltung von Veränderung ausschließlich auf Kooperationen gelenkt würde. Alternativen dazu würden so kaum noch gesehen und verfolgt werden.

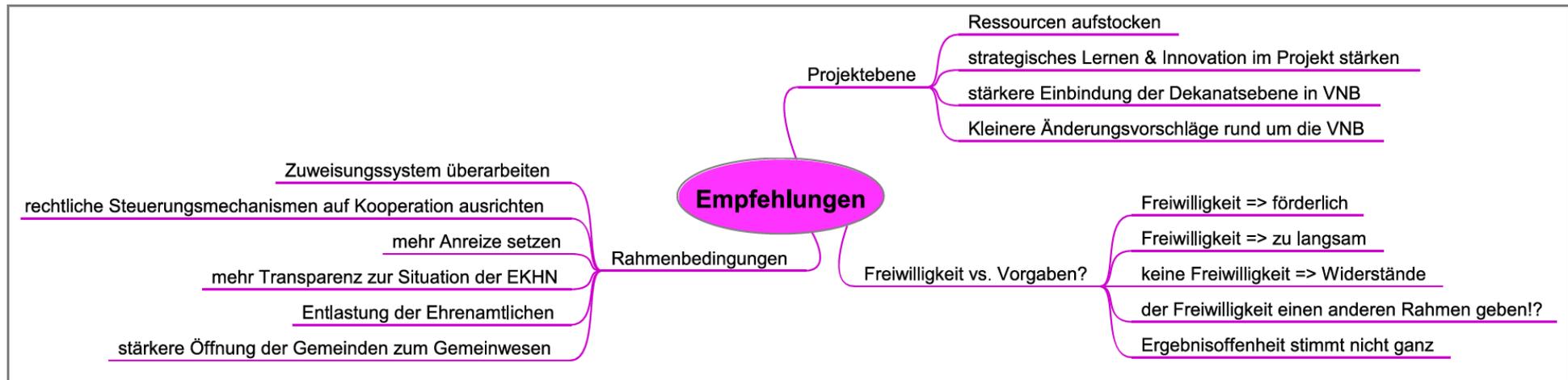
Teils seien die Kooperationsräume, die entstanden sind, auch zu klein gefasst. Dies sei insbesondere da beobachtet worden, wo die Dekanate kaum involviert waren.

Andere Gesprächspartner*innen berichteten von der Gefahr der Überlastung von Kirchenvorständen, die sich durch Kooperationsüberlegungen plötzlich mit ganz vielen Themen auf einmal beschäftigen müssten. In einigen Fällen seien Konflikte entstanden unter Kirchengemeinden aufgrund unterschiedlicher Tempi in der Planung und Umsetzung gewünschter Kooperationsprozesse. Teils habe es auch zu Irritationen geführt, wenn Referate der Kirchenverwaltung oder Regionalverwaltungen etwas „in die Re-

gion einspeisen“, ohne zu wissen, was über die ‚VNB‘ dort schon alles passiere. Dies spricht den Aspekt der in Kapitel 3.2. benannten Harmonisierung von Prozessen und Verordnungen an.

Was Zielerreichung und Wirkungen anbelangt, kann zusammengefasst werden, dass das Projekt auf einem guten Weg ist. Viele Beratungen haben stattgefunden oder sind angefragt, viele Kooperationsräume sind entstanden. Darüber hinaus hat das Projekt sensibilisierende, motivierende und vertrauensbildende Wirkungen. Es bestand eine große Zustimmung in Bezug auf die partizipative Vorgehensweise des Projektes und das Prinzip der Freiwilligkeit in der Regionalisierung. Die Frage, die sich damit für viele verbindet, ist, ob die Entwicklungsgeschwindigkeit, die durch das Projekt in der EKHN angeregt wird, Schritt halten kann mit dem Veränderungsdruck, und ob die Prinzipien von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit unter diesem Gesichtspunkt so beibehalten werden können.

3.8. Empfehlungen für die Zukunft aus der Sicht der Befragten



Im Folgenden sind die Empfehlungen für die Zukunft der ‚Vernetzten Beratung‘ dargelegt, die die Gesprächspartner*innen geäußert haben. Dabei geht es um Ideen und Empfehlungen auf der Ebene des Projektes der ‚Vernetzten Beratung‘ sowie auf der Ebene der Rahmenbedingungen, in die die ‚VNB‘ eingebettet ist. Der Auftrag zur Evaluierung beinhaltet zudem, Meinungen zu den Prinzipien von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit der ‚VNB‘ explizit einzuholen.

Die Empfehlungen der Gesprächspartner*innen auf der Ebene des Projektes selbst beziehen sich im Wesentlichen auf die drei großen Themenbereiche Ressourcen, strategisches Lernen und Entwicklung im Projekt mit Blick auf die Gesamtkirche, sowie die Einbindung der Dekanatsebene in die ‚VNB‘. Darüber hinaus wurde noch eine Reihe weiterer einzelner Überlegungen und Empfehlungen ausgesprochen.

Zum Thema ‚Ressourcen‘ gab es die größte Resonanz. Wie im Kapitel 3.6. benannt, waren sich fast alle Gesprächspartner*innen darin einig, dass das Projekt unterausgestattet ist. Die meisten Vorschläge hinsichtlich Ressourcen fielen moderat aus, da die meisten Gesprächspartner*innen die Einspar-Erfordernisse der Gesamtkirche durchaus im Blick hatten. Die Empfehlungen sind:

- Aufstockung des Honorartopfes für die Prozessberatungen des IPOS;
- Sicherstellung / Aufstockung der Fachberatung in der Linie durch feste Stellenanteile (diese beiden ersten Punkte wurden mit Abstand am häufigsten benannt);
- Aufstockung der Fachberatung außerhalb der Linie (als Alternative zur Fachberatung in der Linie, Einzelmeinung);
- Ressourcen für die Regionalverwaltungen;

- Aufstockung des Personals im Regionalbüro.

Von Einzelpersonen wurde die Empfehlung ausgesprochen, dem Projekt ein größeres Mandat zuzuschreiben, damit es mehr Schlagkraft erhalte. Doppelstrukturen, wie sie jetzt zwischen Regionalbüro, den Referaten und dem IPOS bestünden, sollten vermieden werden. Damit könne das Projekt sowohl eine größere Gestaltungskraft für Transformationsprozesse bekommen als auch mehr Effizienz in den Projektprozessen.

Viele Gesprächspartner*innen fanden es sinnvoll, dem Projekt eine größere Rolle in der strategischen Entwicklung der Gesamtkirche einzuräumen. Das Projekt verfüge über eine, für den Diskurs zur strategischen Entwicklung der Gesamtkirche, sehr wertvolle Ressource: es agiere operativ an der Basis, sei gut vernetzt auf der Ebene der Gesamtkirche und mittlerweile auch auf der mittleren Ebene der EKHN. Damit verbinde es die Perspektiven der drei Ebenen der EKHN und hat so die Möglichkeit, Erfahrungen in den Regionen zu sammeln, diese zu aggregieren, sie strategisch auszuwerten und der landeskirchlichen Ebene zur Verfügung zu stellen.

Die ‚VNB‘, so wurde vereinzelt vorgeschlagen, solle eine aktive (zentrale) Rolle im ekhn2030 Prozess bekommen. Um mehr Gewicht auf die strategische Rolle des Projektes zu legen, schlugen einige Gesprächspartner*innen vor, auf das operative Geschäft etwas weniger Kapazität zu allokalisieren. Dies könne durch eine Aufgabenverlagerung eines Teils der operativen Prozesse in die Regionen (mittlere Ebene) geschehen. Auch wurde vorgeschlagen, der Projektleitung der ‚VNB‘ mehr zeitliche Ressourcen für die strategische Ebene im Rahmen seiner Stelle einzuräumen. So könnten die Erfahrungen der ‚VNB‘ gut genutzt werden und gingen nicht verloren. Derzeit stünden im Projekt kaum Ressourcen zur Verfügung für

die Themen Wissensmanagement, Lernen und strategische Innovation, weil die Mitarbeitenden mit dem operativen Geschäft voll ausgelastet seien.

Die ‚VNB‘ könne beispielsweise auf der Basis ihrer Erfahrung einen Vorschlag für die Überarbeitung der Zuweisungsverordnungen und den Umgang mit Steuerungsimpulsen, die dem Regionalisierungsgedanken zuwiderlaufen, erarbeiten (siehe unten). Das Regionalgesetz könne weiterentwickelt werden, beispielsweise die Kleinteiligkeit mancher Regelungen, wie der der zusätzlichen Gemeindebürostunden überprüft werden oder die Idee der Nachbarschaftsräume in das Regionalgesetz aufgenommen werden; es können Räume geschaffen werden für den Austausch von Erfahrungen und dem Besprechen von Ideen. Es könne auch ein stärkerer Austausch mit anderen Landeskirchen stattfinden über ‚gute Praktiken‘ und gute Unterstützungsmaßnahmen zu Regionalisierung. Benannt wurde auch, die derzeit über die ‚VNB‘ angebotenen Beratungsformen in den Blick zu nehmen und gegebenenfalls anzupassen, zum Beispiel digitale Methoden in die Beratungsformate mit einzugliedern, um mehr Effizienz zu generieren.

Das dritte Thema, um das sich einige Empfehlungen drehen, ist die noch stärkere Einbindung der Dekanats Ebene in die ‚VNB‘. Dekan*innen und DSV-Vorsitzende hätten, so hieß es, Interesse daran. Dekanate und Regionalverwaltungen würde die Kirchengemeinden in der Region gut kennen und haben häufig Übung mit Konzepten, sich hauptamtliche Stellen zu teilen oder mit Gebäudefragen und könnten Vorschläge dazu machen. Dies sei auch sinnvoll, um die Prozesse der Regionalisierung der Dienste – Kirchenmusik, Gemeindepädagogen – stärker auf die Prozesse der ‚VNB‘ zu beziehen. In jedem Dekanat, so eine andere Empfehlung, solle es Zuständigkeiten für die ‚VNB‘ geben als Scharnierstellen. Den Dekanaten könne eine Multiplikatorenfunktion in der ‚VNB‘ zukommen; das Regionalbüro hätte dann mehr Kapazität für eine strategische Rolle. So könnten möglicher-

weise die Anfragen an die ‚VNB‘ über die Dekanate laufen. Dies würde zu einer effizienteren Aufgabenverteilung zwischen Region und Gesamtkirchenebene führen.

Über diese drei häufig benannten Themen hinaus wurde noch eine Reihe weiterer Vorschläge und Forderungen gemacht, die hier aufgelistet sind:

- Kooperation weiter fassen als nur ‚räumlich benachbart‘: sozial-räumlich, ökumenisch, themenfokussiert - ‚Erprobungsräume‘;
- Allen Gemeinden mit Wertschätzung begegnen; keine soll ausgeschlossen werden, weil sie (noch) nicht kooperiert – ‚Kirche der Vielfalt‘;
- Sammeln und verbreiten von ‚good practices‘ von gelungener Kooperation, ggf. auch digital; auch das Darstellen der Schwierigkeiten ist hilfreich;
- Eine gemeinsame Grundlage (digitale Plattform, z.B. MS Teams) schaffen, damit alle Beteiligten im Bilde sind, wo derzeit welche Prozesse laufen und wo welche thematischen Prozesse anvisiert werden;
- Formate zur verstärkten Information entwickeln, beispielsweise Tutorials. Hier könnten sich Kirchenvorstände mit Erstinformationen versorgen: wie läuft ein ‚VNB‘-Prozess ab, welche Chancen und Herausforderungen bestehen dabei, etc.;
- Fusionen im Regionalgesetz / in die ‚VNB‘ mit aufnehmen. Derzeit seien Fusionen schlechter gestellt als Kooperationen. Dies sei nicht plausibel.
- Pfarrer*innen sollten stärker in die ‚VNB‘ einbezogen werden. Sie seien Schlüsselakteure in der Regionalisierung; mit ihnen stehe und falle die Akzeptanz für Kooperation. Dazu könnten Schulungen für

Pfarrer*innen und andere Hauptamtliche entwickelt und abgehalten werden. Ähnliches gelte für die Dekan*innen;

- Die DSVs in den Zielgruppenkatalog der ‚VNB‘ mit aufnehmen;
- Prozessbeschreibungen als Wegweiser für die Ehrenamtlichen in den Kirchenvorständen erstellen;
- Die Prozessberater*innen müssen die Verantwortlichen und die Zuständigkeiten in den Referaten besser kennen, auch, welche Gesetze es gibt, die relevant sind für Regionalisierung. Sonst seien Konflikte oder Widersprüche vorprogrammiert, beispielsweise, wenn durch die Bauabteilung Vorgaben zu Gebäuden existieren, die Prozessberatung in diesem Punkt jedoch ergebnisoffen sei.

Wie im Kapitel 3.7. schon beschrieben, stellen die Prinzipien von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit wichtige Erfolgsfaktoren der ‚VNB‘ dar. Gleichzeitig üben die finanziellen Rahmenbedingungen der EKHN einen Druck aus hin zur Beschleunigung von Kooperations- und Ressourcenanpassungsprozessen. Die Gesprächspartner*innen waren geteilter Meinung in Bezug auf die Frage, ob die Prinzipien von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit in strukturellen Kooperationsprozessen beibehalten werden können. Im Folgenden werden einige Gedanken zu dieser Dilemma-Situation wiedergegeben:

Das Prinzip von Freiwilligkeit sei einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der ‚VNB‘, darin waren sich fast alle Gesprächspartner*innen einig. Vor allem sei sie wichtig, um die sensiblen und teils mit Widerständen behafteten Themen von Kooperation und Regionalisierung anzuschieben. Sie würde dem Projekt zu mehr Akzeptanz verhelfen und bessere, nachhaltigere und konfliktfreiere Ergebnisse erzielen. Verbindliche Vorgaben hingegen führten leicht zu Widerständen.

Allerdings ließen sich die derzeitig angedachten Ziele des ekhn2030 Prozesses wohl kaum über das Prinzip der Freiwilligkeit erreichen. Auch führe die Freiwilligkeit dazu, dass zu kleine Kooperationsräume entstünden. Wenn zwei kleine Kirchengemeinden zusammengingen, sei das für diese ein großer Schritt, aber kein Schritt in ihre Zukunftsfähigkeit. Wenn Kirchengemeinden immer kleiner werden, laufen sie Gefahr, die Möglichkeit von Kooperationen zu verspielen, denn wenn sie sich selbst nicht mehr tragen können, seien sie als Kooperationspartner nicht mehr attraktiv. Freiwilligkeit und Optionenvielfalt hätten zwar eine hohe Attraktivität, führten aber auch zu Verunsicherung, Orientierungslosigkeit und Überlastung von Kirchenvorständen. Die Prozesse unter diesen Prämissen dauerten zu lange, die gemachten Schritte seien zu klein in Anbetracht der finanziellen Situation der Gesamtkirche. Die Frage „Können wir uns das noch leisten?“ kam auf.

Ein Kompromissvorschlag bezog sich darauf, einen Zielkorridor stärker vorzugeben, jedoch in der inhaltlichen Gestaltung weiterhin Spielraum und Handlungsalternativen zu belassen. Beispielsweise sei die Erfahrung der ‚VNB‘, dass es in Dekanaten mit nachbarschaftlicher Organisation („Nachbarschaftsräume“) eher zu handlungsfähigen Kooperationen käme. Dabei würden häufig Vorschläge gemacht vom Dekanat aus, und die Kirchengemeinden könnten sich dann dazu verhalten. Dies sei produktiver, als Kooperation „dem freien Spiel der Kräfte“ zu überlassen.

Das Prinzip der Ergebnisoffenheit hielten einige Gesprächspartner*innen für nicht ganz zutreffend im Rahmen der ‚VNB‘. Der Ergebniskatalog, das Regionalgesetz, liege bereits vor, das Ziel, die Regionalisierung, auch. Somit sei keine Ergebnisoffenheit mehr gegeben. Einige Fachreferate hätten Zielvorgaben in ihren fachlichen Beratungsprozessen, zum Beispiel beim Gebäudebestand. Auch dies sei nicht mehr ergebnisoffen.

Korrespondierend zum Kapitel 3.2. (Einbettung der ‚VNB‘ in andere Prozesse und Verordnungen der EKHN) wurde auch eine Reihe von Empfehlungen zu den Rahmenbedingungen der Gesamtkirche, mit denen das Projekt in Beziehung steht, ausgesprochen:

Von vielen Gesprächspartner*innen wurde das Zuwendungssystem benannt. Die derzeitigen Zuweisungsverordnungen würden aus den 60er / 70er Jahren stammen und seien dazu da gewesen, neue Gemeindegründungen zu anzuregen. Damit senden sie noch heute Steuerungsimpulse, die der Kooperationen entgegenstünden, beispielsweise die Zuweisungen für Gottesdienstorte und Gebäude. Die Empfehlung ist, das Zuweisungssystem dahingehend zu überarbeiten, dass es Kooperationen begünstigt oder sich neutral dazu verhält. Als Ideen hierzu wurden benannt, Zuweisungen auf Gemeindeglieder zu beziehen oder Kooperationszuschläge zu gewähren. Auch sollten Fusionen nicht schlechter gestellt sein als Kooperationen.

Eine weitere Empfehlung bezieht sich auf die Anpassung der rechtlichen Steuerungsmechanismen in der EKHN. Auch diese sollten stärker auf Kooperation ausgerichtet sein. So könnte eine Mindestgrenze von Kirchengemeinden auf mindestens 150 Gemeindeglieder festgelegt werden. Wenn Kirchenvorstände wiederholt 1:1 wiedergewählt würden, könnte eine Vorgabe zur Zusammenlegung mit anderen Gemeinden festgelegt werden. Auch wurde der Vorschlag geäußert, eine Körperschaft oberhalb der Kirchengemeinden einzuführen oder den Dekanaten mehr Befugnisse als nur Beratungskompetenzen einzuräumen. Für Pfarrer*innen könnte eine regionale Zuständigkeit verankert werden.

Viele Vorschläge bezogen sich auf das Setzen von stärkeren Anreizen hin zur Kooperation. Darüber hinaus sollte noch mehr Transparenz geschaffen werden zur Situation der EKHN im Hinblick auf Finanzen und Mitgliederzahl.

len, damit die Kirchengemeinden mit Einsicht handeln könnten. Ein weiterer Vorschlag war, Berufsgruppen in der EKHN stärker miteinander zu vernetzen mit Bezug auf Regionalisierung. Kirchenvorstände sollten entlastet werden, Ehrenamtliche bezahlt werden, damit Anreize für das Ehrenamt geschaffen werden. Weiterhin wurde empfohlen, dass sich Kirchengemeinden stärker öffnen hin zum Gemeinwesen, um zu guter Regionalisierung zu kommen. So könnten Kooperationen mit Vereinen und Verbänden, bei-

spielsweise mit Sportvereinen im Hinblick auf die Jugendarbeit gesucht werden. Nicht zuletzt wurde empfohlen, den Gebäudeentwicklungsprozess mit der ‚VNB‘ zu harmonisieren, oder ihn als Teil der ‚VNB‘ zu integrieren.

Eine weitere Empfehlung geht dahin, die ‚VNB‘ zu verstetigen, da bis 2024 sicherlich nicht alle Prozesse abgeschlossen seien und nicht alle Regionen erfasst wurden.

4. Einschätzung und übergreifende Empfehlungen der Evaluatorin

Die vorhergehenden Kapitel enthalten im Wesentlichen die Beobachtungen, Einschätzungen und Meinungen der Befragten auf der strategischen und der operativen Ebene sowie zum Teil auf der Zielgruppenebene. Das Kapitel 3.8. enthält viele Empfehlungen der Gesprächspartner*innen auf der Ebene der Gestaltung der ‚Vernetzten Beratung‘, der Rahmenbedingungen, in die das Projekt eingebettet ist, sowie zu den bislang zentralen Prinzipien des Projektes von Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit.

Auf der Basis der geführten Gespräche, der Workshops und der Sichtung der in Kap. 2 benannten Dokumente sollen in diesem Kapitel übergreifende Einschätzungen und Ideen seitens der Evaluatorin zur Verfügung gestellt werden. Dabei sollen die im Kap. 3.8. genannten Empfehlungen nicht im Einzelnen wiederholt werden, sondern einige sollen betont und um weitere Ideen ergänzt werden. Die Reihenfolge der Aufzählung bedeutet keine Priorisierung:

1) Harmonisierung von EKHN-Prozessen und Verordnungen sowie die Ausrichtung von Steuerungsimpulsen hin auf die strategischen Entwicklungsziele der EKHN

Hier geht es einerseits um die in Kapitel 3.2. benannte Harmonisierung von Reform- und Standardprozessen innerhalb der EKHN (Doppik, Gebäudeentwicklungsprozess, etc.) sowie von Verordnungen und Gesetzen der Gesamtkirche (Zuweisungssystem, Körperschaft, etc.) (s. Kap. 3.2.). Andererseits geht es darum, widersprüchliche Steuerungsimpulse an die Kirchengemeinden seitens der Leitungsebene der Kirche zu vermeiden. Idealerweise sind Steuerungsimpulse auf die anvisierte strategische Weiterentwicklung der EKHN ausgerichtet.

2) Nutzung der Erfahrungen der ‚Vernetzten Beratung‘ für die strategische Entwicklung der EKHN

Das Projekt scheint mit seinem 3-Ebenen-Ansatz (Makro-, Meso- und Mikroebene) über ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb der Gesamtkirche zu verfügen. Das Potenzial für Analyse und Strategieentwicklung ließe sich sicherlich noch viel mehr als bislang nutzen. Dafür müssten dem Projekt jedoch mehr Spielraum und mehr zeitliche Kapazität für diese Aufgabe eingerichtet werden.

3) Ressourcen des Projektes anpassen einerseits...

Hierzu zählt insbesondere die formale Zuordnung fester Stellenanteile für die ‚VNB‘ in den zuständigen Fachreferaten und dem Stabsbereich, um damit einerseits die Effizienz der Leistungsprozess des Projektes zu erhöhen, und um andererseits zu vermeiden, dass die Zielerreichung des Projektes auf Kosten der Mitarbeitenden geht.

4) ...Prozesse und Kostenstruktur verschlanken andererseits

Möglichkeiten hierzu bestehen theoretisch in der

- Auslagerung von Aufgaben der ‚VNB‘ auf die mittlere Ebene (korrespondierend mit den Vorschlägen in Kap. 3.8.);
- Eingrenzung der Tätigkeitsfelder der ‚VNB‘ sowie Einschränkung auf die Rolle des ‚troubleshooters‘, nur für komplizierte Fälle, bzw. für Fälle, die keine klassischen Dekanatsaufgaben sind;
- Erhebung eines Eigenanteils für Gemeinden für die Prozessberatung (s. Kap. 3.4.);

- Prüfen, ob Subventionen (= zusätzliche Verwaltungsstunden bei Verwaltungskooperationen) ein sinnvolles und nachhaltiges Steuerungsinstrument für gutes Management auf Gemeindeebene darstellen (siehe Punkt 6), oder ob ggf. darauf verzichtet werden kann;
- Verstärkter Einsatz von Videokonferenzen statt langer Fahrtzeiten.

Inwieweit diese Gedanken tatsächlich sinnvoll und realistisch sind, kann nach dem schmalen Einblick durch die Evaluierung kaum abschließend beurteilt werden.

5) Ressourcenanpassungsprozesse im Zielkatalog der ‚VNB‘ im Blick behalten

Die Gestaltung von Ressourcenanpassungsprozessen ist explizit im Projektziel der ‚VNB‘ enthalten. Es wird empfohlen, aktiv nach Optionen Ausschau zu halten, wie dieser Aspekt der ‚VNB‘ stärker und strategischer über die Angebote und Leistungsprozesse des Projektes einfließen und umgesetzt werden kann. Sollte die Gebäudefrage einer der gewichtigsten Aspekte diesbezüglich sein, so könnte nach Möglichkeiten gesucht werden, wie ein finanzielles Einsparpotenzial über die Verknüpfung von (Einsparvorgaben der) Gebäudeentwicklung mit der ‚VNB‘ erzielt und beschleunigt werden kann.

6) Möglichkeiten verbessern für einsichtsvolles Management der Kirchengemeinden

Hier geht es darum, den Kirchengemeinden noch bessere Voraussetzungen an die Hand zu geben zum nachhaltigen und vorausschauenden Handeln. Danach gefragt, vermuteten viele Gesprächspartner*innen, dass ein Teil der Gemeinden und Kirchenvorsteher*innen nicht in Gänze um die zu erwartende Entwicklung der Gemeindeglieder und der zukünftigen finanzi-

ellen Situation in der EKHN wüssten. Ein Vorschlag (s. Kap. 3.8.) bezog sich daher darauf, eine größtmögliche Transparenz diesbezüglich herzustellen für die Gemeinden. Nur dann, so hieß es, könnten sie „einsichtsvoll“ handeln.

Dieser Vorschlag soll ergänzt werden durch eine (sehr vereinfachte) Wiedergabe des Punktemodells der Bremischen Landeskirche: die Zuweisungen der Gemeinden richten sich nach der Zahl der Gemeindeglieder. Diese werden umgerechnet in Personalpunkte. Jede Gemeinde bekommt durch die Kirchenverwaltung regelmäßig einen Überblick über die gegenwärtigen und prognostizierten Gemeindegliederzahlen und die Personalpunkte. Auf dieser Basis kann die Gemeinde ihre Personalpunkte entsprechend ihrer inhaltlichen Schwerpunkte und Ausrichtung flexibel einsetzen. Damit gibt es eine große Transparenz in Bezug auf die ‚wirtschaftliche‘ Situation der Gemeinden als Basis für ihr Selbstmanagement. Die Gemeinden haben die Möglichkeit, verantwortungsvoll und zukunftsgerichtet zu agieren. Gleichzeitig verfügen sie über Handlungs- und Gestaltungsspielräume.

7) Öffentlichkeitsarbeit zur Stimulation von Gemeinden hochfahren

Der Austausch unter ‚Peers‘ ist eine der stärksten Impulse für die Ausrichtung des Handelns von Menschen und Gruppen. Die ‚VNB‘ könnte an den guten Erfahrungen der Dekanate mit Diskussions- und Austauschrunden zur Regionalisierung, ‚good practices‘ und der ‚VNB‘ anknüpfen, um Kooperationen und Regionalisierung noch stärker zu stimulieren unter den Kirchengemeinden. In Projekten der Entwicklungszusammenarbeit ist die Arbeit mit Peers ein klassisches Instrument zur Verbreitung von Innovationen.

8) Das Prinzip der Freiwilligkeit

Die Frage nach dem Prinzip der Freiwilligkeit scheint auf eine Entscheidung seitens der Leitungsebene der EKHN zwischen zwei grundsätzlichen strategischen Optionen hinauszulaufen. Diese Entscheidung ist insofern schwer, als dass die Beurteilung der Optionen zum Teil auf sehr komplexen und ungesicherten Wirkungshypothesen basiert. Wie sich die Situation der EKHN, der Finanzen, der Regionalisierung, der gesellschaftlichen Veränderung, der Kultur in der Gesamtkirche sowie der Wirkungen von verbindlichen Vorgaben auf die Kirchengemeinden entwickeln wird, und wie sie zusammenspielen, kann kaum valide abgeschätzt werden.

Erfahrungsgemäß ist partizipativen und freiwilligen Prozessen immer der Vorzug zu geben – wenn möglich. Veränderungsprozesse, die sowohl unter Zeitdruck als auch unter Zwang stattfinden, haben in der Regel die deutlich ungünstigeren Voraussetzungen, um nachhaltig erfolgreich zu verlaufen. Gleichzeitig könnten Möglichkeiten geprüft werden, einerseits die Rahmenbedingungen und Steuerungsimpulse für Kooperation in der EKHN attraktiver zu gestalten und andererseits die Prozesse der ‚VNB‘ zu verschlanken (siehe Punkte 1 bis 7). Ob dies ausreichen könnte, kann nicht beurteilt werden.

5. Anlage: Leitfäden Interviews und Evaluierungswshops

Interviewleitfaden Qualitative Interviews (16 Interviews zwischen Mai und Juli 2020)

1) Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> Wie ist aus Ihrer Sicht das <u>Regionalgesetz</u> rezipiert worden
	<ul style="list-style-type: none"> Für wie <u>relevant</u> halten Sie das Projekt der ‚Vernetzte Beratung‘ für die Regionalentwicklung in der EKHN?
	<ul style="list-style-type: none"> Wie bewerten Sie die <u>Einbettung</u> des Projekts ‚Vernetzte Beratung‘ im Kontext anderer EKHN-relevanter Prozesse? (z.B. ekhn2030)
2) Angebot	<ul style="list-style-type: none"> Wie beurteilen Sie das <u>Angebot</u> der ‚Vernetzte Beratung‘? (Handreichungen, Musterverträge, Regionalbüro, Prozessberatung, Unterstützung durch Kirchenverwaltung und Regionalverwaltung) Ihr Beitrag?
3) Projektstruktur Zusammenarbeit und Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> Wie beurteilen Sie die <u>Kooperationspartnerstruktur</u> der ‚Vernetzte Beratung‘? Sind alle relevanten Akteure beteiligt?
	<ul style="list-style-type: none"> Sind <u>Zuständigkeiten und Mandate</u> der Beteiligten klar und transparent? Sind sie zielführend? Wo liegen Herausforderungen?
	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut klappt die <u>Zusammenarbeit / Koordination</u> zwischen den beteiligten Akteuren? Gibt es Stolpersteine?
	<ul style="list-style-type: none"> Wie beurteilen Sie die derzeitige <u>Aufbaustruktur</u> des Projektes (organisationale Verortung innerhalb der EKHN)?
	<ul style="list-style-type: none"> Wie bewerten Sie die <u>Steuerungsstruktur</u> (Steuerungsgruppe, Projektteam, Regionalbüro, Studienleitung IPOS, Berichtswesen und Controlling, etc.) der ‚Vernetzte Beratung‘?
	<ul style="list-style-type: none"> Wie beurteilen Sie die <u>Leistungsprozesse</u> der ‚Vernetzte Beratung‘ – von der Anfrage bis zum Ende der Beratung, Öffentlichkeitsarbeit und Wissensmanagement?
	<ul style="list-style-type: none"> Wie beurteilen Sie die <u>Ressourcen</u> der ‚Vernetzte Beratung‘ (personell, finanziell)?

4) Zielerreichung / Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche <u>Wirkungen</u> (direkt / indirekt – positiv / negativ) der ‚Vernetzte Beratung‘ haben Sie wahrgenommen?
5) Empfehlungen für die Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Leistet das Projekt der ‚Vernetzte Beratung‘ aus Ihrer Sicht das, was es leisten soll: die Kirchengemeinden dabei zu unterstützen, die für sie passenden Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln (<u>Grad der Zielerreichung</u>)?
5) Empfehlungen für die Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Welche <u>Empfehlungen</u> haben Sie zur Verbesserung der ‚Vernetzte Beratung‘? (z.B. Angebote, Zielgruppen, Kooperationspartner, organisationale Verortung, Projektsteuerung, Arbeitsprozesse, Rollen und Mandate)
	<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit können <u>Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit</u> als Gestaltungsprinzipien in strukturellen Entwicklungsprozessen beibehalten werden.
	<ul style="list-style-type: none"> • Welche <u>gesamtkirchlichen Rahmenbedingungen</u> und Regelungen sollten Ihrer Meinung nach in den Blick genommen werden, damit weitere Regionalentwicklungsprozesse gut umgesetzt werden können (z.B. Weiterentwicklung des Regionalgesetzes?)
Sonstiges	Ergänzungen, Vertiefungen, die nicht durch die Leitfragen abgedeckt sind

Thematischer Leitfaden Evaluierungsworkshops (2 Online-Evaluierungsworkshops am 16. und 23. Juni 2020)

1. Wie weit ist der Aufbau einer gesamtkirchlich koordinierten Beratungsstruktur gediehen?
2. Wie kooperativ ist das Zusammenwirken der fach- und prozessberaterischen Perspektiven (Kirchenverwaltung, IPOS, Zentren)?
3. Durchläuft die ‚Vernetzte Beratung‘ einen kontinuierlichen Lern- und Aufbauprozess, der die Möglichkeit einer dauerhaften Implementierung nach Projektende zulässt?
4. Werden mit der ‚Vernetzte Beratung‘ regionale Kooperations- und Entwicklungsprozesse bis hin zum Gemeindegemeinschaftszusammenschluss gefördert?
5. Können absehbar und mittelfristig notwendige Ressourcenanpassungsprozesse (z.B. Pfarrstellen, Personal, Finanzen, Gebäude) damit konstruktiv gestaltet werden?
6. Was sind treibende, was sind hemmende Kräfte für Regionalisierung in der EKHN?
7. Was sind die Stärken, die Schwächen, was sind Chancen, was sind Herausforderungen von der Vernetzten Beratung? Dabei können die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:
 - a. Rezeption des Regionalgesetzes
 - b. Zielerreichung des Projektes ‚Vernetzte Beratung‘
 - c. Wirksamkeit im Hinblick auf das ‚Problem‘ zu dessen Lösung die ‚Vernetzte Beratung‘ beitragen soll
 - d. Ebene des Projektmanagements
 - e. Ressourcenfrage des Projektes
8. Quintessenz und Empfehlungen für die Zukunft