

Evaluation des Projektes Integrierte Beratung

Struktur | Pfarrdienst | Immobilien

Zwischenbericht

1. Die Ausgangssituation

Das Projekt Integrierte Beratung Struktur - Pfarrdienst -Immobilien wurde ins Leben gerufen, um Kirchengemeinden und Kirchenbezirke dabei zu unterstützen, angemessen auf die Trends in der demographischen Entwicklung reagieren zu können. Vor allem geht es hier um zurückgehende Gemeindegliederzahlen und um die überdurchschnittlichen Ruhestandseintritte der Pfarrerschaft in den 2020er Jahren.

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

Wesentlicher Bestandteil der Evaluation ist eine Befragung der Verantwortlichen vor Ort nach Abschluss des Prozesses. Ziel ist es, durch die Befragung möglichst viele subjektive Meinungen und Erfahrungen über Verlauf und Ergebnis zu erfassen. Die Erkenntnisse fließen in die Weiterentwicklung des Projekts ein und geben darüber hinaus Hinweise auf Chancen und Grenzen in der Bewältigung der aktuellen Problemlagen. Zusätzlich zur Befragung der Verantwortlichen vor Ort wird eine interne Erhebung bei den Mitarbeitenden des Projektes Integrierte Beratung Struktur - Pfarrdienst - Immobilien jeweils nach Abschluss der einzelnen Prozesse durchgeführt.

2. Das Erhebungsinstrument der Online-Befragung

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

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

Der Erhebungsbogen orientiert sich an dem veröffentlichten Konzept des Projektes Integrierte Beratung. Die Ausgestaltung des Erhebungsbogens wurde in Zusammenarbeit mit den

Verantwortlichen aus dem Projekt entworfen und bei den Beteiligten zweier unterschiedlicher Projekte getestet.

3. Der Rücklauf aus der Befragung der Beratenen vor Ort

Bis zum 23.12.2017 wurden 20 abgeschlossene Prozesse in die Evaluation einbezogen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden 79 von 176 möglichen Rückmeldungen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 44,9 % entspricht. Dieser Prozentsatz ist relativ knapp. Die Beteiligung aus den Prozessen ist unterschiedlich hoch und liegt zwischen 11 und 100 %.

Fehlende Rückläufe sind ein verbreitetes Phänomen bei sozialwissenschaftlichen Befragungen. Für die zum Teil niedrigen Rücklaufquoten bei dieser Zwischenauswertung zum 23.12.2017 gibt es einen klar erkennbaren Grund: Um möglichst viele Prozesse erfassen zu können, wurden auch sieben kürzlich abgeschlossene Beratungen einbezogen, bei denen die Beteiligten erst ab 08.12.2017 angeschrieben wurden. Deren Rücklauf ist verständlicherweise noch gering. Da es sich zum Teil um große Prozesse handelt, wirken sich diese auf die Gesamtzahl deutlich aus.

Nicht auszuschließen, in seinen Auswirkungen auf die Rücklaufquote jedoch nicht abzuschätzen, sind andere Gründe.

Die Ergebnisse können sich innerhalb einer Bandbreite noch verändern, wenn weitere Rückmeldungen eintreffen. Sie sind deshalb als Zwischenergebnisse zu verstehen und so zu interpretieren¹.

4. Die Informationswege zum Beratungsangebot

Wodurch werden Gemeinden und ihre Verantwortlichen auf das Beratungsangebot des Projektes Integrierte Beratung aufmerksam? ² Pfarrerinnen und Pfarrer innerhalb und außerhalb der eigenen Gemeinde werden auf diese Frage hin am häufigsten genannt. Über diesen eher kollegialen Informationsweg werden ca. 40 % aller Kirchengemeinden auf das Projekt aufmerksam³.

An zweitgenannter Stelle stehen mit ca. 21 % die Dekaninnen und Dekane und dann folgen die Bezirkssynoden mit ca. 12 %. Diese Informationswege über die Leitungsebenen der Landeskirche ergänzen oder unterstützen also die kollegialen Informationskanäle.

Informationen der kirchlichen Presse oder direkte Hinweise aus Abteilungen des Oberkirchenrats spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

5. Hoffnungen und Gründe für die Inanspruchnahme des Projektes Integrierte Beratung

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

¹ Aus diesem Grund und um der leichteren Lesbarkeit willen, werden die Ergebnisse im Text auf ganze Zahlen gerundet wiedergegeben. In den Gesamtsummen können deshalb kleine Rundungsdifferenzen auftreten.

² Mehrfachnennungen waren möglich.

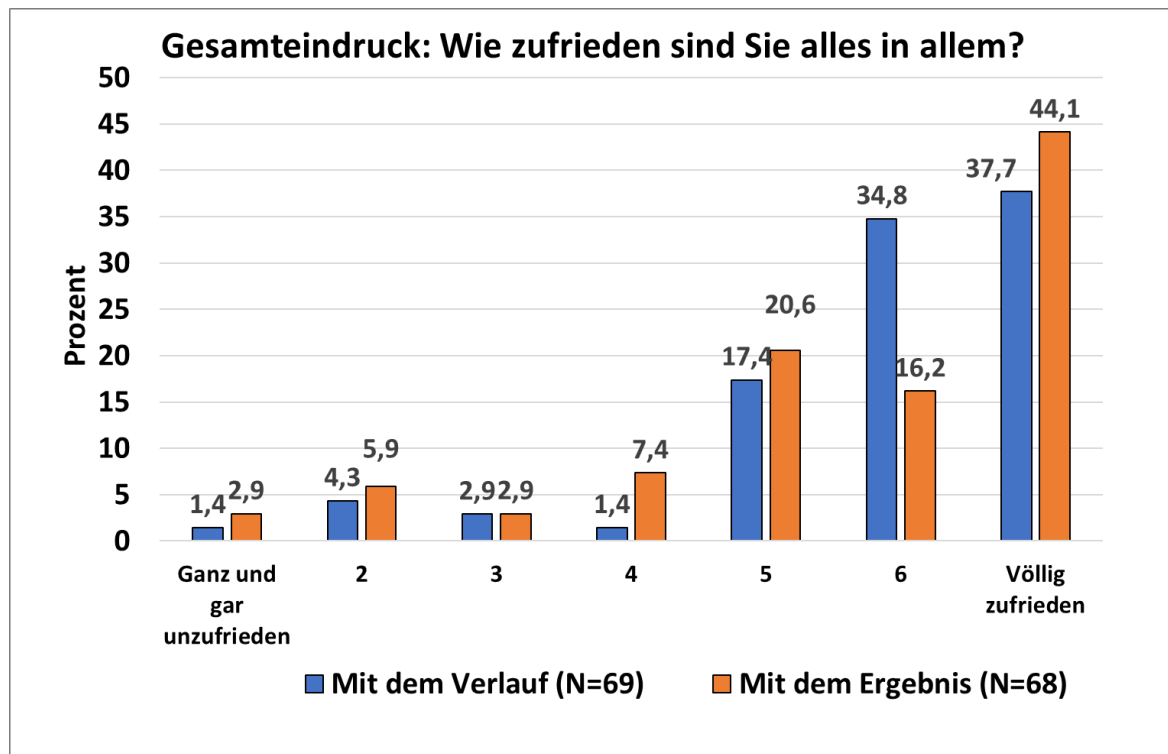
³ Unter „Andere“ werden auch noch häufig Pfarrerinnen und Pfarrer erwähnt.

In der Gesamtzahl der genannten Gründe stehen die Suche nach einer besseren Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Kirchengemeinden mit 31 % und die Umsetzung des Pfarrplans mit 30 % an der Spitze. Immobilienfragen dagegen werden mit 14 % und der eher allgemeine Handlungs- und Zeitdruck mit 10 % aller Nennungen weniger häufig genannt. Nur 5 % nennen Kosteneinsparungen als Grund⁴.

Die Informationen über das Projekt einer integrierten Beratung haben Hoffnungen geweckt. Maximal drei Hoffnungen konnten ausgewählt werden. An erster Stelle stehen nachhaltige Lösungen (32 %), gefolgt von Umsetzbarkeit der Vorschläge (26 %), eine schnellere Lösungsfindung (18 %), die direkte Rückbindung an Entscheidungsebenen in der Landeskirche (10 %) und schließlich bessere Arbeitsbedingungen (7 %).

6. Urteile zu Verlauf und Ergebnis der Prozesse

Das Gesamturteil der Beratenen zum Verlauf und zu den Ergebnissen des Projekts ist sehr positiv. Etwa 60 % der Befragten sind mit dem Ergebnis der Beratung völlig oder fast völlig zufrieden. Die Urteile über den konkreten Verlauf des Prozesses sind noch positiver: ca. 72 % sind mit dem Verlauf völlig oder fast völlig zufrieden.

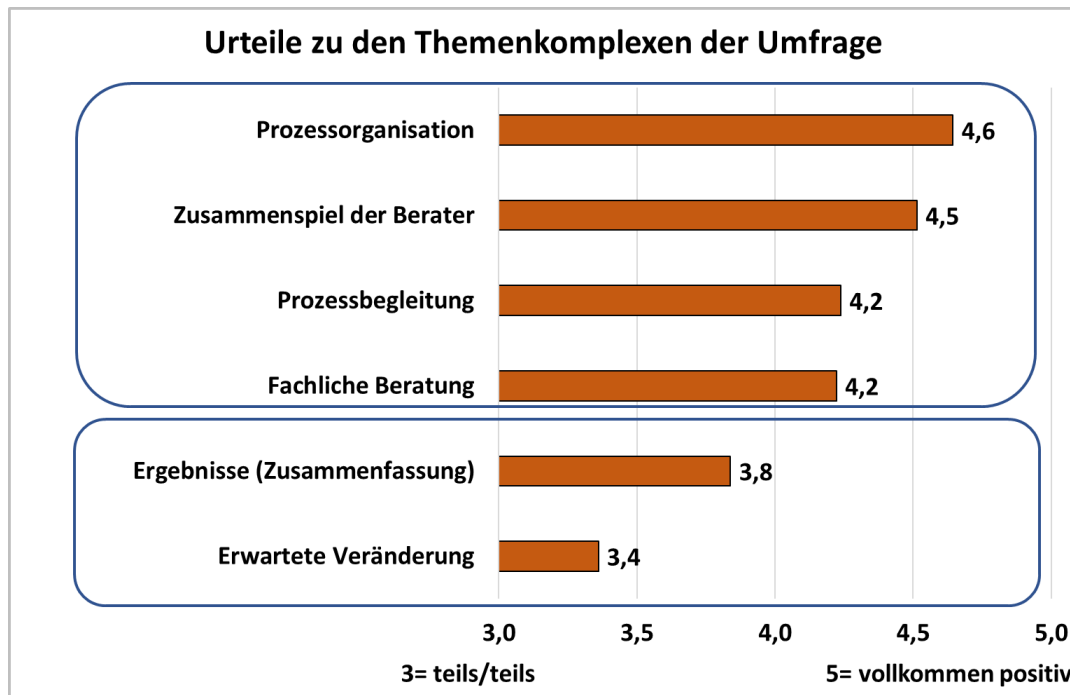


Zum positiven Gesamteindruck der bereits evaluierten Prozesse trägt zudem bei, dass 78 % der Befragten bei gleicher Problemlage wieder eine integrierte Beratung durch das Projekt anstreben würden. Nur 12 % verneinen dies und 10 % sind unentschieden.

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

⁴ Mehrfachnennungen waren möglich.

Genauer wird der Überblick, wenn die Themenkomplexe „Verlauf“ und „Ergebnis“ weiter auf-
gegliedert werden⁵.



Innerhalb der insgesamt sehr hohen Zufriedenheit mit dem **Verlauf der Beratung** werden das Zusammenspiel der Berater und die Prozessorganisation besonders positiv hervorgehoben. Bei der Prozessorganisation wiederum werden besonders die genaue Einhaltung des Zeitplans, die erfolgreiche Umsetzung der Zielvereinbarung und die erfolgte Prüfung der erarbeiteten Entscheidungen auf Umsetzbarkeit und Durchführbarkeit positiv beurteilt. Dazu trägt die Verzahnung des Projektes mit den Referaten im Oberkirchenrat entscheidend bei.

Auch die weiteren Bausteine der **Prozessorganisation** finden durchweg sehr positive Beurteilungen. Dies gilt für die Einhaltung der Terminabsprachen und der Sitzungslänge, die zeitnahe Beantwortung der Anfragen und die konstruktive Arbeitsatmosphäre.

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

Beim **Zusammenspiel des Beratungsteams** werden die gute Zusammenarbeit, die geklärten Zuständigkeiten und die Kombination von fachlicher Beratung und Prozessbegleitung allesamt positiv bewertet.

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

⁵ Bei den aufgeführten Werten handelt es sich um eine Zusammenschau der Einzelwerte zu dem jeweiligen Bereich. Sie ist vertretbar, weil die zugrundeliegenden Einzelurteile auf einer nahezu gleich großen Zahl von Nennungen beruhen.

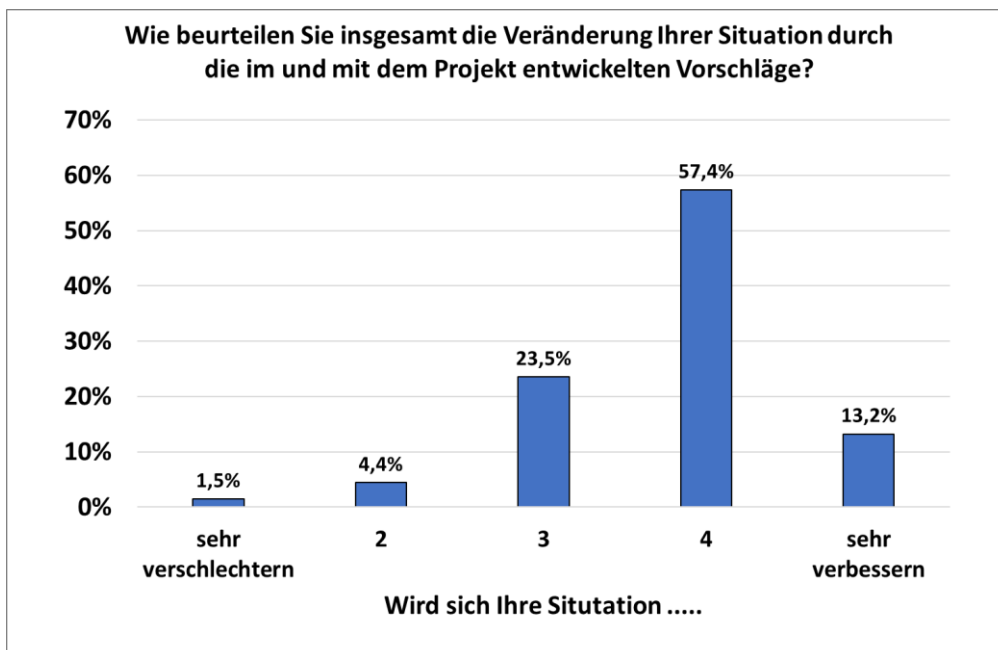
Die guten Werte⁶ für alle Aspekte der **Prozessbegleitung** weisen darauf hin, dass es gelungen ist, in den Prozessen eine förderliche Beratungskultur zu etablieren. Einzelne Personen und die betroffenen Gremien wurden angemessen beteiligt und unterschiedliche Meinungen berücksichtigt. Konflikte wurden nicht verdrängt, sondern bearbeitet. Ein angemessenes Arbeitstempo und eine ebenfalls angemessene Sitzungslänge ist dazu eine Voraussetzung, die gewährleistet wurde. Einzig im Bereich der Sitzungsmethodik ist die Zustimmung mit einem Mittelwert von 3,65 (= teils/teils mit deutlicher Tendenz zu gut) etwas geringer.

Die **fachliche Beratung** steht vor der Aufgabe, Expertenwissen kompetent, hilfreich und nicht überformend zu vermitteln. Dies ist nach dem Urteil der Befragten mit Mittelwerten um 4,2 gut gelungen. Expertise wurde verständlich vermittelt und „Klienten orientiert“ weitergegeben. Die Befragten bestätigen, dass die Ideen aus ihrem Kreis weitgehend aufgenommen wurden und zur Klärung zwischen den Entscheidungsebenen beitragen. Auch hier wird der Methodenbereich („Die fachliche Beratung hat uns verschiedene Möglichkeiten gezeigt, wie wir unsere Ideen umsetzen können“) noch gut, aber mit einem Mittelwert von 3,97 im Vergleich zu den anderen Mittelwerten etwas weniger positiv beurteilt.

Beim Themenkomplex „**Ergebnis der Beratung**“ herrscht ebenfalls eine hohe Zufriedenheit. Sie ist etwas geringer als die Zufriedenheit mit dem Verlauf. Ein Grund für die etwas weniger positiven Werte könnte darin bestehen, dass die Beratungsergebnisse unbeschadet des positiven Verlaufs schmerzliche Einschnitte erforderlich machen. Die Einzelheiten finden sich unter „Die Ergebnisse im Blick auf die Veränderung der Situation“.

7. Die Ergebnisse im Blick auf die Veränderung der Situation

Nach Ansicht von 71 % der Befragten werden die gemeinsam mit den Beraterinnen und Beratern des Projekts entwickelten Ergebnisse die Situation in der Kirchengemeinde verbessern. Nur 6 % erwarten eine Verschlechterung nach Abschluss eines Beratungsprozesses, 23 % sind der Ansicht, dass sich die Situation in der Kirchengemeinde nach Abschluss eines Beratungsprozesses weder verbessern noch verschlechtern wird.



⁶ Die Mittelwerte liegen alle im Bereich zwischen 4,2 und 4,6 (= „mehr als gut“ bis „knapp sehr gut“).

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

Das Gesamturteil ist positiver als die Urteile zu den konkreten Einzelbereichen erwarteter Veränderungen. Eine – noch zu prüfende – Hypothese könnte darin bestehen, dass durch die Arbeit der Beraterinnen und Berater Haltungen und Methoden vermittelt wurden, die die Fähigkeiten der Beratenen zur Problembewältigung auch auf anderen Feldern verbessert haben. Diese Hypothese ist deshalb nicht unwahrscheinlich, da es zu den anerkannten Wirkungen von geglückter Beratung gehört, nicht nur Entscheidungen zu begleiten, sondern durch die praktizierten Arbeitsweisen die Fähigkeiten des Klientensystems zur Problembewältigung nachhaltig zu verbessern. Genauere Aussagen über diesen „Mehrwert“ der Beratung sind von den geplanten qualitativen Interviews zu erwarten.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Bereichen Strukturen, Pfarrdienst und Immobilien vorgestellt.

- Besonders aufschlussreich sind die Ergebnisse in den Gemeinden, die den jeweiligen Bereich als Beratungsgrund genannt haben, der dann auch in die Zielvereinbarung eingeflossen ist. Hier ist der klarste Blick auf die spezifische Wirksamkeit der Beratung möglich.
- Diese Gemeinden unterscheiden sich von denen, die diesen Grund nicht genannt haben. Bei diesen Gemeinden sind jedoch auch – meistens positive - Veränderungen zum Thema festzustellen. Worin der Grund für diese – nicht von vorneherein geplanten - Veränderungen zum Thema stammen, geht aus dem vorliegenden Material nicht hervor. Es kann sein, dass sie als „Nebeneffekte“ anderer Problemlösungen erwartet werden, da die Bereiche zusammenhängen und sich wechselseitig beeinflussen⁷. Die Integrierte Beratung hat in diesen Fällen offenkundig positive Breitenwirkungen, auch über den engeren Grund der Beratungsaufnahme hinaus, erzielt.
- Die Gesamtwerte („ALLE“) zeigen die Auswirkung aller Einflüsse aus der Beratung.

a) Die Zukunft der Kirchengemeindestrukturen

Hier sind die Erwartungen insgesamt optimistisch: Durchschnittlich 70 % der Befragten erwarten eine Verbesserung in Bezug auf die Gemeindestrukturen, 12 % eine Verschlechterung und der Rest der Befragten von 18 % ist unentschieden.

Wurden bessere Formen der Zusammenarbeit gesucht, liegen die positiven Erwartungen etwas höher.

Die Lage bei Kirchengemeindestrukturen wird sich ...	ALLE	Zusammenarbeit war Beratungsgrund	Zusammenarbeit war kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	70 %	74 %	69 %
teils/teils	18 %	15 %	25 %
verschlechtern & sehr verschlechtern	12 %	9 %	19 %

⁷ Dies könnte z.B. bei den Auswirkungen von Strukturveränderungen und Kooperationen auf die Immobilienlage oder den Pfarrdienst der Fall sein. Auch ist denkbar, dass im Verlauf der Beratung diese Felder mit bearbeitet wurden, auch wenn sie nicht zu den expliziten Gründen zur Beratungsaufnahme gehörten.

Die Werte scheinen es nahelegen, dass die Beratung generell einen positiven Einfluss auf die Lage der Kirchengemeindestrukturen hat.

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

Die Lage bei Kirchengemeindestrukturen wird sich ...	ALLE	Pfarrplan war Beratungsgrund	Pfarrplan war kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	70 %	62 %	79 %
teils/teils	18 %	15 %	21 %
verschlechtern & sehr verschlechtern	12 %	23 %	0 %

Die Gemeinden, die mit Hilfe der Beratung auch den PfarrPlan umsetzen wollten, erwarten gegenüber den Gemeinden, bei denen dies kein Thema war, eine geringere Verbesserung ihrer Gemeindestrukturen, 23 % sogar eine Verschlechterung.

b) Die Situation im Pfarrdienst

Die Erwartungen im Hinblick auf Verbesserungen der Situation im Pfarrdienst durch das Projekt Integrierte Beratung sind gedämpft: Im Durchschnitt erwarten ca. 40% der Befragten eine Verbesserung, 25 % eine Verschlechterung und der Rest von 35% votiert für teils/teils. Die Umsetzung des PfarrPlans scheint hier eine wichtige Rolle zu spielen.

Die Situation im Pfarrdienst wird sich ...	ALLE	Pfarrplan war Beratungsgrund	Pfarrplan war kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	40 %	22 %	58 %
teils / teils	35 %	41 %	29 %
verschlechtern & sehr verschlechtern	25 %	37 %	13 %

Die Gemeinden, die mit Hilfe der Beratung durch das Projekt den PfarrPlan umsetzen wollten, erwarten gegenüber den Gemeinden, bei denen dies kein ausdrücklicher Grund für die Beratung war, eine deutliche Verschlechterung der Situation im Pfarrdienst. Das überraschende Ergebnis lässt angesichts der sonst so hohen Zustimmung zu dem Projekt keine Rückschlüsse auf die Qualität der Beratung zu, sondern ist wohl den Auswirkungen des PfarrPlans geschuldet.

c) Die Lage bei den Immobilien

Positiv fällt das Urteil über die möglichen Veränderungen bei den Immobilien aus. Durchschnittlich erwarten ca. 32 % der Befragten durch die Ergebnisse der Beratung eine Verbesserung der Lage, 10 % eine Verschlechterung und 59% votieren für teils/teils.

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

Die Lage bei den Immobilien wird sich ...	ALLE	Immobilien waren Beratungsgrund	Immobilien waren kein Beratungsgrund
verbessern & sehr verbessern	32 %	62 %	18 %
teils / teils	59 %	31 %	71 %
verschlechtern & sehr verschlechtern	10 %	8 %	11 %

Waren die Immobilien Beratungsthema, erwarten die Befragten zu 62%, dass sich die Lage deutlich zum Positiven verändern wird. Sonst ist dies nur bei ca. 18% der Befragten der Fall. Dies ist ein sehr deutlicher Hinweis auf die Leistungsfähigkeit der Beratung, wenn das Anliegen der Immobilien gezielt zum Thema gemacht wurde.

d) Weitere Ergebnisse

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

Waren Einsparungen ein Beratungsgrund, wurden durch die gefundenen Ergebnisse bei 45 % der Befragten Einsparmöglichkeiten ermittelt, bei 27 % gab es hingegen keine finanzielle Entlastung.

Auch beim Handlungsdruck sind die Ergebnisse ähnlich: War dies ein Beratungsgrund, fühlen sich 54 % der Befragten entspannter, 24 % können hier keine Entlastung durch die Beratung feststellen.

Für die Interpretation bieten sich zwei Hypothesen an: Weil die Themen weniger wichtig sind, beeinträchtigt ein - gemessen an den anderen Ergebnissen - unterdurchschnittliches Resultat nicht das Gesamtergebnis⁸. Oder weil bei weniger wichtigen Themen weniger Energie in die Bearbeitung fließt, sind die Ergebnisse auch geringer.

8. Die Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Punkt in der Prozessorganisation der Projekte. Hier steht eine Palette von Kommunikationswegen zur Verfügung. In den Prozessen werden in der Regel mehrere Wege genutzt. Am häufigsten wurde mit 28 % aller Nennungen⁹ der Gemeindebrief genutzt, um über den Prozess zu informieren. An zweiter Stelle folgen Veröffentlichungen in der örtlichen Presse mit 19 %. Die weiteren Informationswege sind die öffentliche Gemeindeversammlung (14 %), die Internetseite der Gemeinde (12 %), gezielte Informationsveranstaltungen für einzelne Gruppen (11 %), die Veröffentlichungen in der kirchlichen Presse und gezielte Anschreiben (6 %).

Als Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit waren eine Erhöhung der Akzeptanz des Prozesses in der Öffentlichkeit und inhaltliche Ergänzungen zur Beratung festzustellen. Verzögerungen im Beratungsablauf als Folge der breiteren Information und den damit verbundenen Diskussionen werden kaum genannt. Auch wird der dazu nötige Zeitaufwand nicht negativ beurteilt.

⁸ Die sog. Portfolio-Analyse kombiniert die beiden Merkmale von Wichtigkeit und Ergebnis.

⁹ Mehrfachnennungen waren möglich.

Ein Sechstel der Befragten kann keine oder sehr wenige Reaktionen auf die betriebene Öffentlichkeitsarbeit vermelden. Wo es Reaktionen gab, waren es mit 39 % der Reaktionen zumeist Widersprüche gegen eine Veränderung, hauptsächlich von Einzelnen und sehr selten von größeren organisierten Gruppen. Mit 28 % der Reaktionen folgen Bitten um genauere Informationen und mit 16 % inhaltliche Vorschläge.

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

9. Die Beraterinnen und Berater

Die Zusammenarbeit seitens der Beraterinnen und Berater mit den Referaten des Oberkirchenrats erfolgte hauptsächlich mit Ref. 3.1 Planung, Einsatz, Verwaltung Pfarrdienst und Ref. 8.1 Bau- und Gemeindeaufsicht, Beratung der Kirchengemeinden. Sie wird als gut bis sehr gut beurteilt. Dies gilt, mit einigen wenigen Ausnahmen auch für die Zusammenarbeit mit den örtlichen Dekanatämtern und Kirchlichen Verwaltungsstellen.

Die Werte zur Zusammenarbeit aus Beratersicht korrespondieren völlig mit der Wahrnehmung der Beratenen: Die Zusammenarbeit im Team war sehr gut, ebenso - mit nur kleinen Abstrichen - die mit den Verantwortlichen vor Ort. Mit der Unterstützung durch das Projektbüro (Sekretariat und Projektleitung) sind 74 % sehr zufrieden und 24 % zufrieden.

Schließlich wird aus Beratersicht die Integrierte Beratung völlig bestätigt: 98 % schätzen den Mehrwert der komplementären Beratung für die Erarbeitung einer Lösung als hoch ein.

10. Zusammenfassung und Ausblick

Das in der Landeskirche entwickelte und umgesetzte Beratungsformat einer Integrierten Beratung verbindet Prozessbegleitung und fachliche Beratung in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen des Oberkirchenrats. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Vorgehens leuchtet unmittelbar ein.

Seine Umsetzung ist jedoch nicht einfach. Denn in ihm sollen Partner mit sehr unterschiedlichen Vorgehensweisen, in verschiedenen Organisationsformen und aus verschiedenen Arbeitskulturen zusammenarbeiten. Auch die potentiellen Klienten haben mit den vertretenen Logiken von Begleitung, Leitung und Expertentum je eigene Erfahrungen, Präferenzen oder Vorbehalte. Bei einer solchen Konstellation besteht die Gefahr von Reibungsverlusten, die die erwartete Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können.

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

Dass 78 % der Befragten wieder eine Beratung durch das Projekt anstreben würden, fasst die sehr guten Erfahrungen in einer Zahl zusammen. Solche Werte kommen nur zustande, wenn ein überzeugendes Konzept in seiner Praxis erfolgreich umgesetzt wurde.

Fachliche Beratung und Prozessbegleitung ergänzen sich, erschließen und verstärken die Problemlösungskompetenz der Verantwortlichen vor Ort. Der klare organisatorische Rahmen erlaubt es, die Energie an der richtigen Stelle einzusetzen.

So gelingt es, die zu Beginn der Beratung vereinbarten Ziele weitgehend umzusetzen und optimistische Perspektiven für die Zukunft aufzuzeigen. Dies gilt auch und vielleicht gerade wenn Abschiede und Verzichte bewältigt werden. An den Rahmenbedingungen kann die Integrierte Beratung nichts ändern.

Diese positiven Ergebnisse sind über die vereinbarten Maßnahmen hinaus in gesamtkirchlicher Perspektive von Bedeutung. Sie können dazu beitragen, wichtigen Herausforderungen zu begegnen.

- Sie können ermutigen, Probleme aktiv anzugehen und den Auftrag der Verkündigung auch in schwierigen Zeiten hoffnungsvoll auszurichten. Die Öffentlichkeitsarbeit im Verlauf der Beratungsprozesse leistet hier einen wichtigen Beitrag.
- Sie können das gesamtkirchliche Bewusstsein stärken und ein Oben/Unten-Denken überwinden, das die Ebene der Gemeinde/Region gegen die landeskirchliche Ebene ausspielt. Im Projekt wird deutlich, dass sich die Landeskirche und der Oberkirchenrat konkret und hilfreich der „Kirche vor Ort“ zuwenden.
- Sie zeigen ein integriertes Leitungshandeln, das die Versäulung von Zuständigkeiten überwindet. Leitung macht es sich zur Aufgabe, interdisziplinär zu arbeiten und alle notwendigerweise zu beteiligenden Instanzen intern zu koordinieren. Damit wird der Dienstleistungscharakter von Leitung gestärkt und die Resultate werden verbessert.

Es steht zu hoffen, dass sich diese Ergebnisse und die damit verbundenen Perspektiven im weiteren Gang der Evaluation bestätigen werden, wenn umfangreicheres Datenmaterial vorliegt und die Vertiefung aus den qualitativen Interviews zur Verfügung steht.

Prof. Dr. Herbert Lindner