

Konzept zur Evaluation des Reformprozesses

ARO - Christoph Meyns und Jürgen Jessen-Thiesen

10. März 2008

1. Die Chancen eines Evaluationsprozesses

Ein Evaluationsprozess bietet die Chance, im Sinne einer Bilanz das bisher Erreichte zu dokumentieren und die Leistung der daran beteiligten Menschen zu würdigen. Er hilft dabei, aus Erfolgen und Fehlern für zukünftige Veränderungs- und Steuerungsprozesse zu lernen. Er kann darüber hinaus helfen, zukünftige Maßnahmen zu begründen.

Die Schwierigkeit einer Evaluation besteht darin, dass sie Ängste und Empfindlichkeiten der Menschen berührt, deren Arbeit ausgewertet werden soll, besonders in einer Organisation wie der evangelischen Kirche, in der sich Menschen mit hoher persönlichen Motivation für ihr Arbeitsfeld engagieren.

Ein sensibler, behutsamer und wertschätzender Umgang mit diesen Gefühlen und Rahmenbedingungen gehört deshalb zur Qualität einer Evaluation.

2. Der Gegenstand der Evaluation

Die Ziele, die Methoden, die Prozesse, das Handeln der verantwortlichen Personen und Gremien sowie die Wirkungen des Nordelbischen Reformprozesses werden ausgewertet. Da es sich um einen sehr komplexen mehrjährigen Prozess handelt, kann die Auswertung nur anhand von exemplarischen Untersuchungen erfolgen.

3. Die Ziele der Evaluation

- Der Reformprozess wird dokumentiert, um die nordelbische Öffentlichkeit über seine Absicht, seinen Verlauf und seine Ergebnisse zu informieren.
- Das bisher Erreichte und die Leistung der daran beteiligten Menschen werden gewürdigt.
- Der Reformprozess wird nicht den Zufälligkeiten subjektiver Bewertungen überlassen.
- Der Reformprozess wird durch die Evaluation stabilisiert und die positiven Ergebnisse gesichert, ohne negative Auswirkungen zu verschweigen.
- Das Leitungshandeln der Kirche wird ausgewertet, um zu überprüfen, ob die durchgeführten Maßnahmen dazu geführt haben, die angestrebten Ziele zu erreichen.
- Menschen erhalten die Gelegenheit, zu den bisherigen Ergebnissen der Reform Stellung zu nehmen.
- Aus gelungenen Ansätzen und Fehlern wird gelernt. Das führt zu Empfehlungen für die Weiterarbeit auf allen Ebenen der nordelbischen Kirche, für eventuelle Nachsteuerungsmaßnahmen, für das Einarbeiten in die neuen Strukturen, für das künftige Leitungshandeln und den geplanten Fusionsprozess der Nordkirche.
- Der Auswertungsprozess wird so angelegt, dass er mit den Kräften der daran Beteiligten haushaltet.
- Der Evaluationsprozess wird zum Teil extern ausgeführt.
- Die Auswertung geschieht wertschätzend.

4. Die Methoden der Evaluation

- Dokumentation des bisherigen Verlaufs des Reformprozesses
- Reflexion durch „Gespräche am Kamin“ und deren Dokumentation – moderierte Gespräche mit jeweils ca. 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die in Bezug auf die Reformen betroffen und auskunftsfähig sind, jedoch an der Entwicklung der Maßnahmen nicht maßgeblich beteiligt waren
- Intern und extern geführte und ausgewertete Einzel- und Gruppeninterviews

5. Themen der Evaluation

5.1. Rückblick auf Situationswahrnehmung und ursprüngliche Ziele

Wie wurde die Situation zu Beginn des Reformprozesses wahrgenommen? War das im Rückblick gesehen so richtig? Sind die Ziele mit Blick auf die Situation der Kirche im Rückblick betrachtet angemessen gewesen? Haben sich die Ziele im Laufe des Reformprozesses verändert? Hat es neben den geplanten und verabredeten auch informelle und unbewusste Ziele gegeben? Wie wurde damit umgegangen? Welche Empfehlungen ergeben sich daraus mit Blick auf zukünftige Ziele und die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Nordelbischen Kirche?

Methoden

- Dokumentation der ursprünglichen Situation und der Ziele
 - Beschreibung der Ausgangslage
 - Ziel des Reformprozesses insgesamt
 - Theologische Ziele (Leitsätze zum Kirchenbild)
- Dokumentation der Zielformulierungen in den Synodenberichten der ARO und des Vorsitzenden der Lenkungsgruppe, sowie in den Einbringungen zu den unterschiedlichen Gesetzen
- Dokumentation der unterstellten Ziele – z. B. in den Synodendebatten
- Analyse und Dokumentation der Reflexionsergebnisse zu informellen und unbewussten Zielen sowie zu Empfehlungen

5.2. Zielerreichung

Was sollte erreicht werden? Was wurde erreicht? Warum? Was wurde nicht erreicht? Warum nicht? Welche Empfehlungen für die Zukunft ergeben sich daraus?

- mit Blick auf finanzielle Ziele (Finanzcontrolling)
- mit Blick auf strukturelle Ziele (Kirchenkreisfusionen, Dienste und Werke, Leitung)
- mit Blick auf inhaltliche Ziele (Die Rolle der Leitsätze zum Kirchenbild)
- mit Blick auf prozessuale Ziele (Überraschungen im Prozess)
- mit Blick auf kommunikative Ziele (Einverständnis der Betroffenen, Informationsfluss)
- mit Blick auf die verschiedenen Ebenen der Kirche und Mitarbeitenden

Methoden

- Exemplarische Analyse der finanziellen Entwicklungen in (3 bis 6) Kirchenkreisen
- Dokumentation der Reflexionen und Interviews

5.3. Maßnahmen und Wirkungen

Welche Maßnahmen hatten welche Wirkungen? Für wen? Welche waren beabsichtigt? Welche nicht? Welche Empfehlungen für die Zukunft ergeben sich daraus?

Methoden

- Maßnahmen in Bezug auf den Prozess dokumentieren
 - Beschreibung der Prozessstruktur (Organigramm) und Abläufe
 - Einrichtung der Projektgruppen und Arbeitsgruppen
 - Beschreibung der Wirkungen – eigene Beobachtungen sowie Analyse und Dokumentation der Reflexion
- Maßnahmen in Bezug auf Umsetzung der Reformbeschlüsse (Nur vorläufig möglich, da einige Maßnahmen erst mit der Neubildung der Kirchenkreise greifen)
 - Neubildung der Kirchenkreise: Beschreibung der Entwicklungen – von der ursprünglichen Idee der 6 Großkirchenkreise über die Verabschiedung des Gesetzes bis zur Gestaltung von Überleitungsvereinbarungen
 - Neustrukturierung der Dienste und Werke: Beschreibung der Entwicklungen – von der ursprünglichen Idee der Regionalzentren über den Beschluss der ‚Eckpunkte für die Verknüpfung der Aufgaben und Inhalte der Dienste und Werke der NEK und der Kirchenkreise‘ bis zur Verabschiedung des Hauptbereichsgesetzes und den Entwicklungen zu Rahmenkontrakte
 - Einrichtung von Kirchenkreisverwaltungszentren: Beschreibung der Entwicklungen – von der ursprünglichen Idee zur Verabschiedung des Gesetzes bis zur Umsetzung des Gesetzes in den Kirchenkreisen

5.4. Analyse des Leitungshandelns

Welche Leitungs- und Steuerungsinstrumente wurden in welchen Leitungsstrukturen benutzt? Welche haben sich bewährt, welche nicht? Welche Empfehlungen ergeben sich darauf für die Gestaltung von Leitungsstrukturen, Leitungshandeln und Qualifikation von Leitungspersonen? Wie sind in diesem Zusammenhang die ARO und ihre Arbeit zu bewerten?

Methoden

- Dokumentation der Entscheidungsstruktur (Organigramm) sowie der Kompetenzen und Aufgaben (Synodenberichte Febr. 05)
- Beschreibung der Prozess-, ‚Philosophie‘ – systemischer Ansatz
- Beschreibung und Analyse der Rolle des NKA gegenüber ARO
- Beschreibung der Loyalität der Lenkungsgruppe gegenüber der Kirchenleitung

5.5. Gefühle und unbewusste Anteile

Welche unbewussten Anteile, Traditionen, Ziele, Interessen, unbearbeitete Konflikte und Tabus haben im Reformprozess eine Rolle gespielt? Wie wurde mit ihnen umgegangen? Wie sollte in Zukunft mit ihnen umgegangen werden? Stimmt es, dass der Reformprozess unter der Hand zu einer Zentralisierung, Hierarchisierung und Patriarchalisierung der Kirche geführt hat? Welche Gefühle spielten im Reformprozess eine Rolle? Wie wurde mit ihnen umgegangen? Wie haben sie den Reformprozess beeinflusst?

Methoden

- Analyse und Dokumentation der Reflexion

5.6. Akzeptanz

Wie wird der Reformprozess auf den verschiedenen Ebenen der Kirche aufgenommen? Wie wird er umgesetzt? Welche Widerstände begegnen dabei? Wie wird damit umgegangen? Welche Empfehlungen ergeben sich daraus für künftige Veränderungsprozesse?

Methoden

- Analyse und Dokumentation der Reflexion

5.7. Theologie

Welche Rolle haben theologische Überlegungen im Reformprozess gespielt? Inwieweit hatten die Leitsätze zum Kirchenbild Einfluss auf die Gestaltung der Reformbeschlüsse und ihre Umsetzung? Welche verschiedenen Kirchenbilder sind im Reformprozess deutlich geworden? Wie passen sie zusammen und wo sind sie miteinander in Konflikt geraten? Was hat den Reformprozess in der Kirche von Umstrukturierungsprozessen in anderen Organisationen unterschieden? Was nicht?

Methoden

- Beschreibung der Rolle der Leitsätze für den Prozess (vgl. Artikel „Die Vitalität der Kirche erhalten“)
- Analyse und Dokumentation der Reflexion

5.8. Kybernetische Systemanalyse

Was können wir über die Steuerungsmöglichkeiten in unserer Kirche aus dem Reformprozess lernen? Wo ist sie belastbar? Wo sind Bereiche, die sich nur schwer verändern lassen, quasi als Puffer dienen? Wo sind empfindliche Punkte? Wie reagiert Kirche an welchen Punkten wie auf welche Veränderungsimpulse? Wie lässt sich Kirche leitend steuern? Wie nicht? An welchen Punkten reagiert das System Kirche auf Außeneinflüsse sensibel? Wo reagiert sie auf Außeneinflüsse eher dickhäutig? Wie sieht es mit den Steuerungsmöglichkeiten von innen aus? Wie spontan oder zeitverzögert reagiert Kirche an welchen Stellen auf Einflüsse von außen oder innen?

Methoden

- Analyse und Dokumentation der Reflexion
- Analyse mit Hilfe des Sensitivitätsmodells (Frederik Vester)

5.9. Nachhaltigkeit

Wie nachhaltig und fest verankert sind die Reformen? Was können wir tun, um die Nachhaltigkeit zu fördern?

Methoden

- Dokumentation von Einschätzungen und Beobachtungen
- Formulierung von Empfehlungen

6. Schritte der Evaluation

6.1. Deskriptive Beschreibung, Dokumentation

zu den benannten Themen 5.1. – 5.9. so weit aus Akten, Protokollen und Berichten möglich

6.2. Recherche, Gespräche, Interviews

a. Gespräche mit Verantwortlichen aus Kirchenkreisen

Inhalt:

- Einsparungspotential durch neue Strukturen, (Rückgriff auf Berechnungen in den Kirchenkreisen), bisher erfolgte Einsparungen, erwartete Einsparungen nach der Fusion der Kirchenkreise
- Mehrausgaben durch die Etablierung neuer Strukturen, (z.B. Umbau, Neubau, Personalaufstockung, Gehaltsstruktur etc.)
- Auswirkungen und Möglichkeiten durch die Vereinheitlichung der EDV (Navision K)

b. Gespräche mit Verantwortlichen aus den Diensten und Werken

Inhalt:

- Einsparungspotential durch neue Strukturen, (Rückgriff auf Berechnungen in den Diensten und Werken), Folgen bisher erfolgter Einsparungen, erwartete Einsparungen nach der Bildung der Hauptbereiche
- Mehrausgaben durch die Etablierung neuer Strukturen
- Auswirkungen und Möglichkeiten durch die Vereinheitlichung der EDV (Navision K) und der Neustrukturierung der Verwaltung

6.3. Reflexion

6.3.1. ‚Gespräch am Kamin‘ zum Thema: Die Veränderung des Kirchenverständnisses durch den Reformprozess

Inhalt:

- Ziele des Reformprozesses - informell und offiziell, theologisch, strukturell, finanziell
- Gemeinschaft der Wechselseitigkeit, strukturell, Kommunikationsmöglichkeiten, Rahmenkontrakte

- Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen
- Kultur der Veränderung, Auswirkungen der Prozessgestaltung
- Zentralisierung der Kirche?
- Wie haben sich die Machtverhältnisse verschoben?
- Neue Identität der NEK?
- Welche Kirche wollen wir? Gibt es unterschiedliche Vorstellungen? Wo sind sie miteinander in Konflikt geraten?

6.3.2. ‚Gespräch am Kamin‘ zum Thema: Neue Kirchenkreise – Fluch oder Segen?

Inhalt:

Auswirkungen, Hoffnungen und Befürchtungen durch

- neue Verwaltungszentren
- neue Struktur der Dienste und Werke
- neue Struktur für das pröpstliche Amt
- neue Gremienstruktur
- die Verbindung zu den Kirchengemeinden
- zu den Auswirkungen: das Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen, Arbeitsbedingungen der Hauptamtlichen, Finanzen, Klima,
- Zusammenführung der Kulturen, Identität des neuen Kirchenkreises
- Machtverhältnisse

6.3.3. ‚Gespräch am Kamin‘ zum Thema: Hauptbereiche – Verlust oder Chance?

Inhalt:

Auswirkungen, Hoffnungen und Befürchtungen durch

- neue Struktur der Hauptbereiche
- neue Struktur für Leitung
- neue Gremienstruktur
- die Verbindung zu den Kirchenkreisen
- zu den Auswirkungen: das Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen, Arbeitsbedingungen der Hauptamtlichen, Finanzen, Klima,
- Zusammenführung der Kulturen, Identität der Dienste und Werke
- Machtverhältnisse
- neue Verwaltungszentren

6.3.4. ‚Gespräch am Kamin‘ zum Thema: Wer setzt Reformen um?

Inhalt:

- Rolle von Synode, Kirchenleitung, Lenkungsgruppe, NKA, ARO und Projektgruppen im Reformprozess
- Auswertung der Erfahrungen im laufenden Reformprozess
- Unterschiedliche Zugänge zur Wirklichkeit, zu dem, was Kirche ist - unterschiedliche Werte, Vorstellungen und Kirchenverständnisse
- Empfehlungen für den Prozess ‚Nordkirche‘

6.3.5. ‚Gespräch am Kamin‘ zum Thema: Die geheimen Themen der Reform

Inhalt:

- Macht
- Geld
- Das geistliche Amt
- Das Kirchenverständnis – Kirchengemeinden contra Dienste und Werke
- Finanz- oder Relevanzkrise, Flucht vor der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Bedeutungsverlust der Kirche in der Gesellschaft und vor inhaltlicher Positionierung.

6.4. Analyse und Dokumentation

a. der Informationen zu den Finanzentwicklungen

Inhalt: Einsparmöglichkeiten in den Kirchenkreisen und Diensten und Werken, Auswertung der Interviews

b. der Reflexion im Rahmen der ‚Gespräche am Kamin‘

Inhalt: Themen der Gespräch am Kamin

6.5. Externe Interviews

Aufgrund der Ergebnisse der Interviews und Gespräche entwickelt die ARO in Zusammenarbeit mit dem sozialwissenschaftlichen Institut der EKD Fragestellungen für eine Befragung in Einzel- und Gruppeninterviews, um die Ergebnisse der internen Auswertung durch eine externe Auswertung zu überprüfen.

7. Zeitplan

Dokumentation: bis Mai 2008

Recherchen und Gespräche: bis Mai 2008

Gespräche am Kamin: bis September 2008

Externe Befragung: Zweite Jahreshälfte 2008