



# Aus Fehlern lernen?

## Scheiternde Projekte in einer lernenden Kirche

3. Wissenschaftliche Tagung  
des Netzwerks „Gemeinde und funktionale Dienste“

am 17./18. Februar 2006  
in der Akademie der Landeskirche Baden  
Bad Herrenalb

Schirmherrschaft: Landesbischof Dr. Ulrich Fischer  
Tagungsleitung: Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel

Sehr geehrte Tagungsteilnehmerinnen und –teilnehmer,

das Netzwerk „Gemeinde und funktionale Dienste“ hat es sich zum Ziel gesetzt, Kirchenreformprojekte zu begleiten, zu fördern, zu vernetzen und auszuwerten. Die *Wissenschaftlichen Tagungen* sind ein wesentliches Element dieser Strategie.

Die beiden Tagungen in Braunschweig und Erfurt stellten *Best-Practice-Projekte* vor und zur Diskussion – Ziel war es, von erfolgreichen Ansätzen und Strategien zu lernen.

Je länger und je tiefer wir uns aber bei der Arbeit an der Buchreihe „Netzwerk Kirche“ und an der Kirchenreform-Datenbank mit der Genese und dem Verlauf von Kirchenreformprojekten beschäftigen, umso dringlicher wird uns die Sicht auf die andere Seite der Medaille: Was lässt Projekte scheitern? Welche Widerstände hätten zum Scheitern führen können, wenn ihnen nicht in der richtigen Weise begegnet worden wäre. Kurz: Was sind die *Opponenten* in Reformprozessen?

Nicht nur aus Erfolgen, sondern auch aus Fehlern lässt sich trefflich lernen! Dabei verstehen wir Fehler nicht vordergründig als Versäumnisse, die Einzelnen oder Gruppen zugerechnet werden können. Sie sind vielmehr Ausdruck eines falschen Umgangs mit den strukturellen oder personalen Widerständen, die Bestandteil eines jeden Reformprozesses sind, mit Reformverweigerern, die sich schon als Reformverlierer sehen, mit Knappheiten jeglicher Ausprägung. Diese Widerstände entstehen und entwickeln sich in Wechselwirkung mit Reformkräften, Unterstützern, Auftraggebern, Motivation und Zielgruppe.

Wie können wir nun aus Fehlern lernen? Wie können wir hellhörig werden für die immer wieder anderen Störgeräusche in Reformprozessen? Und wie können wir unser Wissen und unsere Erkenntnisse weitergeben? Wie kann der Typus des *Projektentwicklers* im kirchlichen Bereich gestärkt werden? Das Rad sollte nicht immer wieder neu erfunden werden. Aber auch der Achsenbruch sollte nicht immer wieder unvorbereitet erduldet werden müssen!

Diese Tagung will in Vorträgen, Gesprächsrunden und Arbeitsgruppen sowohl gescheiterte Projekte zur Diskussion stellen als auch nach Wegen suchen, das Scheitern zu vermeiden – und schließlich auch einen Ausblick auf gelungene Projekte geben.

Seien Sie herzlich willkommen!

## Tagungsprogramm

Freitag, 17.02.2006

- ab 10.00 Uhr** Begrüßungskaffee
- 10.30 Uhr** Begrüßung für das Netzwerk: **PROF. DR. WOLFGANG NETHÖFEL**, Marburg  
Begrüßung für die Evangelische Kirche in Baden und kurze Vorstellung der Akademie: **OKR DR. MICHAEL NÜCHTERN**, Karlsruhe  
Grußwort für die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau:  
**PRÄSES PROF. DR. KARL HEINRICH SCHÄFER**, Wiesbaden
- 11.00 Uhr** **PROF. DR. HERBERT ASSELMEYER**, Hildesheim:  
„Scheitern kirchlicher Projekte: Analysen, Herausforderungen, Perspektiven.  
Kirche zwischen Tradition und Lerntheorie“  
Aussprache (Moderation: **OKR DR. KLAUS-DIETER GRUNWALD**, Darmstadt)
- 12.30 Uhr** Mittagessen
- ab 14.30 Uhr** Kaffeetrinken
- 15.00 Uhr** „Aus Fehlern lernen?!“ - Impulsreferate:  
**GÜNTER A. MENNE**, Evangelischer Kirchenverband Köln und Region, Leiter  
des Amtes für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:  
„»misch Dich ein!« – Die Kommunikationskampagne des Evangelischen Stadt-  
kirchenverbandes Köln 1992-1994“  
**DIREKTOR DR. PETER BARRENSTEIN**, McKinsey München:  
„Das Evangelische Münchenprogramm“  
Aussprache (Moderation: **PROF. DR. PETER SCHERLE**, Herborn)
- 16.30 Uhr** **ARBEITSGRUPPEN** zum Thema  
„Aus Fehlern lernen?! Erfahrungen und Strategien“
- 17.45 Uhr** **MARKTPLATZ**: Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse
- 18.00 Uhr** **AUSWERTUNGSPODIUM**:  
**bis 19.00 Uhr** Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, Dr. Peter Barrenstein, Günter A. Menne und  
Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel  
Moderation: OKR Dr. Klaus-Dieter Grunwald
- 19.30 Uhr** „Badisches Buffet“ auf Einladung von Landesbischof Dr. Ulrich Fischer
- danach** Gemütlicher Ausklang des Tages, Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch

### Samstag, 18.02.2006

**8.00 Uhr** Morgenandacht (Steffen Griesel und Manuel Kronast) im „Raum der Stille“

**8.20 Uhr** Frühstück

**9.00 Uhr** **LANDESBISCHOF DR. ULRICH FISCHER**  
„Lernen aus Badischer Sicht: Gelungene Projekte und Beispiele“  
Aussprache (Moderation: **PROF. DR. WOLFGANG NETHÖFEL**, Marburg)

**10.30 Uhr** Kaffeepause

**11.00 Uhr** **RÜCKBLICK UND VORBLICK AUF DIE ARBEIT DES NETZWERKS**  
- Nachlese Kirchentag 2005 und Buchprojekt „Kirchenreform jetzt!“  
- Kirchenreform Datenbank  
- Buchprojekt „Kirchreform strategisch!“  
- nächste Tagung  
(Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel, OKR Dr. Klaus-Dieter Grunwald, Manuel Kronast, Steffen Griesel)

**12.15 Uhr** Schlusswort und Reisesegen

**12.30 Uhr** Mittagessen

### Das Netzwerk „Gemeinde und funktionale Dienste“

Das Netzwerk „Gemeinde und funktionale Dienste“ besteht seit September 2001 und wurde in Darmstadt gegründet. In ihm arbeiten insbesondere Theologen/innen (leitende Mitarbeiter/innen der Kirchenleitungen, Wissenschaftler/innen und Kirchenreform-Praktiker/innen), Soziologen/innen und Juristen/innen aus den Evangelischen Landeskirchen und dem Universitätsbereich zusammen. Fokus des Netzwerkes ist über den Arbeitstitel „Gemeinde und funktionale Dienste“ hinaus insbesondere die kirchliche und religiöse Situation der Großstädte in Deutschland. Dabei werden theologische, soziologische, juristische und weitere relevante Aspekte berücksichtigt. Das Netzwerk verfolgt folgende Zielsetzungen:

#### 1. Interdisziplinarität und Praxisbezug

Das Netzwerk, das zur Zeit 40 Mitglieder zählt, behandelt Fragestellungen aus den genannten Bereichen interdisziplinär, d. h. insbesondere unter theologischen und soziologischen Aspekten. Bisher wurden z. B. folgende Themen ausführlich behandelt: Dekanatsstrukturreform anhand exemplarischer Beispiele (Darmstadt, Dortmund, Nürnberg), innovative Gemeindemodelle, Kirche und Bürgergesellschaft, Adjuvanten und Opponenten im Reformprozess.

#### 2. Kollegialer Austausch

Diese Zielsetzung zielt darauf ab, Wissenschaftler/innen und Praktiker/innen kooperativ, anhand von Themen gemeinsamen Interesses, zu vernetzen und dadurch Lernsituationen mit wechselseitigem Nutzen zu schaffen. Das Netzwerk ist selbstverständlich fachlich offen und wird auch andere Disziplinen (z. B., Sozialwissenschaften, Ökonomie, Kirchengeschichte, Geographie) zu gegebener Zeit mit einbeziehen. Das Netzwerk ist primär keine wissenschaftliche Veranstaltung, sondern ein Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis.

Dem kollegialen Austausch dienen vor allem die *Wissenschaftlichen Tagungen*:

1. „Kirche und Bürgergesellschaft“, Februar 2003 in Braunschweig. Der Hauptvortrag von Landesbischof Dr. Friedrich Weber, der auch die Schirmherrschaft übernommen hatte, erschien im Deutschen Pfarrerblatt.

2. „Mission in den östlichen Gliedkirchen“, Februar 2004 in Erfurt (Schirmherrschaft: Bischof Axel Noack).

3. „Aus Fehlern lernen?! Scheiternde Projekte in einer lernenden Kirche“, Februar 2006 in Bad Herrenalb, unter der Schirmherrschaft von Landesbischof Dr. Ulrich Fischer.

#### 3. Ökumenischer Bezug

Es ist angestrebt, das Netzwerk nicht nur evangelischen Praktiker/innen und Wissenschaftler/innen zugänglich zu machen, sondern es auch für Interessierte aus dem katholischen Bereich zu öffnen.

#### 4. Bundesweite Ausdehnung

Diese Zielsetzung ist bereits im Wesentlichen erreicht, auch wenn die neuen Bundesländer noch schwächer vertreten sind. Eine Änderung dieser Situation wird angestrebt, weil die westlichen Landeskirchen in den nächsten Jahren viel von der kirchlichen Situation in Ostdeutschland werden lernen können und müssen.

### 5. Vernetzung und Analyse von Kirchenreformprojekten

Um Reformerfahrung vernetzen und für weitere Projekte fruchtbar zu machen, verfolgt das Netzwerk in den letzten Jahren mehrere Projekte:

- Die **Buchreihe „Netzwerk Kirche“**, deren erster Band *Kirchenreform jetzt!* zum Kirchentag 2005 in Hannover erschienen ist (EB-Verlag, Schenefeld, ISBN 3-936912-31-9). Ihr Ziel ist es, induktiv von konkreten Reformprojekten ausgehend, die daraus erwachsenen Erfahrungen zu schildern und theoretisch zu verarbeiten, um Anstöße für Reformpraxis und Ekklesiologie gleichermaßen zu geben. Für 2007 ist der zweite Band *Kirchenreform strategisch* geplant.

- Die **Kirchenreform-Datenbank**, die eine Plattform im Internet für die Sammlung, Veröffentlichung, Auswertung und Vernetzung von Reformprojekten bieten soll: [www.kirchenreform.de](http://www.kirchenreform.de).

- Auf dem Kirchentag in Hannover 2005 war das Netzwerk mit einem eigenen Stand auf dem „Markt der Möglichkeiten“ vertreten und bot den Rahmen zur Vorstellung verschiedener Reformprojekte aus Hessen, Westfalen und Bayern.

### Die Referenten und Moderatoren

#### Herbert Asselmeyer

---

Jahrgang 1953. Dr. phil. M.A.; Hochschullehrer für Organisationspädagogik an der Stiftung "Universität Hildesheim";

Geschäftsführer des Führungskräfte-Masterstudiengangs Organization Studies; Regierungsberater, Organisationsberater und Gutachter im Bildungs- und Hochschulbereich im In- und Ausland; Organisationsberater für mehrere Landeskirchen (aktueller Schwerpunkt: Kirchliche Regionentwicklung).

Ehrenamtlich im Bereich der Kirche: 1. Vorsitzender des Kirchrats Angerstein/GÖ; Mitglied der Bezirkssynode des ev.-ref. Verbands "Plesse" und Mitglied der Gesamtsynode der ev.-ref. Landeskirche.

---

#### Peter Barrenstein

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln; Promotion an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Seit 1980 Unternehmensberater bei McKinsey – heute Senior Partner im Münchner Büro. Themenschwerpunkte seiner Beratung: Strategie, Organisation/kulturelle Veränderungsprogramme; operative Verbesserungen in allen Funktionsbereichen.

Initiator des Evangelischen München Programms, eines Pro Bono-Projekts von McKinsey für das evangelische Dekanat in München.

Mitglied des Bundesvorstands des AEU (Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer), Mitglied des Medienfonds-Vergabeausschusses des GEP (Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik) und Mitglied der 10. Synode der EKD.

#### Ulrich Fischer

---

Jahrgang 1949. Dr. theol.; 1989 bis 1995 Landesjugendpfarrer der Evangelischen Landeskirche in Baden; 1993 bis 1996 Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland (aej); 1996 bis 1998 Dekan des Kirchenbezirks Mannheim.

Seit 1998 Landesbischof der Evangelischen Landeskirche in Baden; seit 2003 Vorsitzender der Union Evangelischer Kirchen in der EKD (UEK).

Seit 2004 Vorsitzender des Verwaltungsrats des Gemeinschaftswerks der Evangelischen Publizistik (GEP).

---

#### Steffen Griesel

Jahrgang 1972. Studium der Evangelischen Theologie in Marburg und Heidelberg, Pfarrer und Referent des IWS auf einer Projektstelle des Hans-von-Soden-Instituts für theologische Forschung an der Philipps-Universität Marburg, Forschungsprojekt zu den Gottesbildern der Pfarrer/innen.

#### Klaus-Dieter Grunwald

---

Jahrgang 1944. Studium der Rechtswissenschaften und der Verwaltungswissenschaften (Master of Public Administration) an der University of Southern California in Los Angeles.

Dr. jur., wissenschaftlicher Assistent an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer 1975/76, Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1976-1988.

Seit 1988 Oberkirchenrat in der Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Begründer des Netzwerks „Gemeinde und funktionale Dienste“.

### Manuel Kronast

---

Jahrgang 1972. Studium der Evangelischen Theologie in Bethel und Münster; Referent des IWS und Sondervikar der Hannoverschen Landeskirche. Forschungsprojekt zum Thema „Personalentwicklung und Pfarramt“.

### Günter A. Menne

---

Jahrgang 1959. M. A.; Studium der Kunstgeschichte, Komparatistik, Christliche Archäologie, parallel Feuilleton-Journalist.

1987-1991 Tätigkeit im Presse- und Werbeamt der Stadt Bonn (Projektgruppe 2000-Jahrfeier), bei der Bayer AG/NRW-Stiftung (Kulturprojekt-Sponsoring) und als freier Autor/Konzeptioner für Werbe/PR-Agenturen.

Seit 1992 Leiter des Amtes für Presse und Öffentlichkeitsarbeit des Evangelischen Stadtkirchenverbandes Köln (seit 01.01.2006: "Evangelischer Kirchenverband Köln und Region").

Initiator/Projektleiter der Kommunikationskampagne "misch Dich ein!", Köln 1992/93; DPRG-Preis "Goldene Brücke", Dresden 1994; Projektleiter Kienbaum-Studie/Binnenkommunikation, Köln 1995.

### Wolfgang Nethöfel

---

Jahrgang 1946. Prof. Dr. theol.; Studium der Theologie, Philosophie, Literatur- und Sprachwissenschaft; berufsbegleitende Ausbildung zum Gestalttherapeuten.

Seit 1993 Sozialethiker in Marburg. Direktor des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS), Mitveranstalter der Kongresse »Unternehmen Kirche«, Kirchenvorstand der Evangelischen Hoffnungsgemeinde und Moderator der »Werkstatt Bahnhofsviertel« in Frankfurt. Koordinator des Netzwerks „Gemeinde und funktionale Dienste“.

### Peter Scherle

---

Jahrgang 1956. Pfarrer der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau; Dr. theol./ Heidelberg, M. Phil. (ecum.)/ Dublin.

Professor für Kirchentheorie und Kybernetik am Theologischen Seminar Herborn; Direktor des Theologischen Seminars Herborn. Visiting Lecturer für Ökumenische Theologie an der Irish School of Ecumenics, Trinity College/ Dublin.

### Teilnehmerinnen und Teilnehmer

	Name		Ort	Funktion
1.	<b>Asselmeyer</b>	Prof. Dr. Herbert	Hildesheim	Universität Hildesheim, Zentrum für Organisationsentwicklung
2.	<b>Auksutat</b>	Ksenija	Darmstadt	Kirchenverwaltung der EKHN (Mitgliederorientierung/ Qualitätsmanagement)
3.	<b>Barrenstein</b>	Dr. Peter	München	McKinsey München, Direktor
4.	<b>Bender</b>	Marlene	Karlsruhe	Leiterin der Abt. „Personaleinsatz“ im Oberkirchenrat der Evangelischen Landeskirche in Baden,
5.	<b>Bernhardt-Müller</b>	Sigrid	Darmstadt	Leiterin der Kirchenverwaltung der EKHN
6.	<b>Bräuer</b>	Ralf	Frankfurt	Leiter der Öffentlichkeitsarbeit im Evangelischen Regionalverband Frankfurt
7.	<b>Braun</b>	Klaus	Kaiserslautern	Diplom-Pädagoge; Kommunikationsinitiative „Brücken bauen“
8.	<b>Dargel</b>	Matthias	Düsseldorf	Theologischer Vorstand der Kaiserswerther Diakonie
9.	<b>Eberl</b>	Thomas	Limburg	Evangelische Kirche in Hessen und Nassau; AG der Gemeindeberaterinnen und -berater im ZOS
10.	<b>Eberle</b>	Cornelia	Stuttgart	PfarrerIn; Förderung Ehrenamt in der Gemeinde (Evangelischer Gemeindedienst in Württemberg)
11.	<b>Eitenmüller</b>	Günter	Mannheim	Evangelischer Kirchenbezirk Mannheim, Dekan
12.	<b>Fink</b>	Sebastian	Halle (Saale)	Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS), Marburg
13.	<b>Fischer</b>	Dr. Ulrich	Karlsruhe	Landesbischof der Evangelischen Kirche in Baden
14.	<b>Gemeinhardt</b>	Mag. Alexander	Bensheim	Referat für Öffentlichkeitsarbeit am Konfessionskundlichen Institut Bensheim
15.	<b>Geyer</b>	Dr. Hermann	München	Pfarrer an der Kreuzkirche München
16.	<b>Girschner-Woldt</b>	Dr. Ingrid	Göttingen	Soziologin; Beratung in Organisationsentwicklungsprozessen in Kirche und Industrie
17.	<b>Girschner</b>	Prof. Dr. Walter	Göttingen	Sozialwissenschaftliches Institut der Universität Göttingen
18.	<b>Götz</b>	Cornelia	Wolfenbüttel	Persönliche Referentin des Landesbischofs der Braunschweigischen Landeskirche
19.	<b>Griesel</b>	Steffen	Herleshausen	Pfarrer und Referent des IWS am Hans-von-Soden-Institut, Marburg
20.	<b>Grunwald</b>	Dr. Klaus-Dieter	Darmstadt	Oberkirchenrat in der Kirchenverwaltung der EKHN (Dezernat 1)
21.	<b>Hartmann</b>	Prof. Dr. Richard	Fulda	Rektor der Theologischen Fakultät Fulda; Professor für Pastoraltheologie und Ethik
22.	<b>Heinrich</b>	Monika	Trebur	PfarrerIn; bis 31.12.2005 tätig in der Kirchenverwaltung der EKHN
23.	<b>Hinrichs</b>	Karin	Karlsruhe	Oberkirchenrätin im Oberkirchenrat der Evangelischen Kirche in Baden (Dezernat 1)
24.	<b>Klein</b>	Martina	Darmstadt	PfarrerIn; Theologische Referentin der Kirchensynode der EKHN
25.	<b>Kreh</b>	Arno	Groß-Umstadt	Dekanatssynodalvorstand Groß-Umstadt; Finanzausschuss der EKHN-Synode

## Aus Fehlern lernen? Scheiternde Projekte in einer lernenden Kirche

26.	<b>Kronast</b>	Manuel	Hessisch Oldendorf	Referent des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS), Marburg
27.	<b>Latzel</b>	Dr. Thorsten	Hannover	Oberkirchenrat im Kirchenamt der EKD
28.	<b>Löwe</b>	Dr. Frank	Wiesbaden	Stadtjugendpfarrer
29.	<b>Lück</b>	Dr. Wolfgang	Darmstadt	Privatdozent; ehem. Leiter der Erwachsenenbildung der EKHN
30.	<b>Mander</b>	Norbert	Darmstadt	Dekan im Evang. Dekanat Darmstadt-Stadt
31.	<b>Menne</b>	Günther A.	Köln	Evangelischer Stadtkirchenverband Köln, Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
32.	<b>Mockler</b>	Marcus	St. Johann	Evangelische Nachrichtenagentur idea
33.	<b>Nethöfel</b>	Prof. Dr. Wolfgang	Frankfurt	Professor für Sozialethik an der Universität Marburg, Direktor des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS), Marburg
34.	<b>Plamper</b>	Prof. Harald	Frechen	Universität Luigi Bocconi Mailand (Gastprofessur Public Management); Beratungstätigkeit im öffentlichen Sektor
35.	<b>Reppenhagen</b>	Martin	Greifswald	Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung an der Universität Greifswald
36.	<b>Reuter</b>	Susanne	Aachen	Organisationsberaterin: Kommunikation und Fundraising
37.	<b>Schäfer</b>	Prof. Dr. Karl Heinrich	Wiesbaden	Präses der Kirchensynode der EKHN; Mitglied des Hessischen Rechnungshofs
38.	<b>Schelwies</b>	Willi	Schwalbach	Gemeindeberater; Pfarrstelle zur Begleitung der Visitation im nördlichen Kirchenbereich der EKHN
39.	<b>Schenk</b>	Gerd	Darmstadt	Pfarrer; Ressortbeauftragter Stadtjugendpfarramt im Dekanatsvorstand Darmstadt-Stadt
40.	<b>Scherle</b>	Prof. Dr. Peter	Herborn	Seminardirektor am Theologischen Seminar Herborn
41.	<b>Scherle</b>	Gabriele	Herborn	Dozentin am Burckhardthaus für die Bereiche <i>Führen und Leiten in Kirche und Diakonie, Theologie im öffentlichen Raum</i>
42.	<b>Scherz</b>	Dr. Florian	Erlangen	Civos-Institut für Organisationsforschung e. V.
43.	<b>Schneider</b>	Friedhelm	Darmstadt	Pfarrer; Geschäftsführer K.IM Kirchliches Immobilienmanagement
44.	<b>Schneider-Cimbal</b>	Hiltrud	Eberbach	Dekanin im Kirchenbezirk Neckargemünd
45.	<b>Schölper</b>	Elke	Celle	Gemeindekolleg der VELKD
46.	<b>Schulz</b>	Dr. Claudia	Bremen	Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Vierten Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD
47.	<b>Schwindt</b>	Christian	Darmstadt	Oberkirchenrat in der Kirchenleitung der EKHN (Dezernat 1; Referat Koordination Handlungsfelder und Arbeitszentren)
48.	<b>Schwöbel</b>	Dr. Marlene	Lobbach	PfarrerIn; arbeitet schwerpunktmäßig im Bereich „Kirchliche Leitungserfahrungen und Perspektiven“
49.	<b>Seiter</b>	Jörg	Karlsruhe	Referat "Kirchliche Grundsatzplanung und Statistik" am Oberkirchenrat der Evangelischen Kirche in Baden