

FOKUSFINDER

Ein einfaches Tool zum Freiraumschaffen

© Hahmann & Dessoy 2024

Hahmann & Dessoy ist eine Kooperation der XIQIT GmbH und der kairos. Coaching, Consulting, Training.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Hahmann & Dessoy unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.hahmann-dessoy.de

© Hahmann & Dessoy 2024

In unserer sich rapide ändernden Gesellschaft erleben die Kirchen einen sich beschleunigenden Relevanzverlust. Das zeigt sich u.a. in immer schlechter besuchten Gottesdiensten, in weniger nachgefragten Angeboten, in einem kleiner werdenden Kreis von ehrenamtlich Engagierten. Zugleich lässt sich beobachten, dass es den Akteur:innen – haupt- wie ehrenamtlichen – sehr schwerfällt, Angebote oder Tätigkeitsfelder aufzugeben, die sich offensichtlich überlebt haben bzw. nur noch auf geringes Interesse stoßen.

Der Fokusfinder will dabei helfen, sich der Frage „Was reduzieren wir?“ bzw. „Was lassen wir sein?“ zu stellen. Er schafft Klarheit über Prioritäten und ermöglicht es damit, Ressourcen für wichtigere oder neue Angebote freizumachen. Voraussetzung für seine Nutzung ist eine vorangegangene Verständigung und die deutliche Bereitschaft, das bestehende Programm substanziell zu reduzieren.

Aufbau und Bearbeitung des Tools

Der Fokusfinder ist so aufgebaut, dass er in sechs Schritten durchlaufen wird:

1. Festlegungen

Unter *Festlegungen* wird definiert, was betrachtet und ggf. reduziert oder abgeschafft werden soll: Sollen Angebote unter die Lupe genommen werden, Tätigkeitsfelder oder etwas anderes? Darüber hinaus wird die Größe bestimmt, in der die Reduktion bzw. das Abschaffen gemessen werden kann. Zum Beispiel könnten die Gremien einer Kirchengemeinde überlegen, welche der Angebote reduziert oder abgeschafft werden sollen. Als Zielgröße bietet es sich an, die Arbeitszeit hauptberuflicher oder ehrenamtlicher Akteur:innen zu nehmen, die in Vorbereitung und Durchführung der Angebote gesteckt wird.

2. Objekte

Im zweiten Schritt werden alle infrage kommenden *Objekte*, im Beispiel also die Angebote der Kirchengemeinde aufgelistet, die potenziell reduziert oder abgeschafft werden könnten. Sie werden in die Felder A bis J eingetragen. Es können hier bis zu 10 Objekte aufgenommen und im weiteren Verlauf gegeneinander abgewogen werden – die Reihenfolge spielt beim Eintragen keine Rolle.

3. Paarvergleiche

Es folgen als Drittes *Paarvergleiche*. Dazu ist zunächst die konkrete Fragestellung festzulegen – z.B. „Was ist (uns) wichtiger?“, „Was hat (meines/unseres Erachtens) eine höhere Wirkung?“ oder „Womit erreichen wir (meines/unseres Erachtens) unsere Ziele besser?“ Dann werden die zuvor gelisteten Objekte paarweise anhand dieser Fragestellung miteinander verglichen. Das Ergebnis jedes Paarvergleichs wird in der Matrix festgehalten: Wenn das Zeilenobjekt als wichtiger bzw. wirksamer als das Spaltenobjekt eingeschätzt wird, so wird eine 2 eingetragen. Wird das Spaltenobjekt als wichtiger bzw. wirksamer angesehen, so kommt die 0 in die entsprechende Zelle. Werden beide als gleichwertig empfunden, wird eine 1 eingetragen.

Im Beispiel wird also gefragt: Was ist wichtiger? Erstkommunion oder Sonntagsgottesdienst? Erstkommunion oder Seniorencafé? Sonntagsgottesdienst oder Seniorencafé? ... Nachdem alle Paarvergleiche erfolgt sind, werden die Punkte schlussendlich zeilenweise summiert.

4. Rangfolge

Im vierten Schritt wird basierend auf dieser Summe eine *Rangfolge* der Objekte erstellt – beginnend mit dem kleinsten Wert. Zusätzlich wird in diesem Schritt der aktuelle Ressourceneinsatz eingetragen. Dabei ist es wichtig, einen gemeinsamen Referenzzeitraum zu nutzen. Wir empfehlen die jeweilige Größe (die unter 1.a festgelegt wurde) bezogen auf ein Jahr zu erfassen. Also zum Beispiel: Wie viel Arbeitszeit fließt jeweils pro Jahr in die Erstkommunionvorbereitung und -feier, in unsere Sonntagsgottesdienste, in das wöchentlich stattfindende Seniorencafé etc.? Je Objekt wird dann überlegt, wieviel man prozentual einsparen will. Kann ein Angebot ganz abgeschafft werden, wäre also 100% einzutragen. Soll das o.g. Seniorencafé zukünftig nur noch alle 14 Tage stattfinden, läge der Wert für die Einsparung bei 50%. Neben dem prozentualen Wert wird auch der absolute Wert eingetragen (Anzahl der eingesparten Stunden pro Jahr). Die letzte Spalte enthält die kumulierten Werte und ist für die finale Entscheidung sehr relevant. Will man bspw. 100 Stunden pro Jahr einsparen, so ist das Einsparziel erreicht, sobald der kumulierte Wert größer oder gleich 100 ist.

5. Entscheidung

In Schritt 5 werden die Ergebnisse sprachlich zusammengefasst und eine Entscheidung über die Reduzierung oder gänzliche Abschaffung der Angebote formuliert.

6. Kommunikation

Abschließend werden im sechsten Schritt Festlegungen zur Kommunikation getroffen: Hierbei sollten alle Personen und Gruppen, die von den Entscheidungen unmittelbar oder mittelbar betroffen sind, in den Fokus genommen werden. Es ist zu überlegen und festzulegen, wer, wie, wann und auf welchem Weg informiert wird.

Durchführung

Mit dem Fokusfinder können Einzelpersonen (zur Klärung eigener Prioritäten) ebenso arbeiten wie Gruppen zur Vorbereitung von Entscheidungen oder Entscheidungsgremien selbst. Im Folgenden wird das Vorgehen in Gruppen beschrieben.

Klären Sie mit der Gruppe die Zielsetzung, die Aufgabe und den zeitlichen Rahmen. Stellen Sie den Fokusfinder und den Ablauf der Bearbeitung vor – am besten an einem reduzierten Beispiel.

Es ist sinnvoll, die Bearbeitung auf zwei Termine zu legen. Beim ersten Termin werden die Schritte 1-3 durchgeführt, beim zweiten die Schritte 4-6. Die Zwischenzeit dient der Datenbeschaffung.

Beim ersten Termin werden zunächst die Festlegungen (1.) vorgenommen. Klären Sie zudem, in welcher Höhe Einsparungen erzielt werden sollen (z.B. 100 Stunden Arbeitszeit bezogen auf 1 Jahr). Sodann wird festgelegt, welche Objekte in die Betrachtung einbezogen werden sollen (2.). In Frage kommen alle Objekte, bei denen eine gänzliche Aufgabe oder Einsparungen zumindest denkbar sind. Es folgt der Paarvergleich.

Wird der Fokusfinder in Gruppen mit bis zu 8 Personen eingesetzt, so bietet sich beim Paarvergleich ein diskursives Vorgehen an: Nachdem Sie mit der Gruppe die leitende Fragestellung festgelegt haben, werden nach und nach alle Angebote paarweise verglichen und die Matrix ausgefüllt. Wenn es

bei einem Paarvergleich in der Gruppe keinen Konsens gibt, geben Sie einem kurzen Austausch der Argumente Raum, bevor Sie eine einfache Abstimmung durchführen. Tragen Sie die Werte des Paarvergleichs in die Matrix (3.) und bilden Sie am Schluss die Punktesumme, die im nächsten Schritt die Rangfolge der Elemente in der Tabelle bestimmt.

Bei größeren Gruppen führt jedes Mitglied für sich die Paarvergleiche durch. Danach, spätestens vor dem zweiten Termin werden die Daten zusammengefasst: Je Objekt werden die Punktesummen aller Gruppenmitglieder addiert – diese Zahlen sind dann die Grundlage für den Aufbau der Rangfolge-Tabelle.

Zudem erfolgt vor dem zweiten Termin (für beide Gruppengrößen) eine Recherchearbeit: Für jedes Objekt ist zu ermitteln (oder zu schätzen), wie hoch der aktuelle Ressourceneinsatz für dieses Objekt pro Jahr liegt. Diese Information wird in die Rangfolge-Tabelle (4.) eingetragen.

Beim zweiten Treffen einer kleineren Gruppe wird dann gemeinsam überlegt: Ausgehend von dem Objekt, das am schwächsten beurteilt wurde, wird die Tabelle ausgefüllt. Dabei wird überlegt, ob es erhebliche Bedenken gibt, das betrachtete Objekt gänzlich abzuschaffen. Ist dies der Fall, sollte zumindest der Ressourceneinsatz stark reduziert werden. So werden die einzelnen Objekte nach und nach betrachtet, bis das Einsparziel erreicht bzw. deutlich überschritten ist.

Auch bei größeren Gruppen wird ausgehend von dem am schwächsten beurteilten Objekt überlegt, ob es erhebliche Bedenken gibt, das betrachtete Objekt abzuschaffen. Ist dies der Fall, wird gemeinsam nachgedacht, wie stark der Ressourceneinsatz reduziert werden kann. Das kann in kurzen Murnelphasen vorbereitet werden. Die finalen Ergebnisse werden ggf. über das Bilden von Mittelwerten erzielt. Auch bei diesem Vorgehen werden die einzelnen Objekte schrittweise bearbeitet, bis das Einsparziel erreicht bzw. überschritten ist.

Nach dem Herbeiführen eines Beschlusses in den zuständigen Gremien und der Verschriftlichung der Entscheidung (5.), müssen die Verantwortlichen klären, wie die Entscheidung kommuniziert wird (6.).

Fazit

Der Fokusfinder ist ein leicht handhabbares, fast spielerisches Tool, um zügig und zielorientiert Entscheidungen zur Abschaffung bzw. Reduzierung von Angeboten zu treffen. Daneben sind auch andere, differenziertere Verfahren denkbar wie bspw. das „Cockpit Freiraum schaffen“, mit dem eine kriteriengeleitete Entscheidungsfindung unterstützt wird. Die Erfahrungen mit solchen Tools sind durchweg positiv. Es zeigt sich, dass die zuvor als unlösbar erscheinende Aufgabe der Ressourceneinsparung machbar wird, weil sie in sinnvolle Schritte unterteilt wird, den Raum für Diskurs eröffnet und zu gemeinsam getragenen Entscheidungen führt.