

# IMMOBILIENKONZEPTE

strukturiert entwickeln



# Immobilienkonzepte strukturiert entwickeln

|          |                                                      |           |
|----------|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Verschärfte Herausforderungen</b>                 | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Qualitätskriterien für den Prozess</b>            | <b>6</b>  |
| <b>3</b> | <b>Prozessgestaltung</b>                             | <b>8</b>  |
| 3.1      | Rahmenbedingungen                                    | 8         |
| 3.2      | Architektur                                          | 9         |
| 3.3      | Kontextualisierung                                   | 10        |
| 3.4      | Entscheidung                                         | 11        |
| <b>4</b> | <b>Tools</b>                                         | <b>13</b> |
| 4.1      | Projektierung                                        | 14        |
| 4.2      | Kommunikation                                        | 15        |
| 4.3      | Sozialraumanalyse                                    | 16        |
| 4.4      | Pastoralstrategie / seelsorgliche Strategie          | 17        |
| 4.5      | Lokale Handlungs- oder Geschäftsmodelle              | 19        |
| 4.6      | Einzelbewertung von Geschäftsmodellen und Immobilien | 20        |
| 4.7      | Lösungsszenarien und deren Bewertung                 | 22        |
| <b>5</b> | <b>Praxiserfahrung</b>                               | <b>23</b> |

# Immobilienkonzepte entwickeln

*Die Kirchen stehen vor umfassenden und tiefgreifenden Transformationsprozessen. Dabei kommt der Priorisierung und dem Downsizing bei Immobilien eine zentrale Bedeutung zu. Es ist nicht nebenher realisierbar und man kann nicht einfach abwarten, bis es sich von allein regelt. Es braucht eine Idee, wie langfristig valide Immobilienkonzepte in Pfarreien, Kirchengemeinden und pastoralen Räumen gut kontextualisiert angegangen und in angemessener Zeit umgesetzt werden können.*

## 1 Verschärfte Herausforderungen

Die Zahl der Kirchenmitglieder in beiden großen Kirchen geht deutlich schneller zurück, als die sog. „Freiburger Studie“ prognostiziert hat. Das hat mit den exponentiell anwachsenden Kirchenaustritten zu tun. So verzeichnete die Katholische Kirche 2022 einen Mitgliederrückgang von 708.285 Personen (ein Minus von 3,3 %). Darin enthalten waren 522.821 Kirchenaustritte (= 74 % des Rückgangs). Gleichzeitig steigen die Kirchenaustritte weiterhin exponentiell an, von 2021 auf 2022 um 45 %. In den Evangelischen Kirchen lag der Rückgang der Mitglieder 2022 bei 572.173. Darin enthalten sind ca. 380.000 Kirchenaustritte (= 66 % des Rückgangs). Die Kirchenaustritte stiegen von 2021 auf 2022 um 34 %. Setzte sich der Trend so fort, wäre nicht erst 2060, sondern bereits wesentlich früher, zwischen 2040 und 2050 mit einer Halbierung der Mitgliederzahl zu rechnen.

Auch die in der Freiburger Studie enthaltenen Prognosen zur Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen und der Kaufkraft sind zwischenzeitlich überholt. Das hat mit dem viel schnelleren Rückgang der Mitgliederzahlen zu tun. Ausgelöst durch die Coronakrise und die durch den Ukrainekrieg und andere Krisen induzierten Preissteigerungen, nimmt zudem die Kaufkraft deutlich schneller ab als angenommen. Nicht umsonst werden in einer Reihe von Diözesen bereits jetzt drastische Haushaltssicherungsmaßnahmen bis zu einer Höhe von einem Drittel des bisherigen Budgets durchgeführt.

Bei den Immobilien hinken die Kirchen gegenüber dieser Entwicklung weit hinterher, was sich pointiert anhand der Zahlen der Evangelischen Kirche zeigen lässt (vgl. Tabelle). Während die Mitgliederzahl von ca. 23,6 Mio. im Jahr 2011 auf 19,7 Mio. im Jahr 2021, also um 16,5 % fiel, ging die Zahl der Kirchen kaum zurück. 2011 gab es laut EKD-Statistik

20.648 evangelische Kirchen und Kapellen, im Jahr 2021 waren es 20.372. Das entspricht einem Rückgang von lediglich 1,3 %. In der Katholischen Kirche zeigt sich im gleichen Zeitraum ein Mitgliederrückgang von knapp 12 % und eine um ca. 2 % niedrigere Zahl an Kirchen bzw. Kapellen.

Noch drastischer fällt der Vergleich im Blick auf den Rückgang der Gottesdienstbesucher aus. So ging die Zahl der Besucher von Sonntagsgottesdiensten (Frühjahrs- bzw. Herbstzählung) in der Katholischen Kirche im Vergleichszeitraum von ca. 2,9 Mio. im Jahr 2012 auf ca. 1,2 Mio. im Jahr 2022 zurück. Das ist ein Rückgang von ca. 59 %.

Die Immobilien sind für Diözesen und Landeskirchen – neben den Personalkosten – die zentralen Kostentreiber. Zwar wurden in den zurückliegenden Jahren die Ausgaben dafür bereits deutlich reduziert, mit dem Effekt eines fortschreitenden Renovierungs- und Sanie-

rungsstaus. Dieser betrifft nicht nur Kirchen, sondern auch andere Immobilien, wie etwa Gemeindezentren und Pfarrhäuser. In vielen Fällen ist die Bausubstanz betroffen. Angesichts der Gesamtentwicklung ist davon auszugehen, dass sich die Situation in den nächsten Jahren erheblich verschärfen wird, wenn es nicht zu einem substanziellen Abbau kirchlicher Immobilien einschließlich Kirchen und Kapellen kommt. Umgekehrt formuliert: Es werden regelmäßig,

z. T. wöchentlich Entscheidungen in Millionenhöhe getroffen, von denen man nicht weiß, ob die betreffenden Immobilien in ein oder zwei Jahren noch gebraucht werden bzw. gehalten werden können.

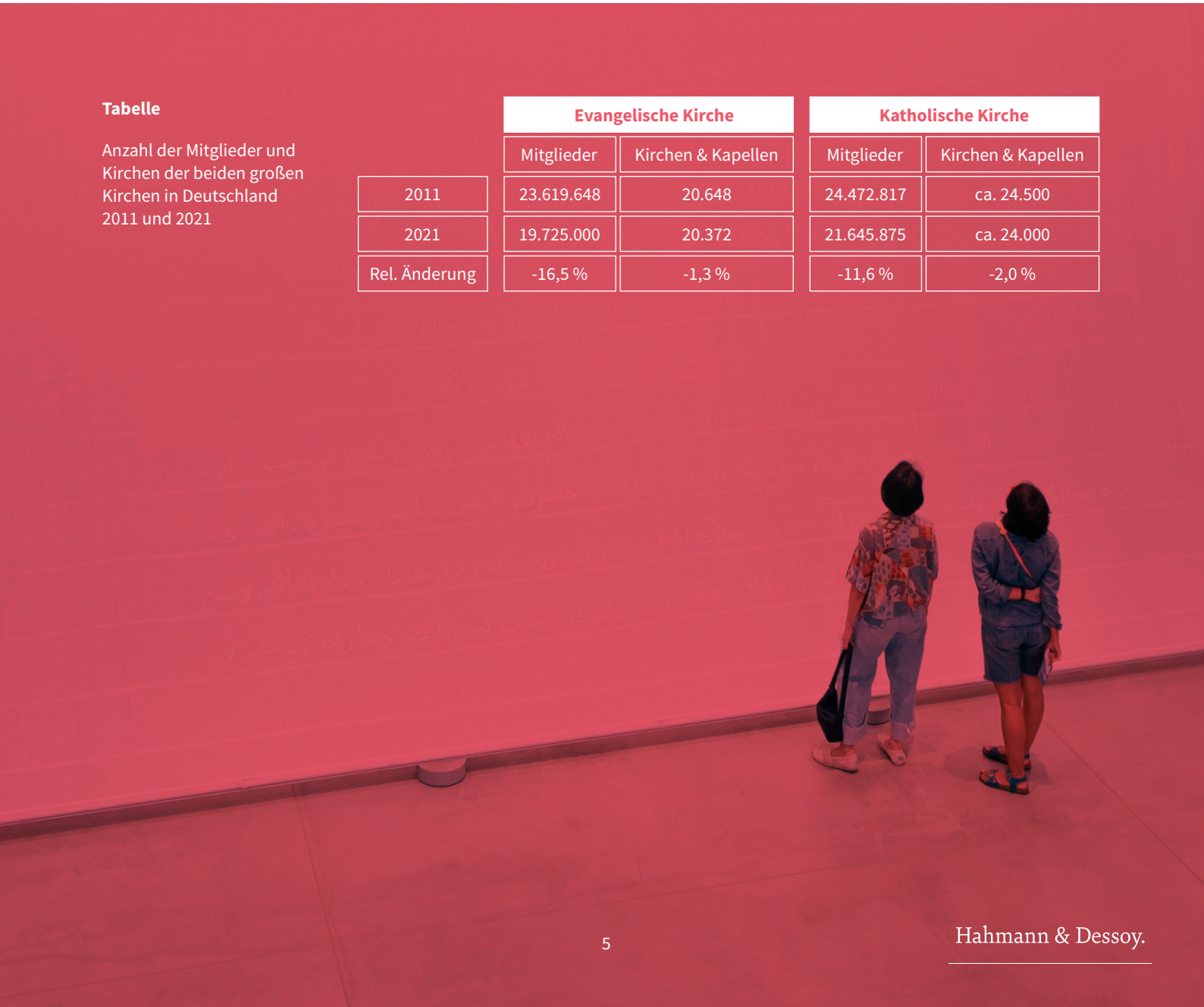
Erschwerend kommt hinzu, dass die Hürden für den Abbau, die Umwidmung oder Veräußerung kirchlicher Immobilien hoch sind und der Prozess i. d. R. sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, nicht zuletzt, weil die Gebäude unter Denkmal-

schutz stehen, stark sanierungsbedürftig oder für eine alternative Verwendung nicht attraktiv genug sind. Umso wichtiger ist es, über Instrumente zu verfügen, die es erlauben, in überschaubarem zeitlichem Rahmen taugliche Immobilienkonzepte zu entwickeln.

Tabelle

Anzahl der Mitglieder und Kirchen der beiden großen Kirchen in Deutschland 2011 und 2021

|               | Evangelische Kirche |                    | Katholische Kirche |                    |
|---------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|               | Mitglieder          | Kirchen & Kapellen | Mitglieder         | Kirchen & Kapellen |
| 2011          | 23.619.648          | 20.648             | 24.472.817         | ca. 24.500         |
| 2021          | 19.725.000          | 20.372             | 21.645.875         | ca. 24.000         |
| Rel. Änderung | -16,5 %             | -1,3 %             | -11,6 %            | -2,0 %             |



## 2 Qualitätskriterien für den Prozess

Die Entwicklung von Immobilienkonzepten, bei denen es um eine Priorisierung und damit auch um eine Reduktion vorhandener Immobilien, insbesondere auch Kirchen geht, ist oftmals ein zäher und emotional belastender Prozess. Nicht selten kam es in der Vergangenheit auch vor, dass man top-down kurzen Prozess gemacht und eine Kirche geschlossen hat, ohne dass es kompensatorische Maßnahmen gab, die den Verlust hätten auffangen können. In der Regel hatte das fatale Folgen.

Immobilienkonzeptentwicklung und Kirchenentwicklung gehören eng zusammen, sind Kehrseiten einer Medaille. Immobilien sind zentrale Potenzialfaktoren, die mögliche kirchliche Ausdrucksformen prägen. Wenn das Immobilienkonzept zentraler Baustein von Kirchenentwicklung sein soll und die Menschen das Ergebnis mittragen sollen, muss die Entwicklung des Konzepts bestimmten Qualitätskriterien genügen:

### Langfristig-strategischer Horizont

Angesichts der hohen Änderungsdynamik müssen Entscheidungen im Blick auf Immobilien, die nicht ohne weiteres revidierbar sind, – bei aller Unsicherheit von Prognosen – langfristig-strategisch ausgerichtet sein. Das betrifft sowohl die Markt- als auch die Ressourcenlage.

### Seelsorglich-pastorale Funktion

Immobilien haben eine Dienstfunktion. Sie werden dann und nur insofern gebraucht, wie sie für die Umsetzung des kirchlichen Auftrags dienen. Das gilt sowohl großflächig auf den seelsorglich-pastoralen Raum hin als auch im Blick auf das lokale Geschehen vor Ort.

### Orientierung am Sozialraum

Kirche ist nicht für sich selbst da, sondern Sakrament, Werkzeug der Liebe Gottes zu den Menschen. Wenn man das ernst nimmt, sind kirchliche Gebäude nicht primär für die Kirchenmitglieder oder für die wenigen „Kirchentreuen“ da, sondern für die Menschen, zu denen die Kirche gesandt ist. Daher sind Immobilienkonzepte stets auf das Umfeld hin zu erstellen, in denen kirchliches Handeln erfolgt.

### Optimierung im seelsorglich-pastoralen Raum

Kirchliches Leben vollzieht sich zukünftig zunehmend weniger in klassischen Pfarreigrößen. Organisatorisches Bezugssystem ist der größere seelsorglich-pastorale Raum, in dem kirchliche Orte mit und ohne Immobilien netzwerkartig miteinander verknüpft sind. Die verbleibenden Immobilien sind auf diesen Organisationsraum bezogen optimal, d. h. effizient zu konfigurieren.



### **Transparenz und Partizipation im Prozess**

Bei Immobilien sind zumeist unterschiedliche Interessen und viele Emotionen im Spiel. Daher ist der Prozess der Konzeptentwicklung maximal transparent und partizipativ zu gestalten. Die Vorgaben der übergeordneten Ebene, die verfügbaren Ressourcen, die Schritte des Vorgehens, Akteure, Beteiligungsformate und Entscheidungskriterien müssen von Anfang an offengelegt werden. Die Akteure vor Ort sind unbedingt einzubeziehen, wobei offen kommuniziert werden muss, nach welchen Kriterien Voten oder Rückmeldungen in die Entscheidung einfließen.

### **Strukturiertheit, Präzision und Tempo**

Aufgrund der vielfältigen Interessen und der hohen Emotionalität, aber auch wegen der hohen Komplexität, die damit verbunden ist, verlaufen Prozesse zur Immobilienkonzeptentwicklung vielfach zäh und ohne roten Faden. Je strukturierter die Teilschritte, je präziser die jeweiligen Aufgabenstellungen und je plausibler die bereitgestellten Instrumente sind, desto schneller kommt der Prozess in Fahrt und führt schnell zu verwertbaren Ergebnissen. In einem seelsorglich-pastoralen Raum (Größenordnung 50.000 bis 80.000 Kirchenmitglieder) sollte der Immobilienentwicklungsprozess keinesfalls länger als 15 Monate dauern, vorausgesetzt, eine angemessene Bestandsaufnahme der vorhandenen Immobilien liegt vor.

### **Entscheidungsfähige Optionen mit fairem Interessensausgleich**

Am Ende des Entwicklungsprozesses steht nicht ein Ergebnis, sondern mehrere entscheidungsfähige Optionen, die anhand der vorab definierten Kriterien ermittelt wurden. Optionsbezogen sind Vor- und Nachteile, Effekte und Nebeneffekte sowie notwendige Kompensationsmaßnahmen darzustellen. Optionen sind nur dann entscheidungsfähig, wenn sie einen fairen Interessensausgleich sicherstellen, also Gewinn und Verlust verteilt sind. Die Entscheidung selbst fällt in den dafür zuständigen Gremien und Kreisen nach einem vorab vereinbarten Prozedere.

In unserer Beratungspraxis haben wir von Hahmann & Dessoy eine Architektur und ein zugehöriges Toolset entwickelt, die Prozesse ermöglichen, die den genannten Kriterien entsprechen.

## 3 Prozessgestaltung



An der Entwicklung pastoral fundierter Immobilienkonzepte ist i. d. R. eine Vielzahl von Akteuren und Organisationseinheiten auf unterschiedlichen Ebenen beteiligt. Neben den Kirchengemeinden und den dort zuständigen Gremien und Gruppierungen spielen übergeordnete Einheiten (pastorale Räume, Kooperationsräume, u. a.) und zentrale Verwaltungseinheiten mit seelsorglich-pastoraler, ökologischer, baulicher bzw. finanzieller Zuständigkeit eine wichtige Rolle. Sie alle müssen im Prozess einbezogen werden. Dabei geht es um eine gute Balance zwischen zentraler Steuerung und Selbststeuerung vor Ort.

### 3.1 Rahmenbedingungen



Der Umgang mit Immobilien in Kirchengemeinden ist i. d. R. sehr emotional, insbesondere bei den jeweiligen Nutzer:innen, die u. U. selbst bei der Errichtung der Gebäude mitgewirkt oder jahrelang ihre Zeit dafür eingesetzt haben. Daher ist es wichtig, dass die Akteure und Gremien vor Ort den Prozess der Konzeptentwicklung – im Rahmen der Vorgaben – selbst gestalten und über die Ergebnisse selbst entscheiden können. Dies gelingt, wenn

- die Rahmenbedingungen seitens der übergeordneten Instanzen in sich schlüssig und klar kommuniziert sind (d. h. auch Spielräume erkennbar sind)
- der Immobilienbestand angemessen erfasst ist (Umfang, Qualität, Unterhaltungskosten, energetischer Zustand, Renovierungs- und Sanierungsbedarfe, Nutzung)
- der Prozess der Konzeptentwicklung transparent kommuniziert, stringent geführt und mit einem schlüssigen Instrumentarium unterlegt ist (d.h. der rote Faden sichtbar werden)
- die Verantwortlichen im Seelsorgeteam und in den Gremien voll und ganz dahinterstehen und dies auch nach außen kommunizieren

Die Vorgaben der übergeordneten Instanzen müssen vor, spätestens aber zu Beginn des Prozesses klar sein und den Verantwortlichen vor Ort transparent kommuniziert werden. Zu den notwendigen Vorgaben gehören insbesondere

- mittel- und langfristig verfügbarer finanzieller Rahmen
- Unterstützungsleistungen seitens der Diözese bzw. Landeskirche

- rechtliche und vertragliche Bindungen (z. B. Denkmalschutz)
- Anforderungen an eine nachhaltige Immobilienbewirtschaftung
- Renovierungs- und Sanierungskosten, -zeiträume und -fristen (inkl. energetische Maßnahmen)
- seelsorglich-pastorale Kriterien an das Immobilienkonzept

Wenn der Rahmen nicht klar ist und sich u. U. mehrere übergeordnete Stellen hinsichtlich ihrer Anforderungen und wechselseitiger Erwartungen nicht einig sind, sie vor Ort (unabgestimmt) agieren oder mitten im Prozess normativ eingreifen, müssen Prozesse der Immobilienentwicklung notwendig scheitern. Vielleicht hat man am Ende das Ziel der Reduktion erreicht, hinterlässt jedoch verbrannte Erde, polarisierte Verhältnisse vor Ort, bestätigte Vorurteile gegenüber der Verwaltung, fortschreitenden Vertrauensverlust etc.

Weil das Nachdenken über benötigte Immobilien und deren Priorisierung angesichts der Ressourcenlage eine Notwendigkeit ist, der sich die lokal verantwortlichen Akteure nicht dauerhaft verschließen können



nen, besteht allerdings umgekehrt auch die Gefahr vertikaler Übersteuerung. Wenn seitens der Fachabteilungen in den Verwaltungsbehörden die Entwicklung des Immobilienkonzepts als Vehikel zur Veränderung des kirchlichen Lebens vor Ort genutzt werden soll, kommen zusätzliche verdeckte Aufträge ins Spiel. Was möglicherweise auf anderen Wegen nicht gelungen ist, soll jetzt über das Immobilienkonzept unter der Hand mit geregelt werden (Instrumentalisierung). Auch dies ist zum Scheitern verurteilt.

Aufgrund der Komplexität der Materie, der Vielzahl der zu berücksichtigenden Faktoren und Interessen, ist eine Begleitung von Prozessen der Immobilienkonzeptentwicklung durch interne oder externe Entwickler:innen, die das Programm kennen, anzuraten. Sie sichern den Rahmen, schaffen den Überblick, stehen für den roten Faden, schützen vor Überforderung und bieten prozessbezogene und bei Bedarf fachliche Unterstützung (oder vermitteln diese).

Für Prozesse der Immobilienkonzeptentwicklung ist je nach Komplexität und Divergenz der Interes-

sen eine Dauer zwischen 6 Monaten und einem Jahr anzusetzen. Für die Begleitung sind ca. 10 bis 12 Tage einzuplanen.

### 3.2 Architektur



Der Erstkontakt zwischen Entwickler:innen und Verantwortungsträger:innen vor Ort ist besonders wichtig. Er dient nicht nur dazu, eine Arbeitsbeziehung herzustellen, die Landschaft zu erkunden, das Anliegen zu verstehen, die Motivation zu klären und Ressourcen in den Blick zu nehmen. Es geht dabei zentral auch um die Klärung der Rahmenbedingungen:

- Liegen alle relevanten Daten zu den Immobilien vor?
- Sind die Kriterien der übergeordneten Instanzen bekannt?
- Gibt es die Bereitschaft und die Ressourcen, einen stringenten Prozess mitzugehen?
- Tragen die Verantwortungsträger:innen vor Ort den Prozess in dieser Form mit?

Sofern diese Fragen nicht eindeutig positiv beantwortet werden können, müssen ggf. weitere Vorklä- rungen erfolgen oder der Auftrag

kommt nicht zustande.

Liegen die skizzierten Voraussetzungen vor, kann mit der inhaltlichen Arbeit begonnen werden. Sie gliedert sich im Wesentlichen in folgende **Arbeitspakete**:



- 1) Projektplanung  
Ergebnis: Roadmap für den Prozess
- 2) Kommunikationsplanung  
Ergebnis: Stakeholderanalyse, Kommunikationskonzept, kommunikative Maßnahmen
- 3) Sozialraumanalyse  
Ergebnis: Soziodemografische Daten, Infrastrukturdaten, Optionen für kirchliches Engagement im Gesamt- raum oder vor Ort/im jeweiligen Sozialraum
- 4) Entwicklung einer Strategie für das kirchliche Handeln  
Ergebnis: Purpose und Strategie für die Kirchengemeinde/den pastoralen Raum
- 5) Entwicklung lokaler und übergreifender Handlungsmodelle auf der Basis von Sozialraumanalyse, Strategie und normativen Vorgaben des Bistums bzw. der Landeskirche

## 3 Prozessgestaltung // Fortsetzung

Ergebnis: Handlungs-/Geschäftsmodelle für lokale oder kategoriale Kirchorte

6) Kriteriengeleitete Bewertung der Handlungs-/Geschäftsmodelle und zugeordneter Immobilien  
Ergebnis: Kennwerte und Rangfolgen von Handlungs-/Geschäftsmodellen und Immobilien

7) Auswahl möglicher Kombinationen von Geschäftsmodellen und zugeordneter Immobilien  
Ergebnis: alternative Cluster/Szenarien als Grundlage für die Entscheider:innen

8) Entscheidung seitens der Entscheider:innen, i. d. R. der zuständigen Gremien.  
Ergebnis: kontextualisiertes Immobilienkonzept

Die Umsetzung des Immobilienkonzepts und der zugehörigen Handlungs- oder Geschäftsmodelle kann durch die zuständigen Gremien begleitet durch das seelsorgliche Personal erfolgen, ggf. mit Unterstützung interner Beratungs- oder Unterstützungssysteme (z. B. kirchliche Organisationsberatung).

### 3.3 Kontextualisierung

Die Reihenfolge der Arbeitspakete gibt den groben zeitlichen Verlauf des Prozesses wieder. Mit zu berücksichtigen sind darüber hinaus Maßnahmen, die dazu dienen, die Menschen am Prozess teilhaben und zu Wort kommen zu lassen. Hierzu zählen insbesondere

- die Durchführung kommunikativer Maßnahmen nach innen (z. B. Arbeit mit Multiplikator:innen, Information der Mitarbeiter:innen) und außen (z. B. Pressearbeit)
- die Gestaltung partizipativer Elemente (z. B. Hearings oder Konsultationen) und
- ggf. Maßnahmen des Konfliktmanagements bzw. der Mediation, die u. U. bei fortgeschrittener Polarisierung indiziert sind

Die Architektur muss sicherstellen, dass die Konsultation der jeweils übergeordneten Systeme in angemessener Weise erfolgt und mögliche Impulse daraus gut kommuniziert und in die Entscheidung integriert werden können.



Im Blick auf die Handlungs-bzw. Geschäftsmodelle und deren Bewertung könnte zudem die konsultative Einbeziehung externer Know-how-Träger:innen hilfreich sein. Hier kommen z. B. Politik und Verwaltung, andere Kirchen und Religionsgemeinschaften, Vertreter:innen anderer Professionen (z. B. der Wirtschaft) oder Menschen mit besonderer Expertise für den Sozialraum in Frage.



### 3.4 Entscheidung

Die Entscheidung über seelsorgliche Strategie, Handlungs- bzw. Geschäftsmodelle und Immobilienkonzept erfolgt formell in den im Kirchen- bzw. im Staatskirchenrecht dafür vorgesehenen und damit zuständigen Gremien. Davon unberührt kann die inhaltliche (Vor-) Entscheidung vor Ort organisatorisch ganz anders geregelt werden. In der Praxis spielen hier die Seelsorgeteams mit ihren je eigenen Bindendynamiken eine mehr oder weniger dominierende Rolle. Um eine größtmögliche Identifikation von Aktiven und Mitgliedern zu erreichen, empfiehlt es sich, nicht nur die inhaltlichen Vorklärungen, sondern auch die Entscheidung selbst partizipativ zu gestalten.

Das beinhaltet drei Aspekte:

1) Es muss etwas zu entscheiden geben, d. h. am Ende des Prozesses muss eine Entscheidungsgrundlage vorliegen, die eine Wahlmöglichkeit beinhaltet.

Die inhaltlichen Vorarbeiten für ein pastoral bzw. seelsorglich fundiertes, zukunftsfähiges Immobilienkonzept sind so zu gestalten, dass sie

eine schrittweise kriteriengeleitete Verdichtung der verfügbaren Informationen erlauben, die es ermöglicht, eine begrenzte Zahl (z. B. 3 bis 5) möglicher (im Blick auf die Kriterien) hochwertiger und vergleichbarer Portfolios von Geschäftsmodellen inkl. zugehöriger Immobilien vorzulegen. Das Zustandekommen dieser Optionen ist anhand der Kriterien zu begründen und transparent darzustellen.

2) Die unterschiedlichen Ebenen bzw. Subsysteme müssen direkt oder repräsentativ in die Entscheidung eingebunden sein, d. h. es gibt eine transparente und ausbalancierte Entscheidungsarchitektur.

Strukturell kann die Beteiligung der Mitglieder an der Entscheidung über die Optionen (Portfolios) repräsentativ oder direkt erfolgen. Die einfachste Form repräsentativer Entscheidung ist die Abstimmung in den zuständigen Gremien. Es könnte aber sachgemäßer sein, punktuell für diese Fragestellung ein repräsentatives Gremium zu bilden, das die unterschiedlichen Sichtweisen im Referenzsystem viel besser abbildet und damit zu einer ausbalancierteren Entscheidung kommen

kann. Es wäre aber auch möglich, aktive Gruppen oder die Kirchenmitglieder mittels Befragung selbst direkt entscheiden zu lassen.

3) Die Entscheidung erfolgt nach einem Verfahren, das polarisierende (u.U. knappe) Mehrheitsentscheidungen ausschließt.

Mehrheitsentscheidungen sind dichotom (Ja/Nein-Entscheidungen). Sie führen regelmäßig zu Polarisierungen, gerade wenn damit starke Emotionen verbunden sind. In der Folge wird die Annahme bzw. Identifikation mit der Lösung erheblich erschwert. Das Klima kann auf lange Zeit ernsthaft beschädigt werden. Daher ist es sinnvoll, Entscheidungsverfahren heranzuziehen, die eine differenziertere Bewertung ermöglichen bzw. zu konsensnahen Entscheidungen führen. Bei repräsentativen Entscheidungen kommt hier insbesondere das aus der Soziokratie bekannte Konsentverfahren in Frage, alternativ systemisches Konsensieren. Bei direkter Beteiligung der Mitglieder (über eine Befragung) wäre die Verwendung von Skalen angezeigt, die eine differenzierte Einschätzung ermöglichen.



# Adressaten(segmente)

Welche Bedürfnisse und Nutzenerwartungen potenzieller Adressaten liegen vor und wie wichtig?  
auf dieser Basis die Bildung von Adressatengruppen oder -segmenten? Welchen Wert haben die  
Adressatensegmente für die Organisation und welche Adressatensegmente sind am wichtigsten?  
Welche Adressatensegmente sollen priorisiert bearbeitet werden?

junge  
familien

Jugendliche

Erwachsene



## Adressatensegmente

Kindliche  
KBS  
Jugendliche  
Kindern  
Adressatensegmente

## Adressatensegmente

Taufkinder

RESSATENDIMENSION

## 4 Tools

*Im Folgenden werden wesentliche Instrumente vorgestellt, die in Prozessen der Immobilienkonzeptentwicklung zur Anwendung kommen. Es handelt sich dabei um Plakate in DIN-A0- oder DIN-A1-Format bzw. sog. Karten in DIN-A4-Format. Sie stellen Landkarten zur Verfügung, an denen man sich orientieren und das Thema schrittweise und strukturiert mit Hilfe von Haftnotizzetteln bearbeiten kann. Über die Visualisierung öffnen die Instrumente einen zweiten Wahrnehmungskanal, der besonders einprägsam ist. Sie reduzieren Komplexität und bieten dennoch eine hinreichende Differenzierung, um zu qualifizierten Ergebnissen zu kommen. Damit sind die Instrumente gerade für Ehrenamtliche eine große Erleichterung und führen schnell zu guten Arbeitsergebnissen.*

## 4.1 Projektierung

Für eine strukturierte (agile) Projektplanung eignet sich das **Projektboard**. Es ist ein bewährtes und zugleich leichtgängiges Werkzeug, um sich in einer Planungsgruppe über die Anlage und Steuerung eines Projekts zu verständigen.

Das Board hilft, das Projekt in seinem Verlauf zu planen, zu steuern, seinen Fortschritt im Auge zu behalten und ggf. nachzusteuern. Ausgehend vom Auftrag werden Ziele, Adressaten, Beteiligte, Organisation und Aufgaben bestimmt. Die Aufgaben lassen sich auf einer Zeitschienen anordnen und mit Meilensteinen und Monitoring-Zeitpunkten verse-

hen. Risiken werden festgehalten. Ein Themenspeicher kann zwischen den Bearbeitungsphasen genutzt werden, um wichtige Aspekte festzuhalten, die in eine spätere Bearbeitung einfließen können.

Die Ergebnisse werden in Form einer Roadmap verdichtet und nach Abstimmung mit den Beteiligten zunächst dem:der Auftraggeber:in zur Entscheidung vorgelegt. Im Anschluss sind die übergeordneten Instanzen mit einzubeziehen. Sie können Änderungswünsche eintragen, die dann vor Ort erneut zu verhandeln sind. Wenn keine der beteiligten Instanzen ernsthafte Bedenken

hat, wird die Roadmap von ihnen unterschrieben und gilt verbindlich im Sinne eines multilateralen Kontraktes.

| PROJEKTBOARD                                                                                              |  | Projektname _____                                                                                                                      |  | Auftraggeber: _____<br>Projektleiter: _____                                  |  | <input type="checkbox"/> Gesamtprojekt<br><input type="checkbox"/> Projektphase<br><input type="checkbox"/> Teilprojekt |  | HD SYSTEM |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|--|
| <b>Zweck, Auftrag und Rahmenbedingungen</b><br>Hier werden die Rahmenbedingungen des Projekts festgelegt. |  | <b>Vision &amp; Mission</b><br>Hier werden die Visionen und Missionen des Projekts festgelegt.                                         |  | <b>Ziele</b><br>Hier werden die Ziele des Projekts festgelegt.               |  |                                                                                                                         |  |           |  |
| <b>Projektorganisation</b><br>Hier werden die Verantwortlichkeiten und Rollen im Projekt festgelegt.      |  | <b>Stakeholder</b><br>Hier werden die Stakeholder des Projekts festgelegt.                                                             |  | <b>Adressat:innen</b><br>Hier werden die Adressaten des Projekts festgelegt. |  |                                                                                                                         |  |           |  |
| <b>Monitoring</b><br>Hier werden die Monitoring-Zeitpunkte festgelegt.                                    |  |                                                                                                                                        |  |                                                                              |  |                                                                                                                         |  |           |  |
| <b>Meilensteine</b><br>Hier werden die Meilensteine des Projekts festgelegt.                              |  |                                                                                                                                        |  |                                                                              |  |                                                                                                                         |  |           |  |
| <b>Aufgaben</b><br>Hier werden die Aufgaben des Projekts festgelegt.                                      |  |                                                                                                                                        |  |                                                                              |  |                                                                                                                         |  |           |  |
| <b>Kommunikation</b><br>Hier werden die Kommunikationswege festgelegt.                                    |  |                                                                                                                                        |  |                                                                              |  |                                                                                                                         |  |           |  |
| <b>Ressourcen</b><br>Hier werden die Ressourcen des Projekts festgelegt.                                  |  |                                                                                                                                        |  |                                                                              |  |                                                                                                                         |  |           |  |
| <b>Risiken</b><br>Hier werden die Risiken des Projekts festgelegt.                                        |  | <b>Themen- und Aufgabenspeicher</b><br>Hier werden Themen und Aufgaben gespeichert, die in eine spätere Bearbeitung einfließen können. |  | <b>Anpassungen</b><br>Hier werden Anpassungen des Projekts festgelegt.       |  |                                                                                                                         |  |           |  |

## 4.2 Kommunikation

Die Planung der Kommunikation ist für das Mitgehen der Betroffenen und Beteiligten in den Kirchengemeinden von zentraler Bedeutung. Nur wenn sie mehrheitlich den Prozess und seine Notwendigkeit verstehen, werden sie sich daran beteiligen und mit den Ergebnissen identifizieren können.

Da es um die Verteilung knapper Ressourcen geht, ist die Kommunikation zum Prozess bei einem Teil der Betroffenen mit starken Emotionen verknüpft. Unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse prallen aufeinander. Man muss davon ausgehen, dass es ganz unterschiedliche Einstellungen zum Prozess gibt. Die Menschen sind mehr oder weniger stark involviert. Die Annahmen, wie stark man vom Rückbau betroffen ist, gehen auseinander. Das alles erfordert eine differenzierte, dialogisch orientierte Kommunikation.

Basis für das Kommunikationskonzept ist eine qualifizierte **Stakeholderanalyse**, mit der unterschiedliche Anspruchsgruppen identifiziert werden, die sich

– hinsichtlich ihrer Einstellung zum Projekt (positiv oder negativ) und ihrem Einfluss im System (hoch oder niedrig) bzw.

– hinsichtlich der Art ihres Involvements, also ihrer inneren Beteiligung (hoch oder niedrig) und ihrer Betroffenheit (Ausmaß des angenommenen Gewinns oder Schadens durch das Projekt) unterscheiden.

Diese und weitere Informationen sind wichtig, um die Kommunikation adressatenorientiert in differenzierter Weise zu gestalten. Anders als bei einer Kommunikation nach dem Gießkannenprinzip, berücksichtigt die Stakeholderkommunikation diese Besonderheiten von Adressat:innen und passt sich dahingehend an. Das ist nicht nur erfolgsversprechender, sondern ist auch Ausdruck einer aufmerksamen, zugewandten Haltung: Die Unterschiedlichkeit der Menschen wird wahr- und angenommen und spielt für das eigene Handeln eine Rolle.

Die konkrete Kommunikationsplanung erfolgt dann mit Hilfe des **Kommunikationsboards**. Es bietet methodische Hinweise zur konkreten Bearbeitung der Kommunikationsaufgabe. Man kann bei der Bearbeitung die übergreifende Kommunikation betrachten, die im Projekt unabdingbar ist, und darüber hinaus in einem zweiten Schritt die

Kommunikation mit einzelnen Stakeholdern. Hier kommen dann spezifische Kommunikationsanforderungen ins Spiel.

Das Kommunikationsboard hat im oberen Teil einen tabellenartigen Aufbau. Hier werden für die übergreifende Kommunikation bzw. die verschiedenen Stakeholder kommunikationsrelevante Informationen eingetragen bzw. Festlegungen vorgenommen. Sie betreffen v. a. die Kommunikationsziele, die Kommunikationsbotschaften, bestehende Risiken und Kommunikationsinstrumente, -akteure und -formate.

Der untere Teil des Kommunikationsboards verfolgt eine prozessorientierte Sichtweise. Auf einer Zeitachse werden die Kommunikationsmaßnahmen, benötigte Ressourcen oder auch vorzunehmende Tests im Vorfeld oder aber Controllingschleifen im Nachgang festgelegt und eingeordnet.



## 4.3 Sozialraumanalyse

Für die Durchführung der Sozialraumanalyse stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Voraussetzung ist die eine sorgfältige Abgrenzung des bzw. der betrachteten Sozialräume. Hierzu eignen sich Karten, die i. d. R. in kirchlichen Verwaltungen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus lassen sich Kartierungen gut in Google Maps realisieren.

Mit Hilfe des **Datenboards** werden relevante soziodemografische Daten zur Bevölkerung im Sozialraum erfasst: Altersstruktur, Lebensformen, Milieuverteilung, Arbeitssituation, Herkunft, Weltanschauung/religiöse Orientierung und Sozialindikatoren wie Arbeitslosenquote, SGB II-Quote oder Kriminalitätsrate. Im Ergebnis ergibt sich ein Profil der Wohnbevölkerung im Sozialraum, das Hinweise sowohl auf Ressourcen und Potenziale als auch auf Bedürfnis- und Problemlagen bereitstellt. Bei der Bearbeitung kann man sich auf die Einschätzung von Expert:innen vor Ort (z. B. aus Caritas oder Diakonie) oder aber entsprechendes statistisches Material stützen, das i. d. R. über die Zivilgemeinde oder in Teilen auch über die kirchlichen Verwaltungen (z. B. Milieudaten) zu beziehen ist.

In einem zweiten Schritt geht es um die Infrastruktur im Sozialraum. Hier steht das Board **Sozialraum-screening** zur Verfügung. Es wird ebenfalls mit Informationsträger:innen aus dem Sozialraum bearbeitet. Schrittweise werden im Diskurs mit Hilfe von Leitfragen die harten Faktoren administrativer Raumgestaltung analysiert, beschrieben,

geordnet und bewertet. Es stehen dafür 10 Cluster zur Verfügung: Umwelt/Ökologie, Wohnen, Bildung, Soziales, Arbeit, Verkehr, Gesundheit, Kultur, Verwaltung und Wirtschaft. Anhand der Ergebnisse werden grundlegende Strukturen und Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren sowie Handlungs- bzw. Entwicklungsbedarfen sichtbar.

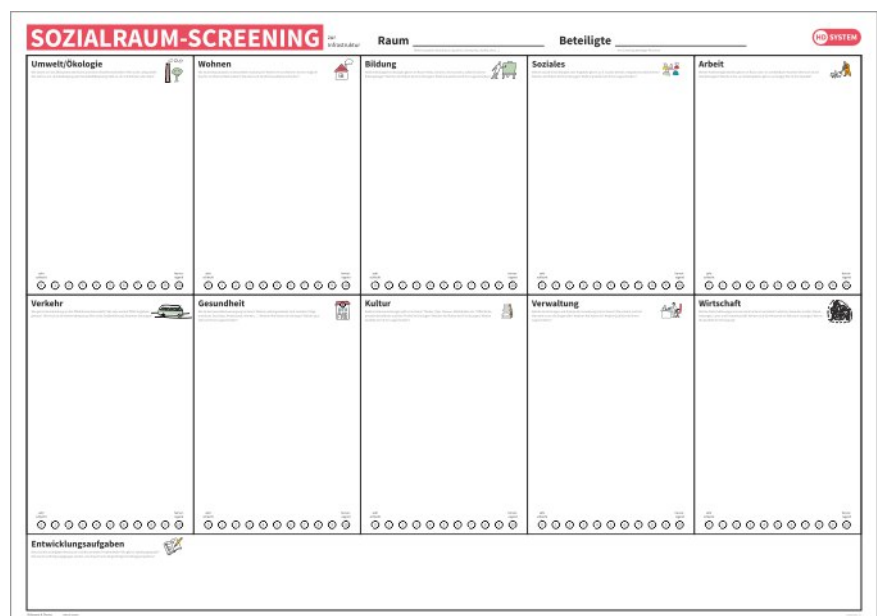
Die Basisanalysen zu den Sozialräumen, in denen sich eine Kirchengemeinde bewegt, können sich durchaus über einen gewissen Zeitraum hinziehen, wenn Informationen fehlen, wenn Fragen auftauchen, die zu klären sind, oder Hypothesen formuliert werden, die einer empirischen Überprüfung bedürfen etc.

Auf Grundlage der Basisanalyse wird die sozialräumliche Betrachtung in den Gemeinden bzw. an den Kirchorten fortgesetzt. Zu beteiligen sind nach Möglichkeit alle kirchlichen Akteur:innen, die vor Ort aktiv bzw. tätig sind, also z. B. auch die verbandliche Caritas. In den lokalen Workshops geht es darum, Optionen für kirchliches Enga-

gement im Sozialraum zu entwickeln. Dafür kommt das **Optionsboard** zum Einsatz.

Ausgehend von den Issues bzw. Entwicklungsaufgaben, den vorhandenen Ressourcen und potenziellen Partnern werden zunächst Ideen für mögliche mittel- oder langfristige Engagements gesammelt, die dann im weiteren Verlauf strukturiert bearbeitet werden, z. B. im Blick auf benötigte Ressourcen, mögliche Partner, Nähe zum eigenen Purpose etc. Abschließend werden die Ideen im Blick auf die Sinnhaftigkeit und den Nutzen für alle Beteiligten hin bewertet.

Entscheidet man sich im weiteren Verlauf für eine Engagement-Option und entwickelt daraus ein Geschäftsmodell für den Kirchort oder die Gemeinde, so kann man mit Hilfe eines spezifisch auf diese Frage hin optimierten **Kooperationsboards** die Zusammenarbeit mit den im Modell vorgesehenen Partnern entwickeln und schrittweise konfigurieren.



The image shows a template for the 'Sozialraum-Screening' board. It is a grid with 10 columns and 2 rows of main categories. The top row contains: Umwelt/Ökologie, Wohnen, Bildung, Soziales, and Arbeit. The bottom row contains: Verkehr, Gesundheit, Kultur, Verwaltung, and Wirtschaft. Each column has a header with an icon and a row of 10 small circles for rating or tracking. At the bottom, there is a section for 'Entwicklungsaufgaben' (Development Tasks) with a list of boxes for notes. The board is titled 'SOZIALRAUM-SCREENING' and includes the 'HD SYSTEM' logo.

## 4.4 Pastoral- oder seelsorgliche Strategie

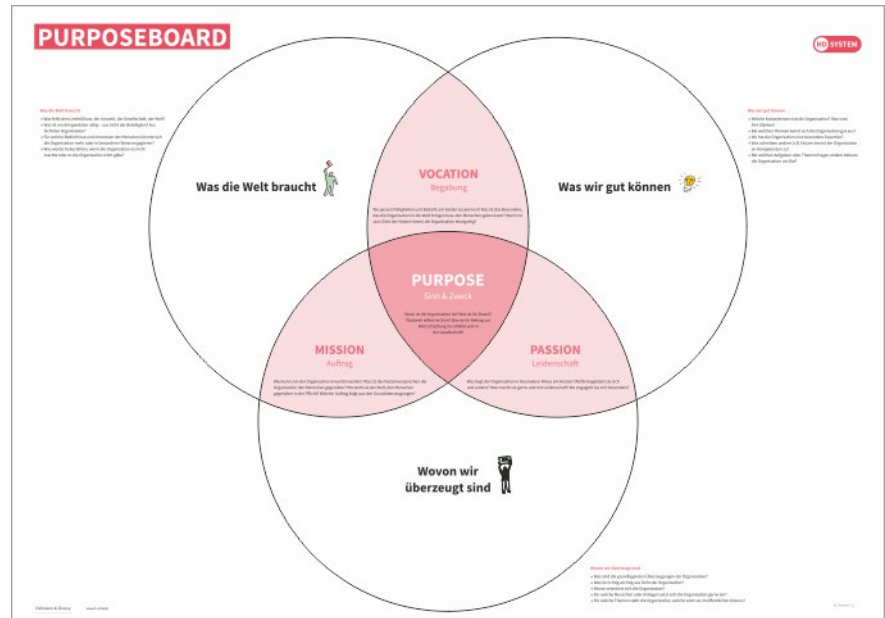
Immobilienkonzepte sind naturgemäß langfristig angelegt. Wenn solche Konzepte inhaltlich begründet sein sollen, genügt ein Pastoral- oder Seelsorgekonzept nicht, das die bestehende Praxis beschreibt. Gebraucht wird eine Strategie kirchlichen Handelns im jeweiligen Bezugsraum (Kirchengemeinde, pastoraler Raum), die den Weg in die Zukunft beschreibt.

Ausgangspunkt für die Entwicklung einer solchen Strategie ist die Vergewisserung bzw. Verständigung über das gemeinsame Mindset: „Warum sind wir Kirche?“ (tragende Erfahrung, Kern der Hoffnung) und „Wozu sind wir Kirche?“ (Sinn und Zweck unseres Tuns). Gearbeitet wird dabei im Blick auf die Wozu-Frage zunächst individuell mit der **Purposekarte** und dann gemeinsam mit dem **Purposeboard**.

Mit Hilfe von Leitfragen wird man im Venn-Diagramm (vgl. Abb.) schrittweise von außen nach innen an den Purpose der Organisation, die Schnittstelle zwischen Vocation (Begabung), Mission (Auftrag) und Passion (Leidenschaft) herangeführt.

Ausgehend vom Purpose sind strategische Grundätze festzulegen und strategische Richtungsentscheidungen zu treffen. Gearbeitet wird dabei mit dem **Strategieboard** (s. S. 18).

Das Board ist in vier Sektoren gegliedert. Bei den Grundsätzen (Sektor 1) sind die wichtigsten Aspekte einer gemeinsamen Vision (Utopie



von Kirche), ein prägnantes Missionsstatement (i. S. eines Nutzenversprechens für die Adressaten), zentrale Werte für das kirchliche Handeln sowie der Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung und zu einer nachhaltigen Entwicklung ein. Anders als bei klassischen Pastoralenkonzepten geht es bei der Pastoralstrategie nicht um die Beschreibung des Ist-Zustandes, sondern um die Beschreibung der langfristigen Zielperspektive und möglicher Schritte auf dem Weg dorthin. Es geht also um die Transformation von Kirche in eine gute Zukunft. Der erste und wichtigste Schritt ist dabei die Vergewisserung und Verständigung darüber, in welche Richtung man gehen, also sich verändern will. In diesem Schritt werden die grundlegenden Linien i. S. strategischer Richtungsentscheidungen für die langfristige Gestaltung und Entwicklung der Organisation, in die-

sem Fall der Kirche, im jeweiligen Bezugsraum, festgelegt. Dabei beantwortet man im Wesentlichen folgende Fragen:

- Wie positioniert sich die Organisation (Kirche) in ihrem Umfeld? – Markt (Sektor 2)
- Wie gestaltet die Organisation (Kirche) ihre Binnenarchitektur? – Konfiguration (Sektor 3)
- Wie gewinnt, nutzt und pflegt die Organisation (Kirche) ihre Mittel? – Ressourcen (Sektor 4)

Betrachtet man etwa den Markt, ist zu überlegen, wer zukünftig die Adressaten kirchlichen Handelns sein sollen. Ist man als Kirche zukünftig (ausschließlich) für die treuen Kirchgänger da, für diejenigen, die kirchliche Angebote punktuell nutzen, oder geht es um diejenigen, die bisher nicht oder nicht mehr erreicht werden? Wer sind diese

| STRATEGIEBOARD       |                          |                   |                | Referenzsystem | HD SYSTEM |
|----------------------|--------------------------|-------------------|----------------|----------------|-----------|
| <b>GRUNDSÄTZE</b>    |                          | <b>MARKT</b>      |                |                |           |
| Vision               | Mission                  | Angebote          | Adressat:innen |                |           |
| Werte                | Corporate Sustainability | Partner           | Wettbewerb     |                |           |
| <b>KONFIGURATION</b> |                          | <b>RESSOURCEN</b> |                |                |           |
| Struktur             | Prozesse                 | Personen          | Wissen         |                |           |
| Rollen               | Beziehungen              | Technologie       | Finanzen       |                |           |

Adressaten genauer? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Angebote und deren Gestaltung? Etc. Um hier hinreichend Klarheit zu gewinnen, ist das **Marktabdeckungsboard** hilfreich, mit dem in einfacher Weise (zukünftige) Adressat:innen- und Angebotsgruppen identifiziert und abgegrenzt werden können.

Im Blick auf die Konfiguration ist bedeutsam, wie sich die Kirche im größeren Raum aufstellen will: Wie sind Zentralität und Dezentralität auszubalancieren? Liegt das Gewicht auf den zukünftigen Zentren oder eher auf den lokalen Kirchorten? Wie sind die Rollen, die Aufgaben und die Befugnisse von hauptamtlich Tätigen und ehrenamtlich Engagierten zukünftig geregelt? Wer trägt Leitungs- und Ressourcenverantwortung? Wie ist das Mit-

einander zu denken? Wie sind Steuerungs- und Entscheidungsprozesse organisiert? Welche Gremien werden gebraucht?

Bei den Ressourcen stehen ebenfalls grundlegende Zukunftsfragen an. Was sind Schlüssellressourcen, die unbedingt gebraucht werden? Was davon kann selbst aufgebracht, was von Partnern eingespielt werden? Worauf kann verzichtet werden (z. B. welche Immobilien werden benötigt)? Wie sind die Ressourcen einzusetzen (z. B. im Blick auf unterschiedliche Adressat:innen oder die Entwicklung von neuen Angeboten und Formaten) etc.?

Im weiteren Verlauf sind die Richtungsentscheidungen dann weiter zu konkretisieren in Form überprüfbarer, zeitlich gefasster strategischer Ziele inkl. zugehöriger Maß-

nahmen, um diese Ziele zu erreichen. Hilfreich sind hier die **Operationalisierungskarte** und das **Zielsystemboard**.

Die strategischen Grundsätze, Richtungsentscheidungen und Ziele haben normativen Charakter. Sie bilden die verbindliche Grundlage für aktuelle und zukünftige Entscheidungen im jeweils betrachteten kirchlichen System, z. B. auch bzgl. der Immobilien und ihrer Verwendung. Sie gelten dauerhaft so lange, bis sie im Konsens geändert werden.

## 4.5 Lokale Handlungs- oder Geschäftsmodelle

Jede Organisation hat – ob nun explizit entwickelt oder implizit eingeführt – ein Geschäftsmodell, das abbildet, wie der Nutzen für die Adressat:innen der Angebote entsteht und wie sich umgekehrt die Wertschöpfung in der Organisation vollzieht. Das trifft auch auf Kirchengemeinden und deren Untergliederungen, also Kirchorte/Gemeinden zu.

Im Rahmen der Immobilienkonzeptentwicklung ist lokal (in den Gemeinden bzw. an den jeweiligen Kirchorten) oder auch kategorial (auf Themen oder spezifische Zielgruppen hin) zu überlegen, wie das Kirchesein zukunftsorientiert gestaltet werden kann und welche alternativen Optionen es dabei gibt.

Um dies qualifiziert zu tun, hilft die Idee des „Geschäftsmodells“. Das Modell beinhaltet die innere Handlungslogik der Organisation und damit alle wesentlichen Aspekte, die zum Entstehen der angestrebten Wirkung („Wertschöpfung“) und der Relevanz für die Adressat:innen („Nutzen“) relevant sind.

Das **Geschäftsmodellboard** dient dazu, am jeweiligen Ort mögliche Handlungs- bzw. Geschäftsmodelle zu entwickeln, zu visualisieren, zu testen, zu verändern usw.

Die Bezugspunkte für die (Neu-)Konzeption der kirchlichen Handlungslogik vor Ort bzw. im Blick auf spezifische Themen oder Personengruppen sind neben den diözesanen bzw. landeskirchlichen Vorgaben v. a. die vereinbarte Pastoralstrategie des übergeordneten Be-

zugsraums (Kirchengemeinde, pastoraler Raum) und die im Vorfeld erfolgte Sozialraumanalyse. Beide Aspekte können auf dem Geschäftsmodellboard stichpunktartig in der Kopfzeile in den Feldern „Purpose“ und „Entwicklungsaufgaben/Issues“ festgehalten werden.

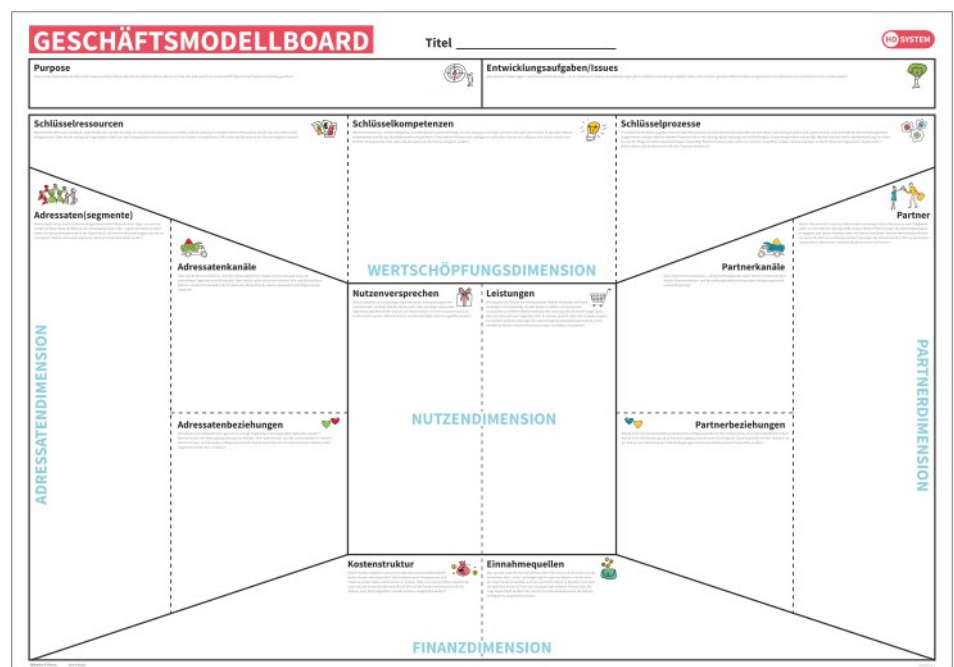
Der Kernbereich des Geschäftsmodellboards weist 5 Dimensionen auf und verfügt insgesamt über 13 Felder, die nacheinander und zugleich aufeinander bezogen entlang der jeweiligen Leitfragen mit Hilfe von Haftnotizzetteln bearbeitet werden:

- Adressatendimension mit den Feldern Adressatensegmente, -kanäle und -beziehungen
- Nutzendimension mit den Feldern Nutzenversprechen und Leistungen
- Wertschöpfungsdimension mit den Feldern Schlüsselressourcen, -kompetenzen und -prozesse
- Partnerdimension mit den Feldern Partnersegmente, -kanäle und -beziehungen

– Finanzdimension mit den Feldern Kostenstruktur und Einnahmequellen

Idealerweise arbeiten Vertreter:innen unterschiedlicher kirchlicher Gremien, Gruppen und Organisationen, die im Einzugsgebiet aktiv sind, an der Erstellung möglicher lokaler bzw. kategorialer Geschäftsmodelle mit, also neben Ortsausschüssen oder Gemeindeteams, Verbände, Caritas, Bildungseinrichtungen etc.

Im Ergebnis liegen pro Kirchort mehrere Geschäftsmodelloptionen vor, die darüber Auskunft geben, wie das kirchliche Leben vor Ort in Zukunft gestaltet werden kann, einschließlich der erforderlichen Ressourcen, was Finanzen, Personal und Immobilien betrifft. Denkbar ist, dass zur Aufgabe gehört, mindestens ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das ohne die aktuell genutzten Gebäude (Kirche, Pfarrheim) auskommt.



## 4.6 Einzelbewertung von Geschäftsmodellen und Immobilien

Sind die zuvor skizzierten Schritte durchgeführt, liegen alle Informationen auf dem Tisch, die für eine qualifizierte Entscheidung über die zukünftige Ausgestaltung des kirchlichen Lebens inkl. der zugehörigen Immobilien erforderlich sind. Sie fließen nun in einen strukturierten und transparenten Bewertungsprozess ein. Dieser beginnt mit der Einzelbewertung von Geschäftsmodellen und Immobilien nach fachlichen Kriterien.

### Bewertung der Geschäftsmodelle

Die Bewertung der einzelnen Handlungs- bzw. Geschäftsmodelle erfolgt in einer Bewertungskommission, die mit Personen aus den Entscheidungsorganen besetzt ist. Sie sollten im System einen guten Ruf und eine hohe Anerkennung genießen. In die Bewertung fließen folgende Kriterien ein:

– Kriterienset 1: strategische Vorgaben der Diözese bzw. der Landeskirche

– Kriterienset 2: Pastoralstrategie des Gesamtsystems (Kirchenge-meinde, pastoraler Raum)

– Kriterienset 3: unternehmerische Erfolgsfaktoren sowie

– Kriterienset 4: Ergebnis der Konsultation im Gesamtsystem

Zur Unterstützung und Objektivierung des Bewertungsvorgangs dienen das **Kartenset Geschäftsmodellbewertung** und ein speziell hierfür entwickeltes **Excel-Tool zur Geschäftsmodell- und Immobilienbewertung**.

Zu Beginn sind hinsichtlich der strategischen Vorgaben der Diözese bzw. der Landeskirche und der Pastoralstrategie gemeinsam die Einzelkriterien aus den jeweiligen Texten abzuleiten, die für die Bewertung herangezogen werden sollen. Sie werden in dem Excel-Tool übertragen. Bei den ergänzenden übergreifenden Erfolgsfaktoren gibt es bereits ausformulierte Kriterien, die jedoch bei Bedarf zusätzlich ergänzt werden können. In einem zweiten Schritt wird festgelegt, mit welcher Gewichtung die Kriterien in das jeweilige Gesamtergebnis einfließen sollen. Auch das wird in dem Excel-Tool eingestellt. Schließlich wird jedes Geschäftsmodell anhand der Kriterien auf einer Skala von 0 bis 10 bewertet.

Der Rest geschieht automatisch: Die eingegebenen Daten werden intern verrechnet. Im Ergebnis liegt für jedes Geschäftsmodell und für jedes Kriterienset jeweils der gewichtete Durchschnitt als Gesamtscore vor

|    | A                               | B                 | C                        | D                                                | E                                 | F                              | G                                        | H           | I |
|----|---------------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-------------|---|
| 1  | <b>Geschäftsmodellbewertung</b> |                   |                          |                                                  |                                   |                                |                                          |             |   |
| 2  | Übersicht                       |                   |                          |                                                  |                                   |                                |                                          |             |   |
| 3  | Nr.                             | Kirchort/Gemeinde | Geschäftsmodelle         | Kriterien 1<br>Vorgaben Diözese/<br>Landeskirche | Kriterien 2<br>Pastoralräum-<br>e | Kriterien 3<br>Erfolgsfaktoren | Kriterien 4<br>interne Kon-<br>sultation | Gesamtscore |   |
| 4  |                                 |                   |                          |                                                  |                                   |                                |                                          |             |   |
| 5  | 1                               | St. Vincentius    | 1 Diakonische Kirche     | 4,81                                             | 5,13                              | 4,53                           | 2,00                                     | 4,11        |   |
| 6  | 2                               | St. Vincentius    | 2 Möbel- u. Kleiderlager | 6,58                                             | 4,63                              | 4,55                           | 2,00                                     | 4,64        |   |
| 7  | 3                               | St. Vincentius    | 3 Kita als Kirchort      | 4,61                                             | 4,77                              | 5,97                           | 2,00                                     | 4,43        |   |
| 8  | 4                               | St. Johannes Ev.  | 1 Jugendkirche           | 4,58                                             | 2,50                              | 5,43                           | 2,00                                     | 3,95        |   |
| 9  | 5                               | St. Johannes Ev.  | 2 Familienkirche         | 3,77                                             | 7,90                              | 5,54                           | 2,00                                     | 4,44        |   |
| 10 | 6                               | St. Johannes Ev.  | 3 Kunstkirche            | 7,35                                             | 4,37                              | 5,39                           | 2,00                                     | 5,12        |   |
| 11 | 7                               | Hl. Blut          | 1 Kirchenladen           | 4,58                                             | 3,87                              | 6,11                           | 2,00                                     | 4,34        |   |
| 12 | 8                               | Hl. Blut          | 2 Kita als Kirchort      | 3,35                                             | 4,90                              | 4,51                           | 2,00                                     | 3,59        |   |
| 13 | 9                               | Hl. Blut          | 3 Seniorenkirche         | 1,55                                             | 5,30                              | 4,98                           | 2,00                                     | 3,18        |   |
| 14 | 10                              | Hl. Geist         | 1 Gründer Hub            | 5,65                                             | 1,43                              | 7,31                           | 2,00                                     | 4,73        |   |
| 15 | 11                              | Hl. Geist         | 2 Kirche f. Ausgetretene | 5,35                                             | 4,50                              | 5,79                           | 2,00                                     | 4,59        |   |
| 16 | 12                              | St. Jakobus       | 1 Kontaktkirche          | 3,97                                             | 3,03                              | 4,33                           | 2,00                                     | 3,49        |   |
| 17 | 13                              | St. Jakobus       | 2 Kita als Kirchort      | 3,68                                             | 4,63                              | 5,14                           | 2,00                                     | 3,85        |   |
| 18 | 14                              | St. Jakobus       | 3 Seniorenkirche         | 6,74                                             | 2,97                              | 5,66                           | 2,00                                     | 4,81        |   |
| 19 | 15                              | Herz Jesu         | 1 Familienkirche         | 5,71                                             | 7,57                              | 6,97                           | 2,00                                     | 5,47        |   |
| 20 | 16                              | Herz Jesu         | 2 Kita als Kirchort      | 4,71                                             | 4,37                              | 6,37                           | 2,00                                     | 4,53        |   |
| 21 | 17                              | St. Marien        | 1 Künstlerkirche         | 8,32                                             | 5,13                              | 5,48                           | 2,00                                     | 5,57        |   |
| 22 | 18                              | St. Marien        | 2 Eventkirche            | 4,81                                             | 5,77                              | 5,00                           | 2,00                                     | 4,34        |   |
| 23 | 19                              | St. Marien        | 3 Kita als Kirchort      | 4,84                                             | 7,50                              | 5,90                           | 2,00                                     | 4,85        |   |
| 24 |                                 |                   |                          |                                                  |                                   |                                |                                          |             |   |
| 25 |                                 |                   |                          |                                                  |                                   |                                |                                          |             |   |
| 26 |                                 |                   |                          |                                                  |                                   |                                |                                          |             |   |
| 27 |                                 |                   |                          |                                                  |                                   |                                |                                          |             |   |

(vgl. Abb.). Der vierte Kennwert wird aus dem Konsultationsverfahren eingespeist. Er gibt an, wie schlüssig und sinnvoll die an der Konsultation beteiligten Personen das jeweilige Geschäftsmodell insgesamt einschätzen.

Aus den vier Scores wird automatisch das arithmetische Mittel als Gesamtscore bestimmt. Mit Hilfe der so ermittelten Kennwerte lassen sich die Geschäftsmodelle insgesamt und für jeden Kirchort in eine Rangfolge bringen, aus der erkennbar ist, welche Modelle am ehesten den zugrunde gelegten Kriterien entsprechen.

### Bewertung der Immobilien

Die Einzelbewertung der Immobilien wird im zuständigen Fachgremium (Kirchenvorstand, Presbyterium) vorgenommen.

Wichtig ist bei dieser Betrachtung, die Schlüsselthemen Nachhaltigkeit und Klimaneutralität mit zu berücksichtigen. Die Diözesen/Landeskirchen legen dabei die Standards fest, die im Blick auf die erforderliche Sanierung der Gebäude zu beachten sind und damit für die Ausgestaltung des Immobilienkonzepts zentrale Bedeutung haben.

Für eine energetische Sanierung bedarf es einer verlässlichen und differenzierten Einschätzung des energetischen Zustands der Immobilie inkl. einer validen Kostenschätzung. Beides ist durch die übergeordneten kirchlichen Behörden, durch eignen Sachverstand oder entsprechende Gutachten sicherzustellen.

|    | A                   | B                 | C                      | D                                                 | E                                              | F                         | G                           | H                                                        | I                                                             |                                                           |
|----|---------------------|-------------------|------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 4  | Immobilienbewertung |                   |                        |                                                   |                                                |                           |                             |                                                          |                                                               |                                                           |
| 5  | Übersicht           |                   |                        |                                                   |                                                |                           |                             |                                                          |                                                               |                                                           |
|    | Nr.                 | Kirchort/Gemeinde | Immobilie              | Unterhaltung in €<br>(Mittel des letzten 5 Jahre) | Erhaltung in €<br>(Mittel des letzten 5 Jahre) | Summe Unter-<br>Erhaltung | Score Unter-<br>/ Erhaltung | Sanierungs-<br>aufwand in €<br>(kurzfristig bis 5 Jahre) | Sanierungs-<br>aufwand in €<br>(mittelfristig bis 5-15 Jahre) | Sanierungs-<br>aufwand in €<br>(langfristig bis 30 Jahre) |
| 6  |                     |                   |                        |                                                   |                                                |                           |                             |                                                          |                                                               |                                                           |
| 7  | 1                   | St. Vincentius    | Pfarrkirche            | 8.500                                             | 10.000                                         | 18.500                    | 23,1                        | 10.000                                                   | 10.000                                                        |                                                           |
| 8  | 2                   | St. Vincentius    | Pfarrhaus              | 9.200                                             | 4.000                                          | 13.200                    | 16,5                        | 7.000                                                    | 9.000                                                         |                                                           |
| 9  | 3                   | St. Vincentius    | Pfarrheim/Dachwohnung  | 15.000                                            | 15.000                                         | 30.000                    | 37,5                        | 0                                                        | 5.000                                                         |                                                           |
| 10 | 4                   | St. Vincentius    | angemietete Dachwohn.  | 9.000                                             | 7.000                                          | 16.000                    | 20,0                        | 12.300                                                   | 20.300                                                        |                                                           |
| 11 | 5                   | St. Vincentius    | Johannahaus            | 12.000                                            | 10.000                                         | 22.000                    | 27,5                        | 9.800                                                    | 12.000                                                        |                                                           |
| 12 | 6                   | St. Vincentius    | TEK, Wohnhaus          | 20.000                                            | 20.000                                         | 40.000                    | 50,0                        | 0                                                        | 7.000                                                         |                                                           |
| 13 | 7                   | St. Vincentius    | Wohnhaus Gartenstr. 23 | 8.000                                             | 8.000                                          | 16.000                    | 20,0                        | 8.000                                                    | 70.000                                                        |                                                           |
| 14 | 8                   | St. Vincentius    | Wohnhaus Gartenstr. 25 | 6.000                                             | 6.000                                          | 12.000                    | 15,0                        | 6.000                                                    | 6.000                                                         |                                                           |
| 15 | 9                   | St. Johannes Ev.  | Filialkirche           | 8.400                                             | 10.000                                         | 18.400                    | 23,0                        | 12.500                                                   | 12.500                                                        |                                                           |
| 16 | 10                  | St. Johannes Ev.  | Pfarrheim              | 15.500                                            | 20.500                                         | 36.000                    | 45,0                        | 15.500                                                   | 20.000                                                        |                                                           |
| 17 | 11                  | Hl. Blut          | Pfarrheim              | 40.000                                            | 40.000                                         | 80.000                    | 100,0                       | 25.000                                                   | 15.000                                                        |                                                           |
| 18 | 12                  | Hl. Blut          | TEK, Wohnhaus          | 11.000                                            | 10.000                                         | 21.000                    | 26,3                        | 10.000                                                   | 10.000                                                        |                                                           |
| 19 | 13                  | Hl. Geist         | Filialkirche           | 30.000                                            | 30.000                                         | 60.000                    | 75,0                        | 30.000                                                   | 30.000                                                        |                                                           |
| 20 | 14                  | Hl. Geist         | Pfarrhaus              | 10.000                                            | 8.000                                          | 18.000                    | 22,5                        | 10.000                                                   | 10.000                                                        |                                                           |
| 21 | 15                  | Hl. Geist         | Pfarrheim              | 9.500                                             | 5.000                                          | 14.500                    | 18,1                        | 14.000                                                   | 14.000                                                        |                                                           |

Neben den laufenden Kosten für Unterhaltung und Erhalt sowie die Sanierung von Gebäuden ist mit zu berücksichtigen, inwieweit es normative Vorgaben seitens der Diözese bzw. Landeskirche gibt und welche rechtlichen bzw. vertraglichen Bindungen (z. B. Denkmalschutz, langfristige Verträge) ggf. zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus ist von Bedeutung, ob es Möglichkeiten alternativer Verwendung oder Optionen zur Veräußerung/Übereignung von Immobilien gibt.

Die Daten zu den einzelnen Immobilien werden in dem Excel-Tool zur Geschäftsmodell- und Immobilienbewertung erfasst. Anhand der Daten werden automatisch Summen- und Rangscores errechnet und in einer Übersicht dargestellt.



## 4.7 Lösungsszenarien und deren Bewertung

Am Ende des Entwicklungs- und Bewertungsprozesses muss im Blick auf Geschäftsmodelle und Immobilien eine Auswahl getroffen werden. Es genügt dabei nicht, die einzelnen Modelle oder einzelne Immobilien getrennt zu betrachten. So kann es z. B. sein, dass ein Geschäftsmodell „Familienkirche“ an mehreren Standorten in der Einzelbewertung gut abschneidet. Im Blick auf die Kirchengemeinde bzw. den Seelsorge-raum als Ganzes wäre eine Lösung mit mehreren Familienkirchen allerdings fragwürdig, weil man damit wechselseitig in Konkurrenz treten und sich das Wasser abgraben würde, während andere Themen und Zielgruppen oder auch sozial-räumliche Herausforderungen außen vor blieben.

Aus diesem Grund bedarf es vor der Entscheidung durch die verantwortlichen Gremien der Identifikation möglicher sinnvoller Kombinationen oder Cluster von Geschäftsmodellen/Immobilien, die in der Summe der Einzelbewertungen möglichst gut abschneiden. Sie werden in einer kleinen Arbeitsgruppe mit Hilfe des Excel-Tools zur Geschäftsmodell- und Immobilienbewertung vorkonfiguriert.

Aus den bewerteten Geschäftsmodellen und den ihnen zugehörigen Immobilien werden in einem entsprechend gestalteten Cockpit iterativ jene 4 bis 6 Kombinationen herausgefiltert, die in der Gesamtbewertung fachlich-seelsorglich und administrativ-finanziell am besten abschneiden und damit den überge-

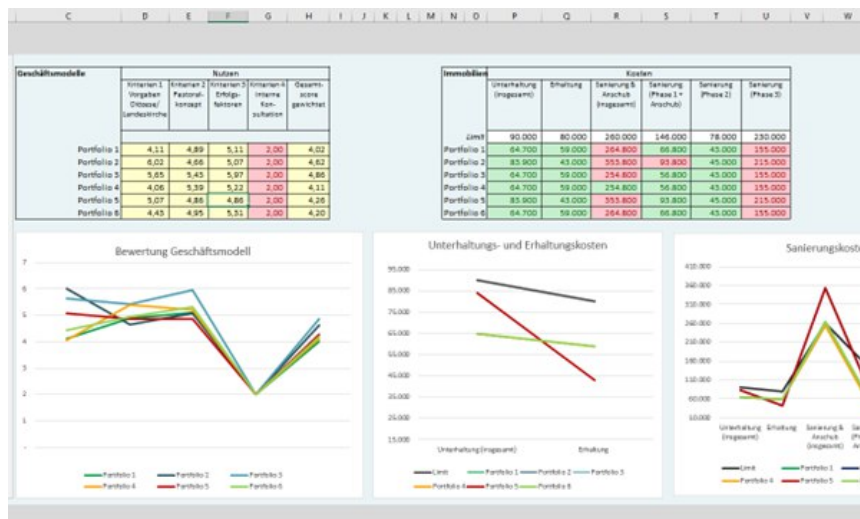
|    | A                    | B                 | C                          | D                                                    | E                                   | F                                   | G                                          | H                             | I            | J | K | L | M | N | O | P                           | Q         |
|----|----------------------|-------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|--------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|-----------|
| 27 |                      |                   |                            |                                                      |                                     |                                     |                                            |                               |              |   |   |   |   |   |   |                             |           |
| 28 |                      |                   |                            |                                                      |                                     |                                     |                                            |                               |              |   |   |   |   |   |   |                             |           |
| 29 | Erstellung Portfolio |                   |                            |                                                      |                                     |                                     |                                            |                               |              |   |   |   |   |   |   |                             |           |
| 31 | Nr.                  | Kirchort/Gemeinde | Geschäftsmodelle           | Nutzen                                               |                                     |                                     |                                            | Portfolio                     |              |   |   |   |   |   |   |                             |           |
| 32 |                      |                   |                            | Kriterien 1<br>Vorgaben<br>Diözesan/<br>Landeskirche | Kriterien 2<br>Pastoral-<br>konzept | Kriterien 3<br>Erfolgs-<br>faktoren | Kriterien 4<br>interne<br>Kor-<br>poration | Gesamt-<br>score<br>gewichtet | Ge-<br>setzt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Unterhaltung<br>(insgesamt) | Erhaltung |
| 33 | 1                    | St. Vincentius    | A 1 Diakonische Kirche     | 4,81                                                 | 5,13                                | 4,53                                | 2,00                                       | 4,11                          | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 32700                       | 29000     |
| 34 | 2                    | St. Vincentius    | A 2 Möbel- u. Kleiderlager | 6,58                                                 | 4,63                                | 4,55                                | 2,00                                       | 4,64                          |              |   |   |   |   | 1 |   | 9200                        | 4000      |
| 35 | 3                    | St. Vincentius    | A 3 Kita als Kirchort      | 4,61                                                 | 4,77                                | 5,97                                | 2,00                                       | 4,43                          |              |   |   |   |   |   |   | 15000                       | 15000     |
| 36 | 4                    | St. Johannes Ev.  | B 1 Jugendkirche           | 4,58                                                 | 2,50                                | 5,43                                | 2,00                                       | 3,95                          |              |   |   |   |   |   | 1 | 32000                       | 9000      |
| 37 | 5                    | St. Johannes Ev.  | B 2 Familienkirche         | 3,77                                                 | 7,90                                | 5,54                                | 2,00                                       | 4,44                          |              |   |   |   |   |   | 1 | 32000                       | 30000     |
| 38 | 6                    | St. Johannes Ev.  | B 3 Kunstkirche            | 7,35                                                 | 4,37                                | 5,39                                | 2,00                                       | 5,12                          |              |   |   |   |   |   | 1 | 42000                       | 10000     |
| 39 | 7                    | Hl. Blut          | C 1 Kirchenladen           | 4,58                                                 | 3,87                                | 6,11                                | 2,00                                       | 4,34                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 40 | 8                    | Hl. Blut          | C 2 Kita als Kirchort      | 3,35                                                 | 4,90                                | 4,51                                | 2,00                                       | 3,59                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 41 | 9                    | Hl. Blut          | C 3 Seniorenkirche         | 1,55                                                 | 5,30                                | 4,98                                | 2,00                                       | 3,18                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 42 | 10                   | Hl. Geist         | D 1 Gründer Hub            | 5,65                                                 | 1,43                                | 7,31                                | 2,00                                       | 4,73                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 43 | 11                   | Hl. Geist         | D 2 Kirche f. Ausgetretene | 5,35                                                 | 4,50                                | 5,79                                | 2,00                                       | 4,59                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 44 | 12                   | St. Jakobus       | E 1 Kontaktkirche          | 3,97                                                 | 3,03                                | 4,33                                | 2,00                                       | 3,49                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 45 | 13                   | St. Jakobus       | E 2 Kita als Kirchort      | 3,68                                                 | 4,63                                | 5,14                                | 2,00                                       | 3,85                          |              |   |   |   |   |   | 1 | 1                           |           |
| 46 | 14                   | St. Jakobus       | E 3 Seniorenkirche         | 6,74                                                 | 2,97                                | 5,66                                | 2,00                                       | 4,81                          |              |   |   |   |   |   |   |                             |           |
| 47 | 15                   | Herz Jesu         | F 1 Familienkirche         | 5,71                                                 | 7,57                                | 6,97                                | 2,00                                       | 5,47                          |              |   |   |   |   |   | 1 | 1                           |           |
| 48 | 16                   | Herz Jesu         | F 2 Kita als Kirchort      | 4,71                                                 | 4,37                                | 6,37                                | 2,00                                       | 4,53                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 49 | 17                   | St. Marien        | G 1 Kunstkirche            | 8,32                                                 | 5,13                                | 5,48                                | 2,00                                       | 5,57                          |              |   |   |   |   | 1 |   |                             |           |
| 50 | 18                   | St. Marien        | G 2 Eventkirche            | 4,81                                                 | 5,77                                | 5,00                                | 2,00                                       | 4,34                          |              |   |   |   |   |   | 1 |                             |           |
| 51 | 19                   | St. Marien        | G 3 Kita als Kirchort      | 4,84                                                 | 7,50                                | 5,90                                | 2,00                                       | 4,85                          |              |   |   |   |   |   |   |                             |           |

ordneten pastoralen, ökologischen, baulichen und finanziellen Anforderungen sowie den lokalen Bedürfnissen am Ehesten entsprechen.

Das Vorgehen dabei ist nahezu spielerisch. Ausgehend von den Einzelbewertungen legt man fest, welche Geschäftsmodelle zum Portfolio dazugehören sollen. Die pastorale und finanzielle (Gesamt-)Bewertung des jeweiligen Portfolios wird unmittelbar berechnet und im Vergleich der Portfolios 1 bis 6 tabellarisch und grafisch dargestellt, so dass man sie

unmittelbar vergleichen und ggf. Justierungen vornehmen und sie auf diese Weise optimieren kann.

Liegen die Optionen abschließend vor, werden sie in knapper Form dargestellt und hinsichtlich der Auswahl begründet. Die Argumente liefert die zuvor erfolgte, systematische Bewertung anhand pastoral-seelsorglicher und finanzieller sowie baulicher Kriterien. Die Entscheidung erfolgt auf dieser Basis in den zuständigen Gremien.





## 5 Praxiserfahrung

Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass die strukturierte Weise des Arbeitens sowohl hauptamtlich in Seelsorge und Pastoral Tätigen als auch ehrenamtlich Engagierten sehr entgegenkommt, weil es Ressourcen schont, den Arbeitsfortschritt greifbar macht und kriteriengeleitet zu Entscheidungen führt. Die Arbeit mit den Boards hilft, beim jeweiligen Thema die Übersicht zu behalten, hinreichend differenziert in die Materie einzusteigen und schritt-

weise vorzugehen. Die Moderation ist in der Lage, situativ zu entscheiden, wie tief man in Details geht, wo in der Diskussion Schwerpunkte zu setzen sind, ob bestimmte Felder vernachlässigt werden können etc. Darüber hinaus ist es vergleichsweise einfach, den Fokus zu halten und den roten Faden ansichtig zu machen. Das strukturierte Vorgehen schafft darüber hinaus Raum, die Prozessdynamik im Auge zu behalten und ggf. kommunikativ oder

mediativ zu intervenieren. Die Ergebnisse sind i. d. R. sehr differenziert und zugleich hoch verdichtet, dass eine zeitnahe Verschriftlichung unabdingbar ist. Hier ist zu klären, inwieweit das vom System selbst zu leisten ist (was ideal wäre) oder von den externen bzw. internen Entwickler:innen als zusätzliche Dienstleistung angeboten wird.

# Zukunftsfragen angehen und meistern

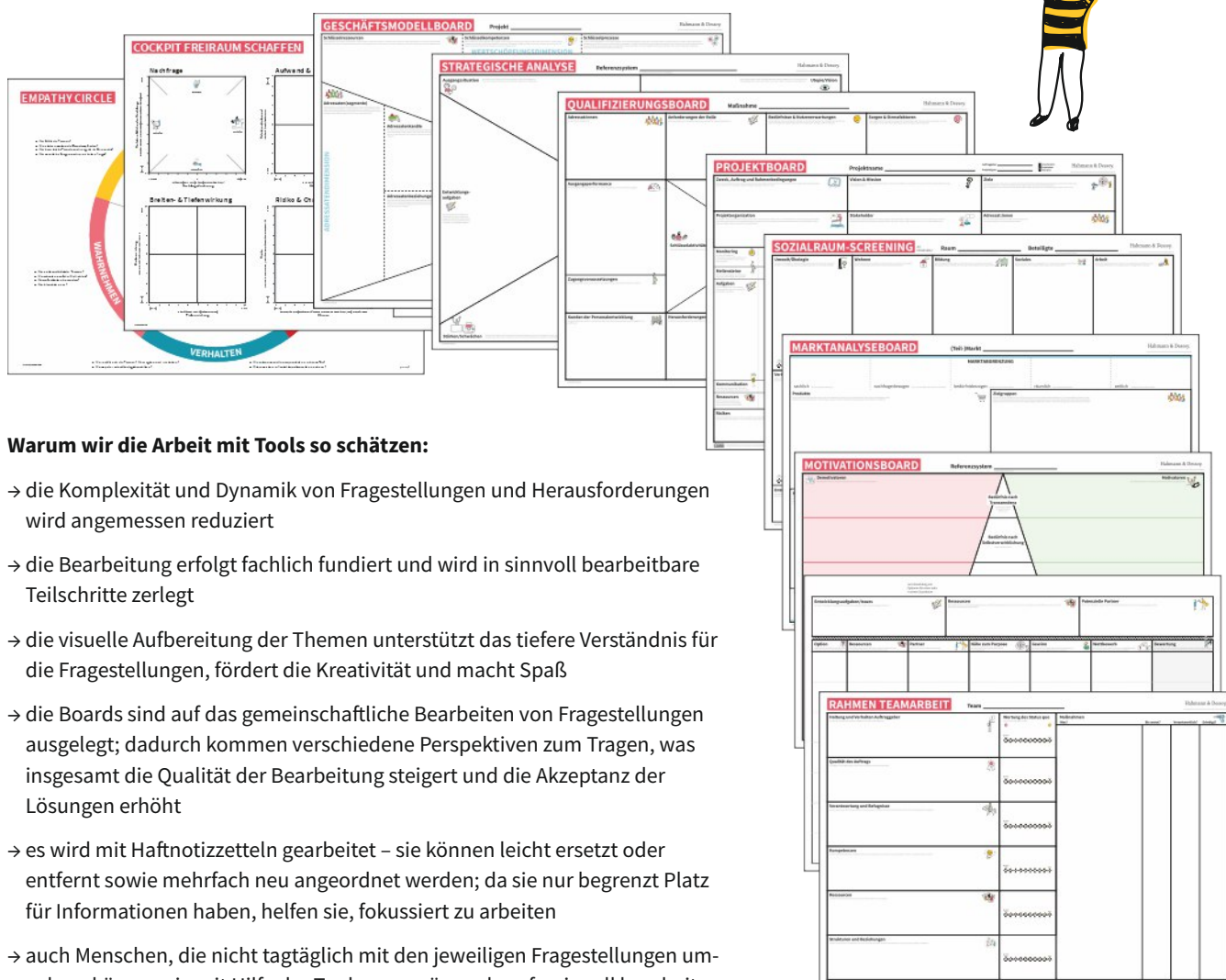
# Erprobte Tools, die Transformation aktiv zu gestalten

Organisationen und die in ihr engagierten haupt- und ehrenamtlichen Menschen stehen vor großen Herausforderungen, die häufig in Stress und Überforderung führen. In dieser Situation wollen wir mit unserem konzeptionell fundierten Ansatz und sehr handfesten Tools für Entlastung sorgen und die Entwicklung nachhaltiger Lösungen unterstützen.

Sie stammen aus unserer Beratungspraxis und sind bewährte Instrumente, um die anstehenden Entwicklungsaufgaben konkret anzugehen und erfolgreich zu bewältigen. Sie helfen, sich im Feld zu orientieren und Schritt für Schritt voranzugehen.

Wir berücksichtigen die vorhandene Komplexität und die bestehende Ungewissheit und bieten für den Umgang mit ihnen Instrumente, um in überschaubaren Schritten Transformationsprozesse zu gestalten.

Unsere Tools sind als Boards (Plakate DIN A2 bis DIN A0) erhältlich, die perfekt auf Moderationswände passen. Oder wir halten sie als „Karten“ in kleineren Formaten (DIN A5 bis DIN A3) vor. Alle enthalten bereits erklärende Texte, die ihre Bearbeitung erleichtern. Mit der Bestellung gibt es zudem eine Anleitung mit einer genauen Beschreibung des jeweiligen Tools und seiner Anwendung – bis hin zu Vorschlägen zur Gestaltung des Prozesses für die Bearbeitung im Team oder in großen Gruppen.



## Warum wir die Arbeit mit Tools so schätzen:

- die Komplexität und Dynamik von Fragestellungen und Herausforderungen wird angemessen reduziert
- die Bearbeitung erfolgt fachlich fundiert und wird in sinnvoll bearbeitbare Teilschritte zerlegt
- die visuelle Aufbereitung der Themen unterstützt das tiefere Verständnis für die Fragestellungen, fördert die Kreativität und macht Spaß
- die Boards sind auf das gemeinschaftliche Bearbeiten von Fragestellungen ausgelegt; dadurch kommen verschiedene Perspektiven zum Tragen, was insgesamt die Qualität der Bearbeitung steigert und die Akzeptanz der Lösungen erhöht
- es wird mit Haftnotizzetteln gearbeitet – sie können leicht ersetzt oder entfernt sowie mehrfach neu angeordnet werden; da sie nur begrenzt Platz für Informationen haben, helfen sie, fokussiert zu arbeiten
- auch Menschen, die nicht tagtäglich mit den jeweiligen Fragestellungen umgehen, können sie mit Hilfe der Tools souverän und professionell bearbeiten



Jede Organisation – ob groß oder klein – möchte zukünftige Entwicklung sichern und gleichzeitig die Gegenwart erfolgreich gestalten.

Wir begleiten Sie auf diesem Weg und unterstützen mit Know-how und Tools, um Transformationsprozesse zukunftsorientiert und selbstbestimmt zu gestalten.

## Kontakt



**Dr. Valentin Desso**  
vd@hahmann-dessoy.de  
+49 173 652 2040



**Ursula Hahmann**  
uh@hahmann-dessoy.de  
+49 170 543 7070

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

[www.hahmann-dessoy.de](http://www.hahmann-dessoy.de)

**Hahmann & Desso.**

Strategie · Methodik · Herzblut



