

THESEN ZUR NÄCHSTEN KIRCHE

Herausforderungen und Stellschrauben

Thesen zur nächsten Kirche

Herausforderungen und Stellschrauben

Die nächste Kirche	4
1 Von Binnen- zu Außenorientierung: Menschen ansprechen, die nichts mit Kirche in ihrer bisherigen Form anfangen können	6
2 Von Tradition zu Innovation: Angebote und Ausdrucksformen experimentell mit den Adressat:innen entwickeln	8
3 Vom Einheitsparadigma zur Vielfalt: Sozialgestalt deregulieren und flexibilisieren	11
4 Vom Haupt- zum Ehrenamt: Rollenarchitektur neu konfigurieren	13
5 Von vertikaler zu horizontaler Führung: Entwicklung als zentrale Führungsaufgabe verstehen	14
6 Von zentralen zu dezentralen Entscheidungen: Entscheidungskultur partizipativ weiterentwickeln	16
7 Von der Funktions- zur Wirkungsperspektive: Unternehmerisch denken und handeln	18
8 Von Einheitskommunikation zu differenzierter Ansprache: Kommunikation adressatenorientiert entwickeln	20
9 Vom Mittelalter und zur Postmodernen: Aufklärung nachholen	22

Die nächste Kirche

Seit Jahrzehnten versuchen die Kirchen, sich an die sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Reformen, die darauf abzielen, die bestehende Organisationslogik zu bewahren und im Sinne des Modernisierungsparadigmas auf zunehmende Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung setzen, erzielen allerdings nur kurzfristige Entlastung und keine nachhaltigen Effekte i. S. einer verbesserten Umweltreferenz. Im Gegenteil, die Krise beschleunigt sich weiter. Ganz offensichtlich hat die Herausforderung eine andere Dimension, die es zu verstehen und anzunehmen gilt.

Gesellschaftlicher Wandel

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem epochalen Umbruch. Soziologen wie Dirk Baecker sehen darin den Übergang zur „nächsten Gesellschaft“. Die damit verknüpften Veränderungen sind von der Tragweite her vergleichbar mit dem Übergang von der mittelalterlichen Ständegesellschaft zur funktional differenzierten Gesellschaft, wie wir sie heute kennen. Wenn die Kirchen in diesem Umbruch als gesellschaftlich relevante Ordnungsfigur überleben wollen, müssen sie ihre inneren und äußeren Prozesse neu formen. Die Herausforderung ist enorm, zumal Religion seit Jahrzehnten einen anhaltenden Relevanzverlust erfährt, was beispielsweise die 6. Kirchenmitgliedschaftsstudie der EKD (KMU 6) deutlich aufgezeigt hat.

Das Bedürfnis nach Religion ist abhandengekommen. Man braucht die Kirchen nicht mehr, weil sämtli-

che Funktionen der Daseinsbewältigung, -vorsorge und -absicherung anderweitig und besser realisiert werden. Heilung und Befreiung finden andernorts statt, so dass der Kern der christlichen Botschaft – das Heilsversprechen in Jesus Christus – in unserer modernen Gesellschaft kaum noch damit in Verbindung gebracht bzw. verknüpft werden kann. Für die katholische Kirche kommt erschwerend hinzu, dass sie Entwicklungen nachholen muss, gegen die sie sich seit der Aufklärung mit aller Macht gewehrt hat: Gewaltenteilung, Gleichberechtigung, differenzierter Umgang mit Sexualität etc. In einer aufgeklärten Gesellschaft gelten diese Merkmale als Selbstverständlichkeiten. Ihr Fehlen führt zu Unzufriedenheit, zu innerer oder äußerer Abkehr. Ihr Vorhandensein hingegen hat keinen positiven Effekt auf die Zufriedenheit mit der Kirche und die Kirchenbindung.

Die bisherigen Reformansätze in den Kirchen zeigen, dass sie bis heute weitgehend in der Organisationslogik volkskirchlicher Verfasstheit verankert sind. Die Herausforderung, die der gesellschaftliche Wandel mit sich bringt, lässt sich damit aber gerade nicht bewältigen: Kirche ist als Organisation seit Jahrhunderten auf maximale Stabilität programmiert und muss in kürzester Zeit lernen, sich in einem dynamischen und volatilen Kontext zu bewegen, um weiterhin existieren und auf Dauer ihrem Auftrag gerecht werden zu können. Es geht um einen Paradigmenwechsel, eine systemische Transformation, die bis in die DNA der Institution Kirche hineinreicht und deren Ergebnis ungewiss ist: Wir stehen an der Schwelle zur nächsten Kirche.

9 Thesen zur nächsten Kirche

Ausgehend von der Prämisse, dass Kirche ihrem Auftrag nur dann nachkommen kann, wenn sie sich – *semper reformanda* – kontinuierlich neu auf ihre Umwelt bezieht, müssen die Kirchen ihre organisatorische Verfasstheit, ihre Strukturen, Prozesse, Kommunikation usw. an die spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Zeit anpassen. Dies ist notwendig, um ihre Botschaft kontextualisiert immer wieder neu entdecken und zur Sprache bringen zu können.

Die Entwicklung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gibt deutliche Hinweise darauf, was zentrale Anforderungen an die nächste Kirche sind. Beobachtbare gesellschaftliche Trends lassen sich extrapolieren und eröffnen – hypothe-

tisch – eine Perspektive auf die „nächsten Gesellschaft“. Bezogen darauf können wesentliche „Stellschrauben“ identifiziert werden, um Identität und Gestalt der Kirche in veränderter Zeit neu zu bestimmen und eine bessere Umweltreferenz zu erreichen.

Diese „Stellschrauben“ sind nicht als etwas völlig Neues zu verstehen, das künstlich von außen an die Kirche herangetragen wird. Eher handelt es sich um grundlegende Parameter oder (Tiefen-)Dimensionen, die angesichts veränderter Kontextbedingungen in eine neue Balance gebracht werden müssen. Sie markieren die Punkte, an denen langfristig-strategische Entscheidungen getroffen werden müssen, deren Auswirkungen die Gestalt von Kirche als Ganzes verändern werden.

Die im Folgenden beschriebenen Aspekte sind nicht frei von Überschneidungen und „funktionieren“ nicht unabhängig voneinander. Sie müssen also in ihrer Wechselbeziehung betrachtet werden. Änderungen in einem Bereich führen unweigerlich zu Veränderungen in anderen Bereichen. Das Gesamtergebnis lässt sich jedoch nicht einfach vorhersagen, geschweige denn kontrollieren: Die Gestalt der „nächsten Kirche“ kann nicht vorhergesagt werden, sie entsteht erst im Gehen.

Die Idee von der nächsten Gesellschaft

Mit den digitalen Medien beginnt eine neue Epoche der menschlichen Gesellschaft. War diese bisher durch Sprache, Schrift und Buchdruck geprägt, so beteiligen sich erstmals Maschinen an der Kommunikation. Dirk Baecker geht davon aus, dass die nächste Gesellschaft („Computergesellschaft“) sich von der Buchdruckgesellschaft der Moderne so dramatisch unterscheiden wird wie diese von der Schriftgesellschaft der Antike. Hatte die Antike es mit einem Überschuss an Symbolen zu tun und die Moderne mit einem Überschuss an Kritik, so wird sich die nächste Gesellschaft durch einen Überschuss an Kontrolle auszeichnen. So zumindest kann man vermuten, wenn man der These folgt, dass Verbreitungsmedien einen dominierenden Einfluss auf die Struktur und Kultur einer Gesellschaft ausüben.

Dirk Baecker ist Soziologe und Seniorprofessor für Organisations- und Gesellschaftstheorie an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee.

// 1.

Von Binnen- zu Außenorientierung: Menschen ansprechen, die nichts mit Kirche in ihrer bisherigen Form anfangen können

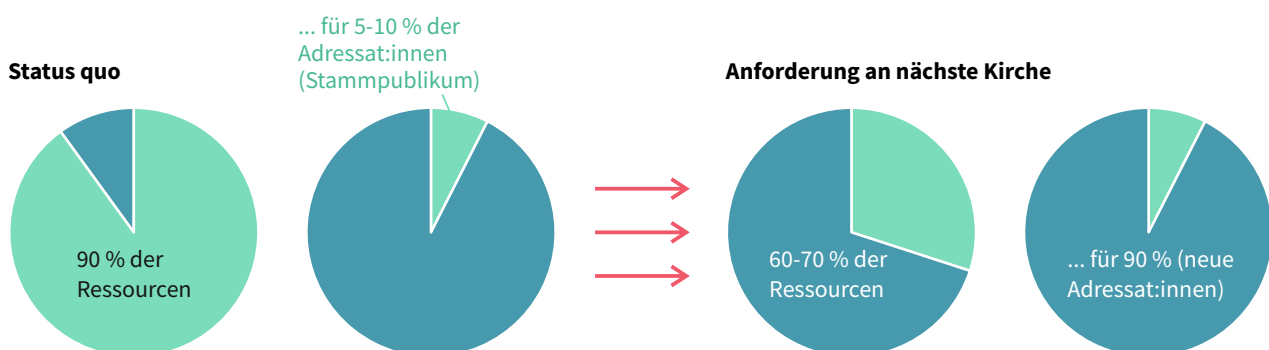
Kirchliches Handeln ist über weite Strecken durch eine ausgeprägte Binnenorientierung gekennzeichnet, die sich auf die Menschen konzentriert, die zum Kern der Gemeinden gehören. Diese sind in der Regel klassisch kirchlich sozialisiert, werden mit den Standardangeboten erreicht und finden in bisherigen Gemeinschaftsformen eine Beheimatung.

Damit einher geht die Beschäftigung mit Themen, die sich auf den Binnenraum von Kirche, ihre Binnenorganisation etc. beziehen, und eine spezifische Sprache, die außerhalb von Kirche merkwürdig klingt oder nicht verstanden wird. Obgleich immer wieder „eingeladen“, werden andere zumeist als „Suchende“ deklariert und auf diese Weise faktisch exkludiert. Wer die Schwelle überwindet, sich von außen in den Binnenraum hineinbegeben, wird bestenfalls integriert, d. h. er muss sich so anpassen, dass er den Regeln und Gepflogenheiten im innerkirchlichen Raum entspricht.

Außenorientierung richtet den Fokus gezielt auf jene Personen, die nicht zum Kernbereich gehören, die mit den klassischen Angeboten nicht (mehr) erreicht werden, die sich von Kirche verabschiedet oder bislang kaum oder gar nicht in Kontakt waren. Außenorientierung zielt auf maximale Umweltreferenz und gestaltet kirchliches Handeln – im Sinne Hemmerles – konsequent aus der Perspektive der Adressat:innen: inhaltlich, sprachlich wie auch ästhetisch, um selbst die Botschaft neu zu lernen.

Das setzt die Bereitschaft voraus, hinauszugehen, aktiv auf andere zuzugehen und sich selbst zu verändern. Das dadurch entstehende Neue ist geprägt von der Handschrift der Neuen – und die sind vermutlich ganz anders. Neue werden nicht integriert, sondern inkludiert und dadurch systemrelevant. Das Neue wird Teil der Geschichte Gottes mit den Menschen, Teil seiner Offenbarungsgeschichte.

Wenn Kirche ihrem Sendungsauftrag nachkommen will, muss sie ihre Aufmerksamkeit im Kernbereich der Seelsorge den 90-95 % zuwenden, die sie heute nicht bzw. nicht mehr erreicht, um in deren Leben präsent zu sein und Relevanz zu gewinnen. Das schließt die gezielte Umverteilung der vorhandenen Ressourcen mit ein. In diesem Zusammenhang müssen kirchliche Systeme auch entscheiden, ob und in welchem Ausmaß sie ihr Handeln auf die verschiedenen Formen und Stärken der inneren Ich-Beteiligung (Involvement) der Menschen ausrichten wollen. Diese Entscheidung beeinflusst maßgeblich die Inhalte, Formate und Gemeinschaftsformen. Für Menschen mit hohem Involvement stehen Partizipation und Ermöglichung im Vordergrund, während die Kirche für Menschen mit niedrigem Involvement eher Dienstleistungscharakter besitzt. Für letztere Gruppe müssen attraktive Kontaktpunkte geschaffen und die Angebote dem passageren Nutzerverhalten entsprechend adressatenorientiert gestaltet sein.



„Lass mich dich lernen, dein Denken und Sprechen, dein Fragen und Dasein, damit ich daran die Botschaft neu lernen kann, die ich dir zu überliefern habe.“

Klaus Hemmerle

Wie Außenorientierung erreichen? Mit den richtigen Tools:

Für die systematische Annäherung an unterschiedliche Adressatengruppen und deren Bedürfnisse und Präferenzen stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Sie alle zielen darauf ab, sich mit viel Empathie den neuen Adressat:innen zuzuwenden.



→ Marktanalyseboard

Mit dem Marktanalyseboard lässt sich ein Feld umfassend untersuchen. Neben einer Abgrenzung und der Beschreibung der Marktcharakteristika erfolgt eine Analyse der aktuellen und sich abzeichnenden Entwicklungen hinsichtlich der wichtigsten Einflussgrößen.

→ Toolset Sozialraumanalyse und -gestaltung

Das Toolset umfasst mehrere Instrumente, mit deren Hilfe sich ein Sozialraum abgrenzen und beschreiben lässt sowie seine spezifischen Themen in Optionen für das eigene Handeln überführt.

→ Toolset Stakeholderanalyse

Das Toolset unterstützt bei der systematischen Betrachtung der relevanten Anspruchsgruppen eines Projekts oder Themas. Auf dieser Basis kann das Projekt konzipiert und die Projektkommunikation geplant werden.

→ Empathy Circle

Der Empathy Circle ist ein Instrument, um sich gut in Adressat:innen einzudenken und -fühlen, als Basis für Innovation oder andere Entwicklungsmaßnahmen, etwa im Rahmen von sozialräumlichen Projekten.

→ Kurzprofil

Das Kurzprofil ist sehr gut geeignet, um Annahmen zu wichtigen Themen von Adressat:innen zu treffen und zu prüfen. Es ist daher sehr gut im Rahmen der Angebotsentwicklung oder im Kontext sozialräumlicher Analysen einsetzbar.

→ Persona

Personas sind fiktive, aber realistische Darstellungen einer typischen Person aus der Zielgruppe. Sie helfen, Adressat:innen besser zu verstehen und ihre Bedürfnisse und Präferenzen zu erkennen.

// 2.

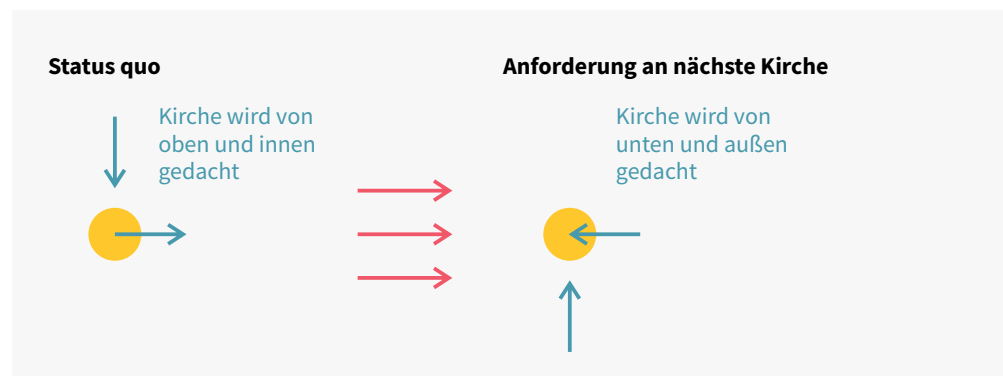
Von Tradition zu Innovation: Angebote und Ausdrucksformen experimentell mit den Adressat:innen entwickeln

Tradition, die authentische Weitergabe von Glaubensvorstellungen, Überzeugungen, Riten und Handlungsmustern, ist für Religionen grundlegend. Sie stellt eine Religionsgemeinschaft als Organisation und soziale Größe auf Dauer und sorgt für Verlässlichkeit. Wenn Traditionen in neue, unbekannte kulturelle Kontexte kommen, müssen sie auf diese hin innoviert werden. Dies geschieht, indem Elemente aus dem jeweiligen Kontext aufgegriffen und religiöse Kernerfahrungen und -botschaften im Verstehenshorizont der umgebenden Kultur ausgedrückt und verstehbar gemacht werden.

Die Geschichte der Kirche zeigt eine signifikante Veränderung des Verhältnisses von Tradition und Innovation über die Jahrhunderte. In der frühen Expansionsphase lag der Fokus auf dem Erzählen der heilenden und befreienden Wirkung von Jesu Tod und Auferstehung in immer wieder neuen kulturellen Kontexten. Traditionsbildung und damit Normierung bzw. Standardisierung erfolgte damals im Nachgang, im Modus von Partizipation und Dialog, mit dem Ziel der Einbindung. So entstand der Kanon, aber auch die frühen Dogmen. In der Folgezeit

kehrte sich das Verhältnis um: Mit zunehmender gesellschaftlicher Dominanz der Kirche, teils auch als Instrument staatlicher Macht, rückte das Bestehende, die Tradition immer stärker in den Vordergrund. Normierung in Glaube und Moral geschieht seit dem frühen Mittelalter bis heute vorgängig im Modus von Hierarchie und hat exklusiven Charakter.

che nicht oder nicht mehr erreicht wurden. Neue Ansätze oder Sozialformen können nicht einfach aus dem Bestehenden abgeleitet werden. Es ist vielmehr erforderlich, die Menschen in den jeweiligen Kontexten mit einzubeziehen und von ihnen zu lernen. Experimentieren ist hierbei ein Schlüsselement. In Kontexten, die so dynamisch und volatil sind, wie wir sie aktuell erle-



Innovation geschieht durch das Abweichen von bisherigen Mustern. Innovation steht für die Entwicklung und Implementierung neuer Ideen, die „sich durchsetzen“. Neuerungen sind dann innovativ, wenn sie von den Zielgruppen als nützlich und hilfreich wahrgenommen und angenommen werden. Innovation ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn Personen erreicht werden sollen, die bisher von der Kir-

chen, hat kirchliches Handeln perspektivisch bleibend experimentell-prototypischen Charakter.

Deshalb ist es entscheidend, dass kirchliche Systeme substanziell und systematisch in Innovation investieren. Das betrifft Formate (z. B. Gottesdienste), Formen der Vergemeinschaftung (etwa die Gestaltung von Kirchorten und Gemeinden) sowie die Verteilung der verfügbaren



Ressourcen. Angesichts des Rückgangs in der Nutzung kirchlicher Angebote und der Tatsache, dass in etwa zehn Jahren der Nullpunkt erreicht sein könnte, erscheint eine Investition von 50-60 % der personellen und finanziellen Ressourcen als das mindestens Erforderliche. Wichtig ist dabei, dass nicht alle dem Neuen folgen müssen. Vielmehr kann und soll jeder auf seine Weise Kirche sein und leben können. Dies

wird zu einer Zunahme der horizontalen Komplexität führen und eine Vielzahl unterschiedlicher Kirchenkulturen hervorbringen („Mixed Economy of Church“). Traditionsbildung bleibt auch weiterhin wichtig. Sie geschieht jedoch im Nachgang, in einem partizipativen Verständigungsprozess, der von der Hierarchie moderiert wird, zum Zweck größtmöglicher Inklusion.

Innovations-Tools

Neue Ideen und Ansätze nah an den Menschen zu entwickeln ist herausfordernd und kein Selbstläufer. Eine methodisch gestützte Arbeit hilft, die Komplexität handhabbar zu machen und bietet für unterschiedliche Phasen das passende Tool.



Die Tools für mehr Außenorientierung (S. 7) sind natürlich auch für die Innovation relevant.

- Marktanalyseboard
- Toolset Sozialraumanalyse und -gestaltung
- Toolset Stakeholderanalyse
- Empathy Circle
- Kurzprofil
- Persona

→ Ideenskizze

Die Ideenskizze dient im Innovationsprozess dazu, erste Ideen hinsichtlich relevanter Dimensionen knapp zu beschreiben.

→ Geschäftsmodellboard

Das Geschäftsmodellboard ist eine hervorragende Hilfe, um aus einer guten Idee ein erfolgreiches Projekt zu entwickeln. Ein Geschäftsmodell beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird und beantwortet die Frage, wie dabei Wertschöpfung für das Unternehmen oder die Organisation entsteht (Nutzenversprechen, Architektur der Wertschöpfung, Ertragsmodell).

→ Customer Journey Board

Das Customer Journey Board ist ein Tool zur adressatenorientierten Analyse, Gestaltung und Optimierung von Angeboten. Dazu versetzt man sich in die Lage der Adressat:innen und geht mit ihnen alle Schritte eines Prozesses durch. So können Kontaktpunkte eines Angebots adressatenspezifisch gestaltet werden, um Zugang zu ermöglichen und die Wahrscheinlichkeit einer Nutzung zu erhöhen.

→ Nachfrageorientierte Portfolioanalyse

Die nachfrageorientierte Portfolioanalyse dient dazu, Angebote anhand der Nachfrage und deren Änderung über die Zeit zu bewerten, um daraus Informationen für die Weiterentwicklung des Angebotsportfolios zu gewinnen.

→ Marktabdeckungsboard

Mit diesem Tool gewinnt man Klarheit darüber, in welchen Feldern die Organisation tätig ist. Man kann alternative Optionen entwickeln und festlegen, für wen die Organisation zukünftig einen Nutzen erbringen möchte und mit welchen Angeboten dies geschehen soll.

→ Toolset Exnovation

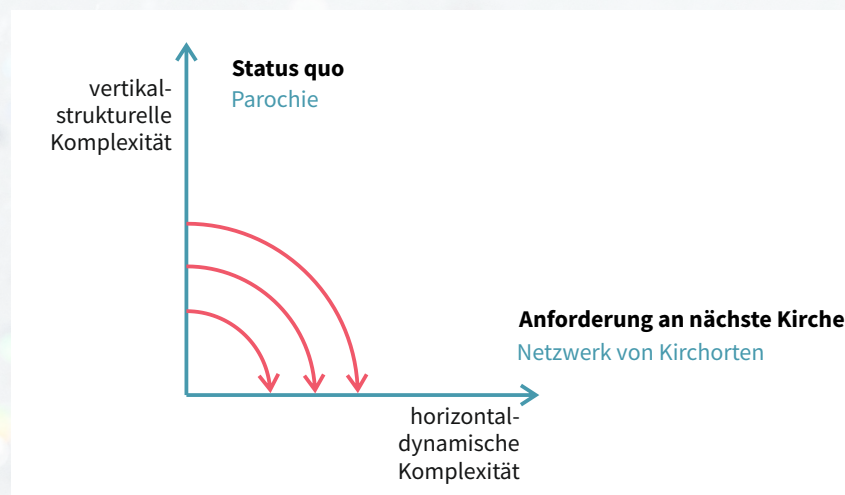
Der Anspruch zu innovieren setzt voraus, dass genug Ressourcen (insb. Arbeitszeit) für Innovation zur Verfügung stehen. Das Toolset Exnovation hilft, das bestehende Produktportfolio systematisch zu analysieren, um diejenigen Produkte zu identifizieren, die am ehesten reduziert, an andere abgegeben oder abgeschafft werden können.

// 3.

Vom Einheitsparadigma zu kultureller und organisatorischer Vielfalt: Sozialgestalt deregulieren und flexibilisieren

Organisationen sind auf Dauer gestellte Systeme. Sie sorgen dafür, dass die Kommunikationsmuster und Routinen reproduziert werden, während die Teilnehmer:innen an der Kommunikation austauschbar bleiben. Dadurch wird die Organisation in ihrer Funktion weitgehend konstant gehalten. Organisationen zeichnen sich in der Regel durch eine enge Kopplung der Bausteine, eine hohe Regeldichte, eine hohe vertikale Komplexität (viele Hierarchieebenen) und die Tendenz zur Zentralisierung von Entscheidungen aus. Als lebendige Systeme stehen sie zugleich im Austausch mit ihren relevanten Umwelten. Sie müssen kontinuierlich Umweltreferenz herstellen, ihre Kommunikationsmuster und Funktionen schrittweise an veränderte Umweltbedingungen anpassen, um lebendig zu bleiben und zu überleben.

Netzwerke sind dagegen multizentrisch. Ihre Elemente sind lose gekoppelt. Sie können sich bei Bedarf enger verknüpfen oder auch wieder zurückschwingen. Kommunikationsmuster und Funktionen sind nicht losgelöst von den Akteur:innen auf Dauer gestellt, sondern werden unmittelbar zwischen ihnen



ausgehandelt und vereinbart. Je weniger Regeln die Kommunikation im Netzwerk steuern, desto situativer und fluider sind Beziehungen und Funktionen. Werden darüber hinaus Änderungsimpulse positiv verstärkt, entsteht eine Dynamik, die einem Netzwerk den Charakter einer (sozialen) Bewegung verleihen kann.

Die Dynamik und Unbeständigkeit gesellschaftlicher Entwicklungen erfordern, dass kirchliche Systeme – wie auch andere Organisationen – ihre Strukturen und Prozesse deutlich agiler gestalten. Sie müssen sich dezentralisieren und netzwerkartig aufstellen, um schneller auf Veränderungen reagieren und

langfristig funktionsfähig bleiben zu können. Das betrifft auch die Kirchen: Ein grundlegender Paradigmenwechsel ist erforderlich, der sämtliche Bereiche von Kirche bis in die Verwaltung hinein betrifft: Die zukünftige Kirche als Institution muss vielgestaltig, fluide, emanzipatorisch und unternehmerisch sein, um ihrem Auftrag in der nächsten Gesellschaft gerecht zu werden. Im Gegenzug werden die konkreten Verwirklichungsformen der Kirche sehr verschieden, beweglich, selbstverantwortet und zumindest teilweise wirtschaftlich eigenständig sein.

Tools zur Neuausrichtung der Sozialgestalt

Für die Neuausrichtung der Sozialgestalt auf den unterschiedlichen Ebenen stehen u. a. diese Instrumente zur Verfügung:



→ Toolset Analyse

Für organisationsbezogene Analysen steht eine Reihe von Tools zur Verfügung. Zum Beispiel das Board „Strategische Analyse“, das hilft, die Situation und den Kontext einer Organisation systematisch auf zukünftige Anforderungen hin in den Blick zu nehmen und die zentralen Entwicklungsaufgaben für die Organisation zu identifizieren.

→ Toolset Strategie

Zahlreiche Instrumente dienen der Unterstützung von Prozessen zur Strategieentwicklung bzw. strategischer Planung. Etwa das Strategieboard mit dem systematisch strategische Grundorientierungen und strategische Ziele überprüft und festgelegt werden können. Oder das Ziel-systemboard, das eingesetzt wird, um operative oder strategische Ziele in operationalisierter Form darzustellen und Verknüpfungen aufzuzeigen.

→ Geschäftsmodellboard

Mit dem Geschäftsmodellboard kann das bestehende Geschäftsmodell rekonstruiert, angepasst oder ein neues entwickelt werden.

→ OE-Board

Jede Organisation hat eine innere Logik, die alle wesentlichen Aspekte der Organisationswirklichkeit abbildet und in einen inneren Zusammenhang bringt. Das OE-Board hilft dabei, diese Wirklichkeit im Gesamtzusammenhang zu analysieren und Ideen für deren Entwicklung zu generieren.

→ Strukturboard

Das Strukturboard ist ein Tool zur Analyse, Anpassung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur. Mögliche Organisationslogiken werden auf die Organisation und ihre Kontextanforderungen hin konkretisiert, Stärken und Schwächen analysiert, Risiken und Kompensationsmaßnahmen in den Blick genommen.

→ Prozessboard

Mit dem Prozessboard lässt sich eine detaillierte Analyse und Beschreibung von Prozessen im Rahmen eines systematischen Prozessmanagements durchführen. Prozesse werden in einzelne Schritte zerlegt. Hierauf bezogen können Folgeschritte, Input, Output und Mitwirkende differenziert bestimmt werden.

// 4.

Vom Haupt- zum Ehrenamt: Rollenarchitektur neu konfigurieren

Seelsorger:innen arbeiten ganzheitlich. Historisch gesehen ist ihre Funktion in der Rolle der Pfarrperson begründet, die allen alles ist. Neben der Rolle des:der Diakon:in sind in den letzten Jahrzehnten weitere Berufsgruppen hinzugekommen. Treiber dieser Entwicklung war in der katholischen Kirche v. a. der fortschreitende Priestermangel. Hier unterscheiden sich die verschiedenen Berufsgruppen allein dadurch, welche Befugnisse ihnen jeweils zugestanden werden. In der evangelischen Kirche ist die Differenzierung anders motiviert und eher als Antwort auf die zunehmende Differenzierung der Gesellschaft zu verstehen. Hier sollten „neue Stellen (...) durch zielgruppen- und themenspezifische Angebote die Kluft zwischen Kirche und Gesellschaft überbrücken“ (Steffen Schramm: „Kirchentheorie in Stein“, Deutsches Pfarrerrinnen- und Pfarrerrblatt 1/2023, 5-10).

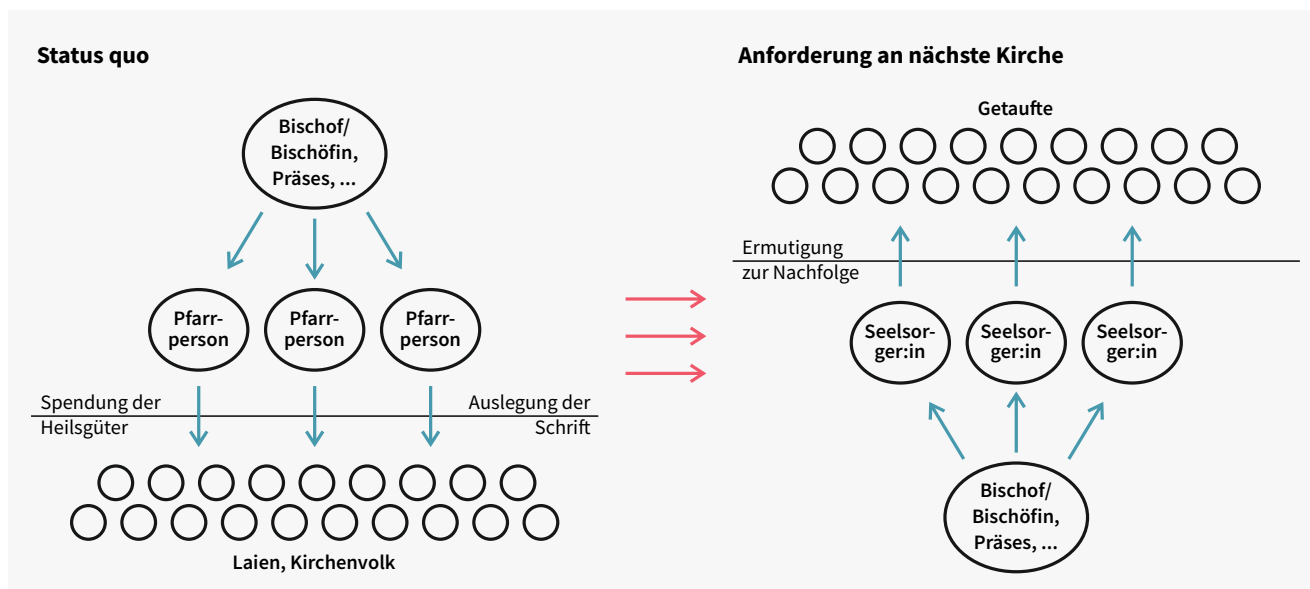
Eine Rollenarchitektur, die primär auf Hauptberufliche setzt und operativ seelsorgliche Prozesse fokus-

siert, erscheint aus heutiger Sicht ausgesprochen unterkomplex und ist angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen völlig unzureichend. Die gilt erst recht, wenn sie – wie in der katholischen Kirche – eindimensional angelegt ist und ausschließlich nach Befugnissen differenziert. Die unausweichliche Transformation der Kirche erfordert eine viel stärkere prozessbezogene Rollendifferenzierung kirchlicher Akteur:innen:

Die Verantwortung für das kirchliche Leben und seine Organisation wird zukünftig weitgehend in der Hand der Getauften, also ehrenamtlich Engagierter, liegen. Auf der Seite der Hauptberuflichen werden v. a. qualifizierte Spezialist:innen gebraucht, die in der Lage sind, die anstehenden Innovations- und Transformationsprozesse professionell und in Zusammenarbeit mit den Menschen vor Ort zu gestalten. Das erfordert die Klärung, wie eine angemessen differenzierte Rollenarchitektur hauptberuflicher und ehrenamtlicher Akteur:innen auf

Augenhöhe aussehen soll. Darüber hinaus sind Verfahren festzulegen, wie in Frage kommende Personen mit ihren jeweiligen Fähigkeiten identifiziert, qualifiziert und kontextualisiert in Verantwortung kommen und begleitet werden können.

In einer derart veränderten Rollenarchitektur kann es in der Seelsorge nicht mehr darum gehen, ein definiertes Programm bzw. ein vorgegebenes Portfolio von Aufgaben abzuarbeiten. Die Charismen derjenigen, die da sind, sich einbringen und Verantwortung übernehmen, stehen im Vordergrund und entscheiden darüber, wie sich Kirche konkret am jeweiligen Ort oder in einer bestimmten Situation realisiert. Die Verantwortung hauptberuflicher Akteur:innen besteht wesentlich darin, dies zu ermöglichen und darauf zu achten, dass die verschiedenen Involvementzustände nicht aus den Augen verloren werden, um differenziert Teilhabe zu ermöglichen.



Tools zur Ausgestaltung einer Rollenarchitektur



→ Rollenkarte

Die Rollenkarte hilft, Rollen in Organisationen differenziert und klar zu beschreiben. Auf diese Weise entstehen qualifizierte Rollenbeschreibungen, die z. B. im Rahmen von Prozessbeschreibungen oder Arbeitsplatzbeschreibungen benötigt werden.

→ Geschäftsmodellboard

Das Geschäftsmodellboard unterstützt die Formulierung und Einbettung von Rollen in ein Geschäftsmodell. Ausgehend von dem Nutzen, der gespendet werden soll, werden Rollenanforderungen entwickelt.

→ Prozesskarte

Mit der Prozesskarte lassen sich Rollen bezogen auf Prozesse beschreiben und miteinander verknüpfen. Alle relevanten Informationen zum Prozess werden zusammengeführt und übersichtlich dargestellt sind.

→ Motivationsboard

Das Motivationsboard kann dazu benutzt werden, rollenbezogenen Demotivatoren zu erkennen, um sie zu beseitigen und Motivatoren zu identifizieren, um sie systematisch in die Personalarbeit bzw. im Teamkontext zu implementieren.

→ Strukturboard

Das Strukturboard ist ein Tool zur Analyse, Anpassung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur. Organisationslogiken einschließlich der Rollenarchitektur werden auf die Organisation und ihre Anforderungen hin konkretisiert, Stärken und Schwächen analysiert, Risiken und Kompensationsmaßnahmen in den Blick genommen.

→ Qualifizierungsboard

Das Qualifizierungsboard ist ein Tool zur systematischen Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung.

→ Toolset Strategie

Das Toolset Strategie umfasst diverse Instrumente. Etwa das Strategieboard mit dem systematisch strategische Grundorientierungen und strategische Ziele analysiert und festgelegt werden können. Dies beinhaltet auch Funktionsstrategien, die z. B. die Rollenarchitektur betreffen.

HD SYSTEM

// 5.

Von vertikaler zu horizontaler Führung: Entwicklung als zentrale Führungsaufgabe verstehen

Systeme, die sich wie die Kirchen in dynamischen Kontexten bzw. Märkten bewegen, benötigen eine differenzierte Balance zwischen „vertikaler“ und „horizontaler“ Führung, die auf die jeweilige Situation abgestimmt sein muss. Vertikale Führung, oder Steuerung, zielt darauf ab, Konvergenz herzustellen, die Organisation zielorientiert zu steuern, die Funktionalität zu gewährleisten und sowohl Mitarbeitende als auch Adressat:innen zu integrieren. Horizontale Führung hat hingegen die Aufgabe, Divergenz herzustellen, partizipative Suchprozesse zu organisieren, Innovation und Entwick-

lung zu fördern sowie Menschen und Systeme in ihrer Selbstverantwortung und Selbstaktualisierung zu stärken und zu begleiten.

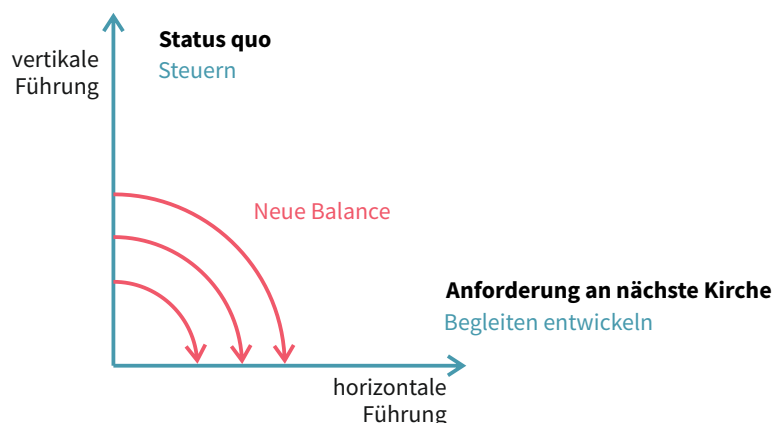
In einer agilen Organisation dient Führung dazu, den Rahmen für autonomes und selbstorganisiertes Handeln der Beteiligten zu sichern. Sie motiviert die Akteur:innen zur Übernahme von Verantwortung und bietet Unterstützung, wenn diese benötigt wird. Ziel ist es, die Beteiligten zu stärken, damit sie selbstgesteuert innerhalb einer verbindlich vereinbarten Gesamtstrategie (hier einer Pastoralstrategie) handeln und sich

weiterentwickeln können. In der Führungsforschung wird dieser Ansatz als Coaching bezeichnet. Pastoraltheologisch spricht man von Ermöglichung.

Ermöglicher:innen bzw. Coaches verfügen über ein breites Rollenrepertoire, das sie zielgerichtet einsetzen können. Sie agieren als Freund:in und Kolleg:in, als Chef:in und Manager:in, als Leader:in und Inspirator:in, als Moderator:in und Trainer:in, als Entwickler:in und Mentor:in. →

→

Coaches übernehmen als Prozessbegleiter:innen horizontale Führung. Sie gehen aber bei Bedarf auch inhaltlich ins Gegenüber, übernehmen also zeitlich begrenzt vertikale Führung. Coaches bewegen sich in einem Mischkontext und müssen – ähnlich wie Paulus – vertikale und horizontale Führung situativ in eine gute Balance bringen, um Wachstum zu ermöglichen.



Tools zur Führung

→ Whitepaper Coaching

Das Whitepaper „Coaching als Führungsansatz“ führt in die Logik vertikaler und horizontaler Führung ein. Es beschreibt grundlegende Haltungen und Instrumente.

→ Zielsystemboard

Das Zielsystemboard unterstützt bei der zentralen vertikalen Führungsaufgabe, der Formulierung und Operationalisierung operativer oder strategischer Ziele. Es schafft einen Überblick über alle relevanten Ziele und erlaubt es, Verknüpfungen herzustellen.

→ Operationalisierung

Die Karte Operationalisierung unterstützt bei der Formulierung und Konkretisierung von Zielen. Sie eröffnet die Möglichkeit, unterschiedliche Varianten der Operationalisierung durchzuspielen, miteinander zu vergleichen und die bestmögliche Form auszuwählen.

→ Toolset Projektmanagement

Horizontale Führung nutzt Projektmanagement als Instrument zur Gestaltung von Prozessen. Die Sammlung enthält diverse Tools wie das Projektboard zur systematischen Strukturierung und Planung von Projekten oder den Projektradar zum Monitoring von Projekten.

→ Toolset Transformation

Das Toolset Transformation beinhaltet eine Vielzahl von Instrumenten, die für die Identifizierung von Entwicklungsaufgaben und die Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Organisationen hilfreich sind (z. B. Kulturentwicklung, OE-Board, TA-Board).

→ Kulturentwicklung

Das Board Kulturentwicklung hilft dabei, die Organisationskultur systematisch zu analysieren und Ideen für deren Weiterentwicklung zu generieren und diese hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit zu bewerten.

→ Toolset Teamentwicklung

Mit dem Toolset Teamentwicklung stehen Instrumente zur Verfügung, Prozesse in Teams zu optimieren wie das Teamkulturboard, Motivationsboard oder das Qualifizierungsboard.

// 6.

Von zentralen zu dezentralen Entscheidungen: Entscheidungskultur partizipativ weiterentwickeln

Kirche konstituiert sich von unten nach oben (bottom-up) und von oben nach unten (top-down). Dies gilt mit unterschiedlicher Gewichtung und Ausprägung sowohl für die katholische als auch für die evangelischen Kirchen. So bestimmt etwa das 2. Vatikanische Konzil das Wesen der Kirche als *communio* und *ministratio* (Lumen Gentium 4). In diesem Spannungsfeld sind Entscheidungen angesiedelt. Sie können stärker top-down (hierarchisch) oder stärker bottom-up (demokratisch) angelegt sein. Hierarchische Entscheidungsprozesse können schneller durchgeführt werden, bergen jedoch das Risiko, bestehende Traditionen und Machtsymmetrien zu reproduzieren. Demokratische Entscheidungen dauern länger, reproduzieren jedoch oftmals die Interessen einflussreicher Anspruchsgruppen.

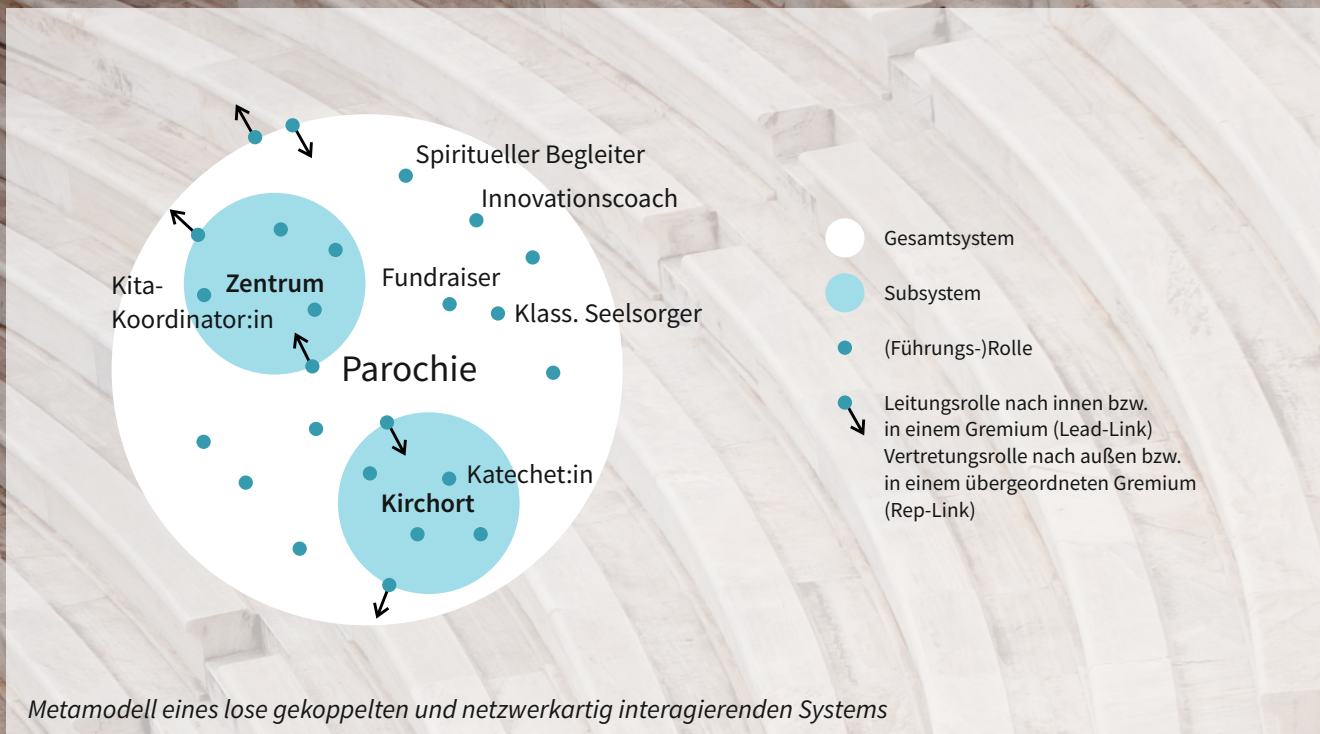
Die Erfahrung in beiden Kirchen zeigt, dass weder die eher hierarchische noch die eher demokratische Konstruktion per se angemessene und zukunftsgerichtete Entscheidungen in angemessener Zeit sicherstellt. Das hängt maßgeblich von den im Hintergrund liegenden Haltungen ab und insbesondere von dem gelebten Verständnis von Macht.

Max Weber (1864-1920) definiert Macht in einem vertikalen Sinne als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ Dem entspricht weitgehend der lateinische Begriff der *potestas*, die von den Römern als formelle Macht oder Verfügungsgewalt verstanden wurde, und auf ein Amt und damit verknüpfte Rechtsvorschriften und Befugnisse bezogen war.

Für Hannah Arendt (1906-1975) hingegen entspricht Macht eher horizontal „(...) der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.“ Dieses Verständnis kommt dem lateinischen Begriff der *auctoritas* nahe, verstanden als informelle Macht oder Autorität, die nicht an ein Amt gebunden war, sondern an andere Quellen, wie Ansehen, Reichtum und/oder Verbindungen.

Der Weg in eine Kirche, die von den Menschen ausgeht, auf Adressatenorientierung, Vielfalt und Beweglichkeit setzt, folgt den Prinzipien von Subsidiarität und Partizipation.

Dieser Wandel erfordert eine Regulierung organisatorischer Komplexität, den Abbau bestehender hierarchischer und ausufernder demokratischer Strukturen, die radikale Vereinfachung von Prozessen und eine weitgehende Dezentralisierung von Ressourcen- und Entscheidungsverantwortung. In einer solchen „unternehmerischen“ Sozialgestalt schaffen gestufte partizipative Entscheidungsprozesse im Sinne von Hannah Arendt die Rahmenbedingungen, die es erlauben, die Perspektiven, Bedürfnisse und Interessen der unmittelbar beteiligten Akteur:innen oder Nutzer:innen systemrelevant werden zu lassen. Gleichzeitig können notwendige Entscheidungen zügig getroffen werden.



Tools zur Weiterentwicklung der Entscheidungskultur:



→ Whitepaper Entscheidungsverfahren

Es gibt eine Vielzahl von Verfahren zur Entscheidungsfindung. Das Whitepaper stellt die wichtigsten vor, zeigt die jeweiligen Vor- und Nachteile auf und reflektiert kontextbezogen die Eignung der Verfahren.

→ Entscheidungsarchitektur

Unterschiedliche Aufgaben und Fragestellungen erfordern unterschiedliche Entscheidungsverfahren. Mit Hilfe des Tools wird geklärt, welches Entscheidungsverfahren wann zum Einsatz kommt.

→ Entscheidungsmatrix

Die Entscheidungsmatrix ist ein Tool der Entscheidungsfindung. Bei ihm werden Alternativen kriterienbasiert verglichen, um auf dieser Basis die beste Alternative zu identifizieren.

→ Rollenkarte

Rollenkarte hilft, Rollen in Organisationen umfassend und klar zu beschreiben. Auf diese Weise entstehen qualifizierte Rollenbeschreibungen, die z.B. im Rahmen von Prozessbeschreibungen benötigt werden.

→ Prozesskarte

Mit der Prozesskarte lassen sich Prozesse, insbesondere auch Entscheidungsprozesse, detailliert in Form eines Steckbriefs beschreiben, in dem alle relevanten Informationen zum Prozess zusammengeführt und übersichtlich dargestellt sind.

→ Strukturboard

Das Strukturboard ist ein Tool zur Analyse, Anpassung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur. Organisationslogiken werden auf die Organisation und ihre Kontextanforderungen hin konkretisiert, Stärken und Schwächen analysiert, Risiken und Kompensationsmaßnahmen in den Blick genommen. Dies beinhaltet zentral Strukturen und Verfahren des Entscheidens. Die jeweiligen Logiken werden hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit bewertet und in eine Lösung überführt.

// 7.

Von der Funktions- zur Wirkungsperspektive: Unternehmerisch denken und handeln

Je dynamischer sich Umwelten und Märkte verändern, desto agiler müssen sich Organisationen aufstellen, um mithalten zu können und Relevanz zu entfalten. Für kirchliche Akteur:innen gibt es in der Situation des Übergangs wahrscheinlich auch zukünftig keine Blaupausen aus der Vergangenheit, die als Vorlage dienen könnten, um in unbekanntem Terrain anzudocken und erfolgreich zu sein. Jegliches Handeln jenseits volkskirchlich sozialisierter Adressatengruppen hat experimentellen Charakter und birgt das Risiko des Scheiterns.

Um in diesem Kontext bestehen zu können, müssen kirchliche Akteur:innen lernen, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Dazu gehört nicht nur eine entsprechende Haltung, die etwa Selbstvertrauen, Neugier, Experimentier- und

Risikofreude umfasst, sondern auch die Entwicklung einer unternehmerischen Handlungskompetenz. Diese Kompetenz ermöglicht es, mit den vorhandenen Mitteln in Kooperation mit anderen Akteur:innen bei minimiertem Risiko optimale Ergebnisse zu erzielen. Entscheidend ist dabei auch der Einsatz entsprechender Methoden und Instrumente, die diesen unternehmerischen Ansatz unterstützen.

Ein ganz zentraler Aspekt betrifft die Finanzierung kirchlichen Handelns, die bisher im Wesentlichen über Kirchensteuer und Staatsleistungen geschieht. Sie wird bereits jetzt politisch in Frage gestellt. Bei zunehmendem Relevanzverlust wird diese Diskussion voraussichtlich an Schärfe gewinnen. Selbst wenn die bisherige Form der Kirchenfinanzierung noch einige Jah-

re bestehen bleibt, werden zukunftsfähige kirchliche Handlungs- oder Geschäftsmodelle – gerade solche, die vom parochialen Paradigma abweichen – nur dann zukunftsfähig und erfolgreich sein, wenn sie das „Warum“ (Why) und das „Wozu“ (Purpose) klar haben. Basierend darauf müssen sie das Potenzial besitzen, dauerhaft wirtschaftlich autonom zu sein. Dies kann durch die Bereitschaft der Adressat:innen gewährleistet werden, einen entsprechenden Kostenbeitrag zu leisten, oder durch die Fähigkeit, Fundraising zu betreiben.

Tools für unternehmerisches Handeln:



→ Nachfrageorientierte Portfolioanalyse

Die nachfrageorientierte Portfolioanalyse dient dazu, Angebote anhand der Nachfrage und deren Änderung über die Zeit zu bewerten, um daraus Informationen für die Weiterentwicklung des Angebotsportfolios zu gewinnen.

→ Marktabdeckungsboard

Das Marktabdeckungsboard unterstützt dabei, sich im Kontext bzw. Markt zu orientieren und Optionen dazu zu entwickeln, für wen die Organisation zukünftig einen Nutzen erbringen möchte und mit welchen Angeboten dies geschehen soll. Hier können in einfacher Weise (zukünftige) Adressaten- und Angebotsgruppen identifiziert, spezifiziert und aufeinander bezogen werden.

→ Geschäftsmodellboard

Das Geschäftsmodellboard hilft, das eigene Handeln umfassend zu verstehen bzw. festzulegen. Wer sind die Adressat:innen? Welcher Nutzen wird ihnen und den Partnern auf welche Weise gestiftet? Welche Kompetenzen, Prozesse und Ressourcen sind dafür nötig? Und nicht zuletzt: Welche Kosten sind damit verbunden und welche Einnahmeströme gibt es?

Thematische Zusammenstellungen von Tools:

- Toolset Produktmanagement
- Toolset Innovation
- Toolset Projektmanagement

HD SYSTEM

// 8.

Von der Einheitskommunikation zur differenzierten, dialogorientierten Ansprache: Kommunikation adressatenorientiert entwickeln

Kirchliche Kommunikation folgte bislang meist dem Prinzip einer binnenorientierten Einheitskommunikation, also einem Ansatz, der alle Menschen mit einer einheitlichen Botschaft anzusprechen sucht. Dieses Vorgehen, eher einem Gießkannenprinzip ähnlich, vernachlässigt jedoch die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Adressat:innen. Es ist an der Zeit, von dieser unterkomplexen Herangehensweise Abstand zu nehmen und sich einer differenzierten, dialogorientierten Ansprache zuzuwenden, bei der die Besonderheiten verschiedener Adressat:innen im Mittelpunkt stehen.

Ein verbreiteter Irrtum in kirchlicher Kommunikation ist die Gleichsetzung mit Öffentlichkeitsarbeit. Diese Sichtweise führt dazu, dass Kommunikationsmaßnahmen vorrangig darauf ausgerichtet sind, kirchliche Aktivitäten anzukündigen oder über sie zu berichten, statt adressatenspezifische Kommunikationsziele zu verfolgen. Darüber hinaus wird Kommunikation zu meist als Einbahnstraße verstanden. Öffentlichkeitsarbeit ist zweifellos wichtig, aber sie ist nur ein Teil eines deutlich größeren Kommunikationsmixes. Durch die Konzentration auf einseitige Botschaftsvermittlung werden Chancen verpasst, zielgruppenspezifisch zu kommunizieren und einen echten Dialog zu fördern.

Die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der kirchlichen Kommunikation ergibt sich auch daraus, dass diese stärker als werbliche Kommunikation konzipiert werden muss. Werbung zielt darauf ab, die Bedürfnisse und Wünsche spezifischer Zielgruppen zu identifizieren und anzusprechen. Dabei werden Botschaften, Tonalität, Gestaltung, Sprache und Wahl der Kommunikationskanäle sorgfältig auf die Zielgruppe abgestimmt.

Zu der Adressatenorientierung in der Kommunikation zählt auch, dass man das Involvement der jeweiligen Zielgruppe kennt und berücksichtigt. Mit Involvement ist die innere Ich-Beteiligung bzw. das emotionale und gedankliche Engagement und die damit verbundene Aktivierung, mit der sich jemand einer Sache zuwendet. Die Höhe des Involvements bestimmt maßgeblich die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung und ist damit Voraussetzung für jegliche weitergehende Wirkung – etwa Meinungsbildung oder Verhalten.

Menschen mit hohem Involvement, bezogen auf ein Thema oder Angebot, weisen Bereitschaft und Interesse auf, sich mit einem Angebot oder einer Botschaft auseinanderzusetzen. Menschen mit niedrigem Involvement nehmen das Angebot oder eine Botschaft hingegen kaum

wahr und halten es für sich persönlich für irrelevant. Unterschiedliche Involvementstärken erfordern unterschiedliches Handeln und unterschiedliche Arten, zu kommunizieren. Deshalb ist die Berücksichtigung des Involvements für kirchliche Kommunikation – insbesondere, wenn sie sich an neue Adressat:innen richtet – hoch relevant.

Des Weiteren muss kirchliche Kommunikation künftig davon ausgehen, dass die Menschen immer weniger vertraut mit kirchlichen Themen, Vollzügen und Sprachmustern sind. Damit weisen sie i. d. R. nicht nur ein geringeres Involvement auf, sondern empfinden ein subjektives Risiko, wenn sie darüber nachdenken, ein kirchliches Angebot in Anspruch zu nehmen. Das liegt vor allem darin begründet, dass kirchliche Angebote wie (andere) Dienstleistungen intangibel sind, ihre Erstellung und ihr Absatz zeitlich zusammenfallen und sich der:die Interessent:in in den Prozess eingeben muss. Da eine Qualitätseinschätzung im Vorfeld schwer möglich ist, bildet sich ein subjektives Empfinden eines Risikos. Kommunikation muss dieses Risiko berücksichtigen und entsprechende Mechanismen bedienen, um es zu senken. →

→

Schließlich muss Kommunikation grundsätzlich als dialogisch verstanden werden. Das bedeutet, dass sie nicht als einseitiger Informationsfluss von Sender zu Empfänger betrachtet werden darf, sondern als ein offener Austausch, bei dem alle Beteiligten zuhören, lernen und sich weiterentwickeln. Dialogische Kommunikation erkennt die Menschen als aktive Teilnehmende und nicht nur als passive Empfänger kirchlicher Botschaften an.

Um eine solche zielgruppenorientierte, dialogorientierte Kommunikation zu realisieren, muss die Kirche ihre Kommunikation planvoll angehen. Das beginnt mit der Identifizierung und Segmentierung der Zielgruppen, geht über die Entwicklung zielgruppenspezifischer Kommunikationsstrategien, die Markenentwicklung und die Schaffung von Kanälen und Räumen für Dialog.

Kommunikationstools:



→ Toolset Stakeholderanalyse

Mit der Stakeholderanalyse können zu den Adressat:innen der Kommunikation sinnvolle Teilgruppen gebildet und anschließend untersucht werden. Das Ergebnis ist dann Grundlage für die Kommunikationsplanung.

→ Persona

Personas sind fiktive, aber realistische Darstellungen einer typischen Person aus der Zielgruppe. Sie helfen, Kund:innen bzw. Adressat:innen besser zu verstehen, ihre Bedürfnisse zu erkennen und eine passende werbliche Ansprache zu entwickeln.

→ Werbeplanung

Das Board Werbeplanung ist ein Tool zur systematischen Planung von zielgruppenorientierter Werbung. Es kann für verschiedene Zwecke eingesetzt werden, etwa der Werbeplanung bei der Einführung eines neuen Angebots oder eine Kampagnenplanung bei bestehenden Angeboten.

→ Kommunikationsboard

Das Kommunikationsboard dient in Projekten dazu, stakeholderspezifische Projektkommunikation zielorientiert und systematisch zu planen und zu steuern.

→ Markensteuerrad

Wichtiger Baustein der Kommunikation ist eine klare Markenführung. Das Markensteuerrad dient der Konzeption bzw. Beschreibung der Identität einer Marke.

// 9.

Vom Mittelalter und zur Postmodernen: Aufklärung nachholen

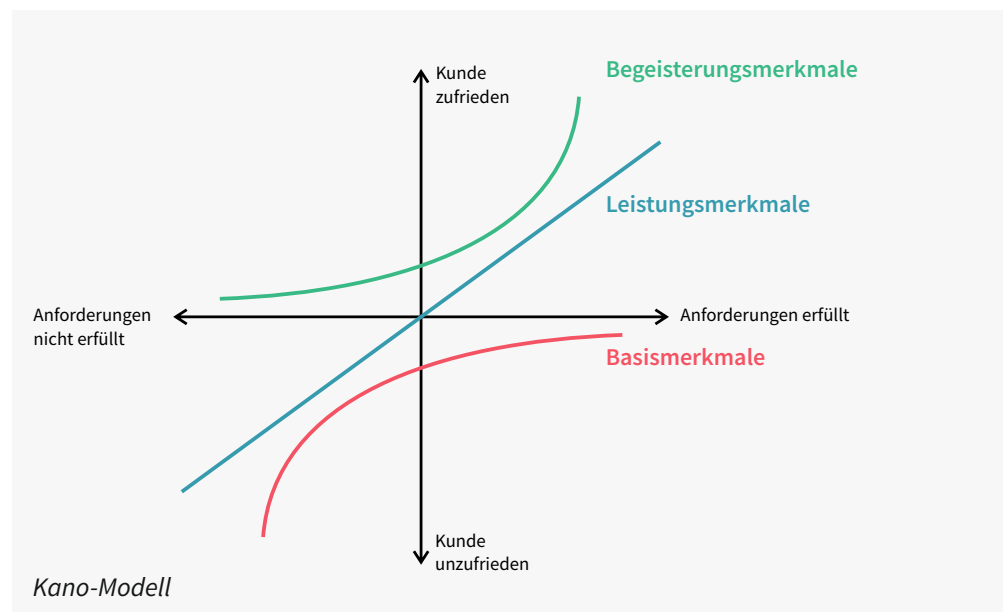
Für die katholische Kirche kommt erschwerend hinzu, dass sie bis heute die Aufklärung nicht nachgeholt und in ihr Mindset integriert hat. Das betrifft Gewaltenteilung, Geschlechtergerechtigkeit, sexuelle Selbstbestimmung, Abbau von Klerikalismus etc., also jene Themen, die auf dem Synodalen Weg eine zentrale Rolle gespielt haben, letztlich allerdings ohne weitergehende Ergebnisse.

Ein Blick in die Zufriedenheitsforschung zeigt, wie bedeutsam gerade diese Aspekte sind. Man würde sie nach dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit als sog. „Basismerkmale“ bezeichnen. Solche Merkmale sind Selbstverständlichkeiten – man denke an das Vorhandensein eines Bettes im Hotel –, deren Nicht-Vorliegen zu enormer Unzufriedenheit führt, bei Vorliegen jedoch keinen positiven Effekt auf die Zufriedenheit haben. Beim Synodalen Weg gab es zumindest in Teilen die Intention, hier aus der Defensive zu kommen. Aber selbst dann, wenn es gelänge, würde die katholische Kirche dadurch noch lange nicht attraktiv – eben nur weniger schlimm.

Direkten Einfluss auf die Zufriedenheit, sowohl negativ als auch positiv, haben sogenannte „Leistungsmerkmale“, z. B. eine hochwertige Predigt. Je besser die Predigt ist, des-

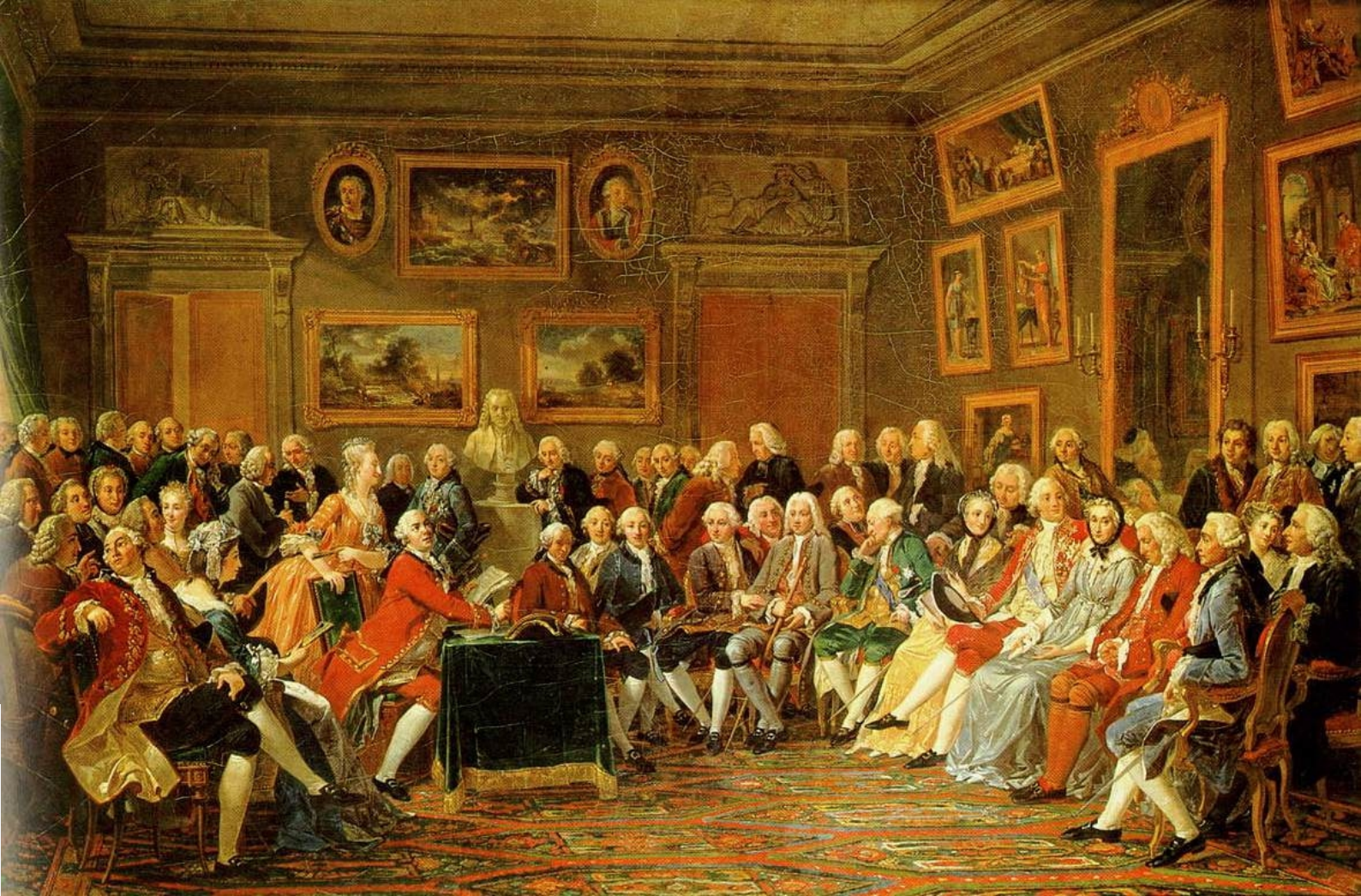
to höher fällt die Zufriedenheit aus. „Begeisterungsmerkmale“ hingegen sind solche Merkmale, die überhaupt nicht erwartet werden. Dementsprechend löst ihr Fehlen keine Unzufriedenheit aus, bei Vorliegen schnell die Zufriedenheit enorm in

vor der Schritt in die nächste Gesellschaft ansteht. Damit wäre die katholische Kirche noch nicht über den Berg, sie würde sich aber zumindest die Zukunft offenhalten.



die Höhe. Ein Beispiel dafür könnte sein, einem Täufling des vergangenen Jahres zum ersten Geburtstag Post zu schicken – eine Geste, die positiv überrascht und die Zufriedenheit der Eltern stark erhöht.

Die katholische Kirche und ihre Untergliederungen werden nicht umhinkommen, die Aufklärung nachzuholen und die fehlenden Basismerkmale für eine Kirche in moderner Gesellschaft einzuholen, be-



Anicet Charles Gabriel Lemonnier, *Salon der Madame Geoffrin*, 1812 (Lesung von Voltaires Tragödie „Das Waisenkind von China“ im Salon von Marie Thérèse Rodet Geoffrin)

Passende Tools:



→ Purposeboard

Der Purpose einer Organisation beschreibt ihren übergeordneten Zweck, ihren gesellschaftlichen Nutzen Organisation. Der Purpose beantwortet, welchen Unterschied eine Organisation in Bezug auf die großen gesellschaftlichen Fragen machen will. Nachhaltige Entwicklung in Organisationen setzt die Auseinandersetzung mit dem Purpose voraus mit dem Ziel, sich der Grundlagen zu vergewissern oder sie zu justieren und (neu) zu committen.

→ Kulturentwicklung

Das Board Kulturentwicklung hilft dabei, die Organisationskultur systematisch zu analysieren und Ideen für deren Weiterentwicklung zu generieren, diese hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit zu bewerten und ihre Umsetzung im Auge zu behalten.

→ OE-Board

Jede Organisation hat eine innere Logik, die alle wesentlichen Aspekte der Organisationswirklichkeit abbildet, in einen inneren Zusammenhang bringt und mit den relevanten Umwelten verknüpft. Das OE-Board hilft dabei, diese Wirklichkeit im Gesamtzusammenhang zu betrachten und Ideen für deren Entwicklung zu generieren.

→ Strukturboard

Das Strukturboard ist ein Tool zur Analyse, Anpassung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur. Alternative Organisationslogiken werden auf die Organisation und ihre Kontextanforderungen hin konkretisiert, Stärken und Schwächen analysiert, Risiken und Kompensationsmaßnahmen in den Blick genommen.

Adressaten(segmente)

Welche Bedürfnisse und Nutzenerwartungen potenzieller Adressaten liegen vor und weshalb?
Auf dieser Basis die Bildung von Adressatengruppen oder -segmenten? Welches Wert haben sie?
Adressatensegmente für die Organisation und welche Adressatensegmente sind am wichtigsten?
Welche Adressatensegmente sollen priorisiert bearbeitet werden?

**Zukunftsfragen angehen
und meistern**

Jugendliche

Erwachsene

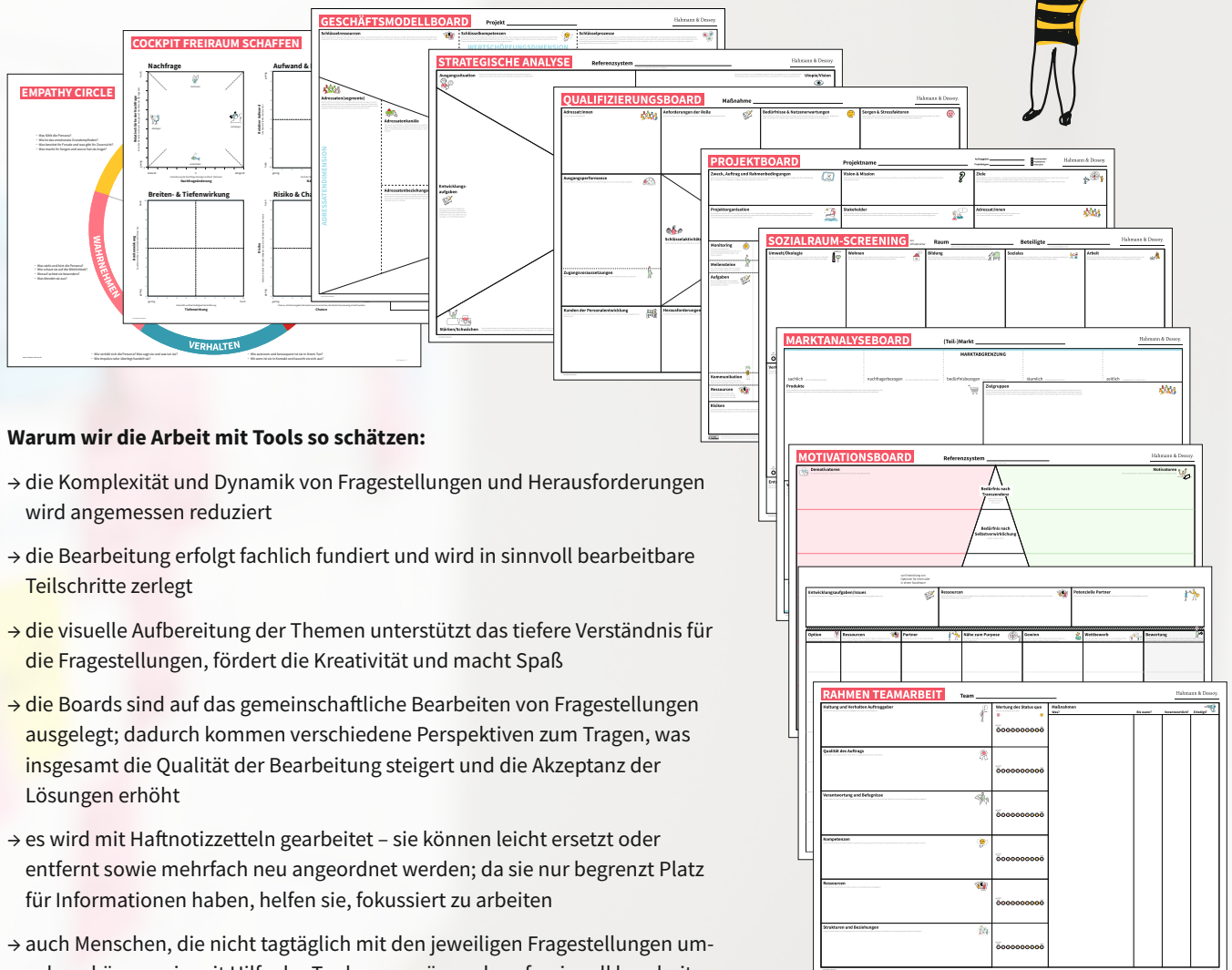
Erprobte Tools, die Transformation aktiv zu gestalten

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 Pro-zesses 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

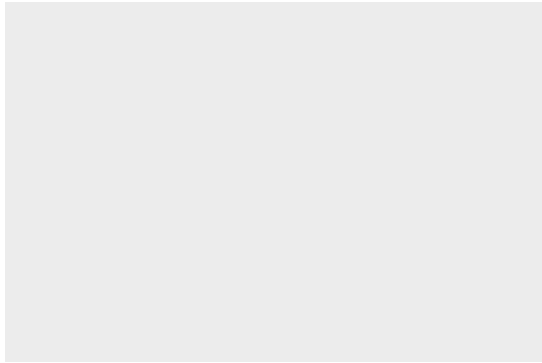


Jede Organisation – ob groß oder klein – möchte zukünftige Entwicklung sichern und gleichzeitig die Gegenwart erfolgreich gestalten. Wir begleiten Sie auf diesem Weg und unterstützen mit Know-how und Tools, um Transformationsprozesse zukunftsorientiert und selbstbestimmt zu gestalten.

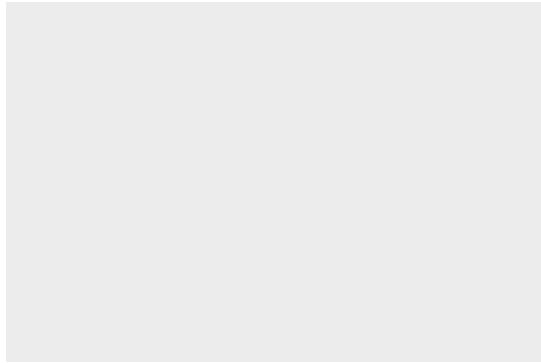
Hahmann & Dessoy.

Strategie · Methodik · Herzblut

Kontakt



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



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

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

www.hahmann-dessoy.de

