

Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin

Religionspädagogik in Schule und pastoralen Räumen (BA)

Bachelorarbeit

**„Notwendig oder wesensfremd?“ – Ein neues
Wirkungsdenken als Grundlage für kirchliche
Transformationsprozesse**

Autorin: Sabine Beer

Matrikelnummer: 803596

Erstgutachter: Prof. Dr. Andreas Leinhäupl

Zweitgutachter: Dr. Helmut Jansen

Berlin, 13. Januar 2020

Meine Arbeit widme ich
meinem Mann Peter und
meinen Töchtern Greta und Marlene

Inhaltsverzeichnis

1) Hinführung	1
2) Ausgangslage	2
3) Definition der Begriffe	5
3.1) Kirchlicher Transformationsprozess	5
3.2) Wirkungsdenken	9
4) Modelle und neue Wege	12
4.1) Modelle	12
4.1.1) Balanced Church Card	12
4.1.1.1) Allgemein	12
4.1.1.2) Strategische Grundlage	13
4.1.1.3) Vier Dimensionen der Balanced Church Card	15
4.1.1.4) Bewertung	17
4.1.2) LEVI – Das Freiburger Modell	18
4.1.2.1) Allgemein	18
4.1.2.2) LEVI-Programm	19
4.1.2.3) Bewertung	21
4.1.3) Effectuation	22
4.1.3.1) Allgemein	22
4.1.3.2) Effectuation als unternehmerischer Prozess	24
4.1.3.3) Effectuation in der pastoralen Arbeit	26
4.1.3.4) Bewertung	27
4.2) Die Freikirchen	28
4.2.1) Baptisten Gemeinde-Berlin Charlottenburg	28
4.2.1.1) Bewertung	31
4.2.2) Berlinprojekt	32
4.2.2.1) Bewertung	35
4.2.3) Hillsong Church	35
4.2.3.1) Allgemeines	35

4.2.3.2) Hillsong Church Berlin	37
4.2.3.3) Bewertung	39
5) Fazit – Notwendig oder Wesensfremd?	40
Literaturverzeichnis	43
Anlage – Abbildungen	49
Eidesstattliche Erklärung	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Balanced Church Card nach Prof. Bernd Halfar und Andrea Borger.	49
Abbildung 2: Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg	50
Abbildung 3: Die LEVI-Qualitätskriterien	51
Abbildung 4: Teilkriterien der LEVI-Qualitätskriterien (Auszug)	52
Abbildung 5: SMART-Zieldefinition	56
Abbildung 6: Dynamisches Effectuation-Modell	57

„Vertraue so auf Gott, als ob der Erfolg allein von Dir, nicht von Gott abhinge; so aber gib Dir alle Mühe, als ob du selbst nichts, Gott allein alles vollbringen werde.“¹

1) Hinführung

Laut einer Studie des Forschungszentrums Generationenverträge der Albert-Ludwig Universität Freiburg wird sich die Mitgliederzahl der katholischen Kirche in Deutschland bis zum Jahr 2060 halbieren, d.h. von 44,8 Mio. auf 22,7 Mio. Männern und Frauen zurückgehen.² Die Gründe liegen nicht nur im demographischen Wandel durch Sterbefälle und geburtenschwache Jahrgänge, der nur für die Hälfte des Mitgliederrückgangs verantwortlich ist.³ Mangelnde Kirchenbindung in Folge von Vertrauensverlust durch zum Beispiel die Missbrauchsfälle und den Finanzskandal führt besonders dazu, dass die Menschen sich von der Kirche abwenden.

Neben diesen systemischen und internen Problemen ist der gesellschaftliche Wandel für die Kirche eine dritte große Herausforderung. Individualisierung, Pluralisierung, Säkularisierung und Digitalisierung erschweren die Stellung der westlichen Kirche in der Gesellschaft. Kirche ist statt einem übergreifenden gesellschaftlichen verpflichtenden System zu einem sektoralen Sinnstiftungsangebot unter vielen geworden. Kirche ist nicht länger ein tradierter Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens. Aus einem Generalsystem ist es ein Subsystem geworden, das den Wahlmöglichkeiten der Menschen ausgesetzt ist. Es konkurriert mit zahlreichen Anbietern auf dem Markt der Sinngebungsalternativen.⁴ Die gesellschaftliche Ausdifferenzierung führt dazu, dass Kirche lediglich als ein Anbieter von Religion

¹ Kiechle (?2014), Ignatius von Loyola. Leben-Werk-Spiritualität. Echter Verlag, Würzburg, S. 192

² Vgl. Deutsche Bischofskonferenz (2019), <https://www.dbk.de/themen/kirche-und-geld/projektion-2060/>, Zugriff am 22.8.2019, 11:08 Uhr

³ Vgl. Langer (2019), (<https://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/kirchen-verlieren-bis-2060-die-haelfte-ihrer-mitglieder-studie-der-uni-freiburg-a-1265341.html>), Zugriff am 22.8.2019, um 11:54 Uhr

⁴ Wienhardt (2017), Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral. Echter Verlag, Würzburg, S. 105ff

wahrgenommen wird. Dabei wird sie zu einem Dienstleister unter anderen. Wenn auch viele Menschen auf der Suche nach einem spirituellen Orientierungsangebot sind, nehmen dabei aber statt einer langfristigen Bindung die Anspruchshaltung eines kurzfristigen Kosten-Nutzen-Denkens ein.

Bislang haben verschiedene Rezepte die Marginalisierung der Kirche nicht aufgehalten. Und für die Zukunft kann die Kirche in der Transformation nicht mit mehr Ressourcen rechnen; so gilt es also, die Ressourcen für eine immer anspruchsvollere Aufgabe gezielt einzusetzen.

Die Kirche braucht einen neuen Ansatz, sie muss den Mut haben Altes aufzugeben und neue Wege zu gehen. In einer rein ökonomischen Betrachtung spricht man von Effizienz- und Effektivitätssteigerung, jedoch wäre das im kirchlichen Kontext eine zu oberflächliche Sichtweise, so gibt es doch Unterschiede zwischen einer reinen Marktmechanik und einem diesen doch bislang entzogenen spirituellen System. Aber ein Stück mehr in einer angemessenen Form ist meine Prüfungsfrage unter dem Stichwort wirkungsorientiertes Denken. Es ist eine Modifikation des Effizienzprinzips, das auf den immateriellen Charakter des Glaubens Rücksicht nimmt, im Vertrauen darauf, dass Jesus Christus selbst diesen Weg mit uns gehen möchte.

Genau hier setzt meine Arbeit an, ob das Wirkungsdenken darauf eine Antwort ist.

2) Ausgangslage

Der gesellschaftliche Befund ist eindeutig: Er lässt ein „weiter so“ der Volkskirchen zumindest im immer individualistischeren Europa nicht zu. Die Zeit großer Sammelbewegungen, vereinter Marktplätze ist für Parteien, Vereine, Medien wohl auf lange Sicht vorbei. Die Gesellschaft fragmentiert sich in immer mehr (Ziel-) Gruppen, unterschiedliche Identitäten werden gesucht und kultiviert, durch die Globalisierung und Digitalisierung mit ihrer grenzenlosen Verfügbarkeit von Informationen, von Lebensstilen wird die Auswahl immer größer, das Festlegen immer schwieriger, und die Unübersichtlichkeit nimmt zu. Der Mensch stellt sich

selbst in den Mittelpunkt und verlässt religiöse Bezüge, in denen er sich einst untergeordnet hat. Schon in der Neuzeit hat sich der Mensch zu einem selbstherrlich handelnden, wagenden und schaffenden Menschen entwickelt.⁵ Er wird sich selbst wichtig; das Ich, vor allem das ungewöhnliche, geniale, wird zum Maßstab für den Wert des Lebens.⁶

„Die Welt hört auf, Schöpfung zu sein und wird zur „Natur“; das Menschenwerk ist nicht mehr vom Gottesgehorsam bestimmter Dienst, sondern „Schöpfung“; der Mensch, vorher Anbeter und Dienender, wird zum „Schaffenden,““ so Romano Guardini.⁷

Schon sehr früh blickte Karl Dietrich Bonhoeffer der Entwicklung ins Auge: „Wir gehen einer völlig religionslosen Zeit entgegen; die Menschen können einfach, so wie sie nun einmal sind, nicht mehr religiös sein“.⁸ Bonhoeffer erkannte fast alle aktuellen Herausforderungen der Kirchen wie ein Abbruch volkskirchlicher Traditionen, eine wachsende Individualisierung oder Jugendliche, die die Kirchen mit ihrer Botschaft nur schwer erreichen.

Ist das nun ein Anlass zur Kapitulation? Nicht im Geringsten: Auch hier lässt sich Bonhoeffer folgen, dem eine Akzeptanz der neuen Wirklichkeit zu entnehmen ist. Der Abschied von den tradierten Vorstellungen und der Aufbruch in eine neue Welt, ist die Antwort auf Individualisierung, Bindungsverlust, Überhöhung des Menschen.

Die Kirchen müssen „akzeptieren, dass die Menschen nur aus freier Überzeugung Christ werden“.⁹ Dies geht bis zu „Zerreißproben“ an vielen Stellen der Kirche zwischen denen, die an bisherigen Kirchenbildern hängen, und denen, die neue Wege gehen wollen. „Gerade die katholische Kirche leide(t) unter solchen Zerreißproben, weil es eine viel größere Vorstellung von Einheitlichkeit gebe (gibt) als in der

⁵ Vgl. Guardini (2016), Das Ende der Neuzeit. Grünewald/Schöningh Verlag, Würzburg, S. 35

⁶ Vgl. ebenda, Seite 39

⁷ Ebenda, S. 40

⁸ Kaps, (<http://www.bedacht-magazin.de/index.php/persoenelichkeiten/78-ich-moechte-glauben-lernen.html>, Zugriff am 26.12.2019, um 17:20 Uhr

⁹ Rünker (2018), <https://www.bistum-essen.de/pressemenue/artikel/mit-bonhoeffer-zu-einer-individuelleren-und-spirituelteren-kirche/>, Zugriff am 26.12.2019, um 16:30 Uhr

evangelischen“.¹⁰ Klaus Pfeffer, Generalvikar des Bistums Essen, fordert gerade dazu auf, „eine größere Vielfalt zuzulassen und anzuerkennen, dass das Leben und Glauben in Gemeinschaft nicht immer einfach und konfliktfrei“ sei.¹¹

„Zur Erfüllung dieses ihres Auftrags obliegt der Kirche allzeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten. So kann sie dann in jeweils einer Generation angemessenen Weise auf die bleibenden Fragen der Menschen nach dem Sinn des gegenwärtigen und des zukünftigen Lebens und nach dem Verhältnis beider zueinander Antwort geben.“¹² Papst Franziskus betont im Evangelii Gaudium (EG 33), dass die Seelsorge unter missionarischem Gesichtspunkt verlangt, das bequeme pastorale Kriterium des „Es wurde immer so gemacht“ aufzugeben. „Ich lade alle ein, wagemutig und kreativ zu sein in dieser Aufgabe, die Ziele, die Strukturen, den Stil und die Evangelisierungs-Methoden der eigenen Gemeinden zu überdenken. Eine Bestimmung der Ziele ohne eine angemessene gemeinschaftliche Suche nach den Mitteln, um sie zu erreichen, ist dazu verurteilt, sich als bloße Fantasie zu erweisen.“¹³

Neue Wege aus der Krise zu finden, dazu fordert Papst Franziskus auf: „Wir leben nicht nur in einer Zeit der Veränderungen, sondern vielmehr in einer Zeitenwende, die neue und alte Fragen aufwirft, angesichts derer eine Auseinandersetzung berechtigt und notwendig ist.“¹⁴

Der aktuelle synodale Weg darf nicht nur strukturell, organisatorisch und administrativ betrachtet werden, so Papst Franziskus, als wäre die Kirche soziologisch gesehen nur eine Institution der Gesellschaft.¹⁵ Kirche ist vor allem Verkündigung des Reiches Gottes mit Blick auf das Heil des Menschen. So hat sie zur Aufgabe das

¹⁰ Ebenda, Zugriff am 26.12.2019, um 17:24 Uhr

¹¹ Ebenda, Zugriff am 26.12.2019, um 17:25 Uhr

¹² Vatikan Dokumente, http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_ge.html, Zugriff am 1.12.2019 um 17:50 Uhr

¹³ Papst Franziskus (2013), http://w2.vatican.va/content/francesco/de/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html, Zugriff am 1.12.2019 um 17:58 Uhr

¹⁴ Papst Franziskus (2019), S. 5, https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse_2019/2019-108a-Brief-Papst-Franziskus-an-das-pilgernde-Volk-Gottes-in-Deutschland-29.06.2019.pdf

¹⁵ Vgl. Katholisch.de (2019), <https://www.katholisch.de/artikel/22169-papst-franziskus-unterstuetzt-deutsche-katholiken-beim-synodalen-weg> Zugriff am 1.12.2019, um 18:20 Uhr

Werk Christi weiterzuführen, um zu retten und zu dienen, damit die Liebe Gottes dem Menschen zu Teil wird¹⁶.

Der tiefgreifende und krisenhafte Umbruch fordert dazu heraus, die bisherige Art zu überdenken, wie Kirche geleitet, finanziert und organisiert wird. „Angesichts der Vielfalt von Kirchenbildern einerseits und Managementtheorien und -modellen andererseits erstaunt es nicht, dass sich dabei unterschiedliche Perspektiven und vielfältige Ansätze ergeben.“¹⁷

Die nachfolgende Darstellung und Analyse von einzelnen Modellen soll unter diesem Gesichtspunkt systematische Erkenntnisse geben und eine Handlungsempfehlung leisten.

3) Definition

3.1) Kirchlicher Transformationsprozess

In dieser von der Kirche bewusst erkannten Ausgangslage, sehen sich Teile der Kirche an einem Wendepunkt und müssen entscheiden, welchen Weg sie gehen möchten. Ein Blick in die Bibel wie aber auch Ansätze von Valentin Dessoy und Tobias Künckler geben Hinweise, wie die Kirche einen Systemwechsel vorantreiben kann.

Dabei hat der Transformationsprozess nicht gerade eben begonnen. So könnte man ihn beim Zweiten Vatikanischen Konzil verorten, vor nunmehr 55 Jahren. Damals wurden sicher die weitgehendsten Veränderungen der (katholischen) Kirche seit Jahrhunderten erdacht, zum Teil eingeleitet, zu einem weiteren Teil allerdings bis heute noch nicht verwirklicht. Gesichert lässt sich sagen, dass die Kirche nun schon seit rund drei Jahrzehnten an Antworten arbeitet auf den veränderten „Boden“, auf

¹⁶ Vgl. Vatikan Dokumente. http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_ge.html, Nr. 3, Zugriff am 1.12.2019, um 19:05 Uhr

¹⁷ Kosch (2009), https://www.rkz.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/5_Kirche_und_Management/5.3_Referate_Artikel/5.3.20090910_Literatur_Kirchenmanagement_SKZ.pdf, Zugriff am 6.10.2019, um 12:53 Uhr

den ihre Angebote und Botschaften „fallen“. Bislang aber ohne rechten Erfolg (in der westlichen Welt). Als Ursache gelten Beharrungskräfte, die „unbewusst oder bewusst“ in einem trotzigem „Weiter so“ agieren.¹⁸ So versucht man mit weniger finanziellen und personellen Ressourcen durch Zentralisierung, Konzentration und Verdichtung die tradierten Angebote aufrechtzuerhalten.¹⁹ Die Bedürfnisse der Menschen bleiben außen vor. Mit dieser Entwicklung kann die Kluft zwischen Gesellschaft und Kirche nicht geschlossen werden.

Dabei scheint die Kirche auch aufgrund der Kurzfristigkeit des Zeithorizonts ihre eigene Geschichte dabei zu vergessen, die eine der durchgehenden Transformation ist. Transformation ist nicht nur ein reaktives Muster im 21. Jahrhundert, sondern geradezu Wesensmerkmal des Glaubens über alle Zeiten hinweg. Es handelt sich bei den derzeitigen, durch den gesellschaftlichen Wandel bedingten Umgestaltungsprozessen von Kirche und Pastoral nicht nur um ein organisatorisch-strukturelles Phänomen, sondern auch um eines mit einer biblischen Perspektive.²⁰ Schönemann weist auf die beiden Seiten der Bibel hin, die für den Transformationsprozess substantiell sind. Da ist zum einen der Charakter als Glaubensbuch, das den „Primat Gottes im Handeln“ ausdrückt. Menschen seien „gerufen, an einer neuen Welt mitzubauen, sozusagen Mitarbeiter Gottes zu sein.“²¹ Da ist zum anderen der Charakter „Transformationsbuch“: „Veränderung, Transformation [sei] auf jeder Seite der Bibel spürbar, auf der Inhaltsebene des Erzählten, wie auch auf der Meta-Ebene der Reflektion, des Werdens der Schrift selbst.“²² Schönemann betont den Veränderungswillen der Bibel selbst, „die Bibel sei [...] durch die Beziehung auf heutige Kontexte weiter zu „schreiben“, Interpretation werde so zur Fortschreibung der Schrift [...].“²³ Eine solche Veränderung könne die Besetzung des konkreten Sozialraums vor Ort als wichtigstes Neuland sein.²⁴ Konkret heißt das, Kirche müsse

¹⁸ Vgl. ebenda, Zugriff am 5.1.2020, um 23:21 Uhr

¹⁹ Vgl. Dessoy (2012), <http://www.futur2.org/article/wie-kirche-zu-einer-lernenden-organisation-werden-kann-erfahrungen-aus-der-praxis-kirchlicher-oe/>, Zugriff am 6.1.2020, um 20:25 Uhr

²⁰ Vgl. Schönemann (2012), <http://www.futur2.org/article/gestaltung-kirchlicher-transmutationsprozesse-aus-biblischer-perspektive/>, Zugriff am 5.1.2020, um 23:57 Uhr

²¹ Vgl. ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 00:05 Uhr

²² Ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 00:07 Uhr

²³ Ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 00:10 Uhr

²⁴ Vgl. Kuenkler (2017), <https://cursor.pubpub.org/pub/kuenkler-kirche-2017>, Zugriff am 6.1.2020, um 00:35 Uhr

sich als ein „Akteur im Sozialraum verstehen, [der] sich aktiv mit anderen Akteuren vernetzt, um gemeinsam mit diesen den Sozialraum für die dort lebenden Menschen, und besonders die Unterprivilegierten, attraktiver und lebenswerter zu machen und auf diese Weise durch Wort und Tat das Evangelium zu kommunizieren.“²⁵

„Vernetzung, gemeinsames Experimentieren und der Austausch von Ideen, Erfahrungen und auch Wissen seien die wesentlichen Kennzeichen von zahlreichen neuen Allianzen und Netzwerken“ meint Tobias Kuenkler.²⁶

Für Schönemann wäre das noch zu wenig am ewigen Transformationscharakter der Bibel ausgerichtet. Er erarbeitet die relevanten Vorlagen, die die Bibel hier als ewig gültige Wegweisungen für Transformationsprozesse der Kirche gibt. Dazu gehören:

1. Das Aufbrechen, das Herausgehen aus – vermeintlichen – Komfortzonen, die längst schon die Ketten der Unfreiheit ausgeworfen haben. Hier steht der Aufbruch aus Ägypten ins verheißene Land der Zukunft. Zurück bleiben erst einmal „die Fleischtöpfe Ägyptens“ als „Zeichen des zurückliegenden Zustandes in relativem Wohlstand, gleichwohl der Unfreiheit, als lockende Herausforderung des Zurückliegenden“ gewertet. „Das „Aufbrechen“ und „Herausgehen“ aus dem Haus der Knechtschaft Ägypten“ sei der Terminus Technicus für den Neuanfang, die Berufung, die Sendung, ja die gemeinschaftliche Transformation eines ganzen Volkes.“²⁷

2. Gottvertrauen in der Transformation. Den Tausch vom Haben gegen Vertrauen. Das Volk Israels hinterlässt seinen Wohlstand in Ägypten, bricht mit nichts auf und macht die Erfahrung, dass für es gut gesorgt wird. Exodus erzählt vom salzigen Wasser, das trinkbar wird, von Wachteln und seltsamen Manna, das als Essbares vom Himmel her geschenkt wird. Wenn sich Gott, so Schönemann, so um sein Volk sorgt, so braucht es keine Vorratshaltung, kein Horten von Ressourcen. Vielmehr erhält jeder ausreichend und kann sammeln nach dem Maß seiner Bedürfnisse.²⁸

²⁵ Ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 00:48 Uhr

²⁶ Ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 00:55 Uhr

²⁷ Schönemann (2012), <http://www.futur2.org/article/gestaltung-kirchlicher-transformationsprozesse-aus-biblischer-perspektive/>, Zugriff am 6.1.2020, um 10:57 Uhr

²⁸ Vgl. ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 11:21 Uhr

3. Organisatorische Flexibilität. Schönemann berichtet, wie Mose auf die Inanspruchnahme durch zu viele Menschen mit zu unterschiedlichsten Anliegen reagiert, mit Delegation. Der Rat kommt vom Schwiegervater Moses, Jitri, dass Mose die Vertretung des Volkes vor Gott selber leiste, im Übrigen aber aus dem Volk Männer zu wählen seien, die für das Volk Recht sprechen. „Delegation von Verantwortung“, die zu Spezialisierung und Arbeitsteilung führt im Zusammenwirken zur Lösung vielfältiger Problemszenarien und sinnvollem – unter ökonomischen Gesichtspunkten – Ressourceneinsatz.²⁹ „Eine solche, in einer Charismentheologie ruhende Gestaltung von unterschiedlichen und komplementären Diensten und Ämtern scheint Schönemann für eine kirchliche Entwicklung – besonders derzeit – grundlegend zu sein.“³⁰

4. Ein vierter Aspekt ist die Initiierung von Veränderungsprozessen mit Nachhaltigkeit, so dass „der Ertrag einer grundsätzlichen Veränderungsstrategie“ auch über die Zeit des eigenen Wirkens hinausgehen kann.³¹ So bezieht Schönemann den Ausspruch Martin Luthers, heute noch ein Apfelbäumchen zu pflanzen, „auch wenn morgen die Welt untergehen sollte, auf den Gedankengang des Paulus in 1 Korinther 3,6-11, dass ein weiser Baumeister den Grund legt,“ auf den ein weiterer baut.³²

Als Zwischenfazit der kirchlichen Transformation kann festgehalten werden, dass es sich um nichts wirklich Unbekanntes handelt, dass die Bibel selbst dazu Leitplanken gibt, sogar zu ökonomischen Gesichtspunkten. Es muss, so Schönemann, bei der Gestaltung kirchlicher Transformationsprozesse aus biblischer Perspektive, die fruchtbare Spannung von Entschiedenheit (Identität) und Offenheit aufrecht erhalten werden.³³ Die Kirche ist hier in intensiven Debatten, meine weiteren Untersuchungen gelten nun verschiedenen Modellen und neuen Wegen, die Antworten darauf geben, insbesondere auch vor dem Hintergrund eines neuen „Wirkungsdenkens“.

²⁹ Vgl. ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 11:51 Uhr

³⁰ Ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 12:13 Uhr

³¹ Vgl. ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 12:31 Uhr

³² Ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 12:37 Uhr

³³ Vgl. ebenda, Zugriff am 6.1.2020, um 13:33 Uhr

3.2) Wirkungsdenken

Die Kirche ist, wie viele andere soziale, politische und kulturelle Institutionen, eine Non-Profit Organisation (=NPO), die volkswirtschaftlich relevant aber im Kern nicht ökonomisch ausgerichtet ist.³⁴ Im Profitsektor erkennt man an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie Gewinn und Rentabilität, ob Maßnahmen und Programme „gewirkt“ haben. Im Bereich des pastoralen Handelns unterliegen Wirkungen einer anderen Konnotation. Sie haben weniger einen „instrumentellen Charakter“ als vielmehr einen menschlich/gesellschaftlich qualitativen und quantitativen Charakter.³⁵ Doch wie lassen sich menschlich/gesellschaftlich qualitative Wirkungen messen, bzw. gibt es messbare Zielgrößen?

Darüber hinaus gibt es die Empfänger von Wirkungen die sogenannte Stakeholder (=Interessengruppen). Zu nennen wären hier zunächst die „Primary Customers“. Sie sind die direkten Wirkungsempfänger der Dienstleistung. Zum einen sind das im kirchlichen Umfeld die Kirchenmitglieder, die Erwartungen an die Wirkungsqualität und die Leistungsbereitschaft des pastoralen Handelns haben. Zum anderen sind das diejenigen, die keiner Kirche angehören und somit keine besonderen Erwartungen an das pastorale Handeln richten.³⁶

„Weitere externe Stakeholder“, sind gesellschaftliche Gruppen, die indirekt von der kirchlichen Leistung profitieren. Das bedeutet im kirchlichen Milieu, dass durch seelsorgliche Arbeit bei jungen Erwachsenen und Erwachsenen wie aber auch durch Kinder- und Jugendarbeit Kriminalität eingedämmt wird bzw. nicht ausbricht.³⁷

Eine dritte Gruppe von Stakeholdern sind die „Finanziers“. Auch wenn keine klare „social return on invest“-Erwartung an die Zahlungen und Spenden geknüpft wird,

³⁴ Vgl. Halfar und IGC-Arbeitsgruppe (2008), S. 9 https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/Wirkungsorientiertes_Controlling_IGC_FINAL.PDF, Zugriff am 6.1.2020, um 14:22 Uhr

³⁵ Vgl. ebenda, S. 10, Zugriff am 6.1.2020, um 14:37 Uhr

³⁶ Vgl. ebenda, S. 27, Zugriff am 6.1.2020, um 15:08 Uhr

³⁷ Vgl. ebenda, S. 27, Zugriff am 6.1.2020, um 15:32 Uhr

sind die Finanziere relevante und wichtige Stakeholder. Zumindest orientieren sie sich an den Wirkungen kirchlicher Aktivitäten.³⁸

Die vierte Gruppe „Interne Stakeholder“ sind die hauptamtlichen Mitarbeiter der Kirche, die Erwartungen an die Führungsqualität des Pfarrers haben.

Im Wirkungscontrolling unterscheidet man vier Wirkungsarten, die ich hier gerne anhand von Beispielen aus dem kirchlichen Milieu vorstellen möchte.³⁹

1) Output

Der Output ist eine quantitative Losgröße, die die Basis für die qualitativen Wirkungseffekte (Effect, Impact, Outcome) bildet. Indirekt gibt er auch Informationen darüber, wie effizient die Organisation intern ist.⁴⁰ Messgrößen sind die Zahl von Veranstaltungen und Dienstleistungen in kirchlichen Organisationseinheiten. Beispiele dafür sind zum einen Angebote für Kinder und Jugendliche wie Kommunionunterricht, Glaubens-, Teenistunde, Firmung, Jugendgruppe, Kinderchor. Zum anderen sind es Angebote für Erwachsene wie Alphakurs, Glaubenskurs, Auftanken bei Gott, religiöse Wochenenden (Emmauskurs), religiöse Paarabende (Kana Welcome), Kirchenchor. Dies alles sind offene Angebote sowohl für kirchennahe wie auch kirchenferne Menschen.

2) Effect

Der Effect ist eine der drei qualitativen Wirkungsgrößen, der objektiv Wirkungen misst.⁴¹ So könnten sich Fragen ergeben, wie viel Kinder/Jugendliche kommen mehr zu den o.g. Gruppenstunden oder zum Vorbereitungsunterricht für Kommunion / Firmung; wie entwickelt sich quantitativ der Kinderchor/Kirchenchor; wie viel kirchennahe und / oder auch kirchenferne Menschen nehmen das Angebot für Erwachsene an; etc.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 28, Zugriff am 6.1.2020, um 15:45 Uhr

³⁹ Vgl. ebenda, S. 34, Zugriff am 6.1.2020, um 15:53 Uhr

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 30, Zugriff am 6.1.2020, um 16:03 Uhr

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 30, Zugriff am 6.1.2020, um 16:15 Uhr

3) Impact

Der Impact misst die subjektive Wirkung beispielsweise insofern, indem Kirchenmitglieder von ihrer Lieblingsskirche sprechen oder darauf stolz sind, einer florierenden Gemeinde anzugehören.⁴² Manche wiederum nehmen ihr Leben durch kirchliche Angebote als erfüllt und sinnvoll wahr.

4) Outcome

Mit der dritten qualitativen Wirkungsart wird der gesellschaftliche Nutzen gemessen, der sich durch die pastorale Arbeit entfaltet. So können zum Beispiel neue Ehrenamtliche, die sich für das Obdachlosen Nachtcafé engagieren, Gemeinschaft erleben, wie aber auch Erwachsene fortgeschrittenen Alters eine Berufung erfahren und in den Dienst der Kirche treten.⁴³

Alle vier Stakeholdergruppen können mit den vier Wirkungsdimensionen betrachtet werden. Dadurch ergibt sich eine Matrix mit 16 Feldern für ein wirkungsorientiertes NPO-Controlling, eine fundierte Basis, um den Prozess der kirchlichen Transformation steuern zu können.

⁴² Vgl. ebenda, S. 30, Zugriff am 6.1.2020, um 16:32 Uhr

⁴³ Vgl. ebenda, S. 30, Zugriff am 6.1.2020, um 16:38 Uhr

4) Modelle und neue Wege

4.1) Modelle

4.1.1) *Balanced Church Card*

4.1.1.1) *Allgemein*

„Prüfet alles, und das Gute behaltet“ (1. Thess. 5, 21)

In diesem Zusammenhang ist auch Augenmerk auf die Bildung Pastoraler Räume zu richten, die wie die Neugründung einer kirchlichen Organisationseinheit wirken. Das sind Herausforderungen und Chancen zugleich. Hier sind Entscheidungen etwa darüber zu treffen, welche pastoralen Angebote bestehen bleiben und / oder welche zusammengelegt werden. Die große Chance, die der Pastorale Raum bietet, ist es neue Wege mit neuen Angeboten gehen zu können und bestehende Angebote, die nicht so angenommen werden, zu streichen. Hier hilft ein Verweis auf Paulus, der ganz klar auf die Wirkung abzielte, als er im ersten Brief an die Thessalonicher formulierte: „Prüfet alles, und das Gute behaltet“. Es ist dieses „Gute“, von dem eine Wirkung ausgeht. Deshalb ist zu prüfen, welche pastoralen Aktivitäten, in Anlehnung an die aktuellen Zeitströme, wirkungsvoll sind!

Dies gilt etwa bei dem Modell der *Balanced Church Card*. Es ist ein Instrument für Kirchenmanagement das ermöglicht, dass der Pastorale Raum seinen kirchlichen Auftrag und seine pastoralen Angebote, seine Ressourcen, finanzieller, personeller wie auch sachlicher Art, seine interne Organisation und Leistungsprozesse aber auch seine Kompetenzen abbilden und in ein einheitliches Steuerungssystem integrieren kann.⁴⁴

Die *Balanced Church Card*⁴⁵ (=BCC) wurde als Führungs- und Steuerungsinstrument von Prof. Bernd Halfar und Andrea Borger entwickelt. Grundlage hierfür bildete die *Balanced Score Card*, die Robert S. Kaplan und David P. Norton in den USA

⁴⁴Vgl. Halfar/Borger (2007), Kirchenmanagement. Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 103

⁴⁵ Im weiteren Verlauf verwende ich die Abkürzung BCC für *Balanced Church Card*.

überwiegend für Wirtschaftsunternehmen Anfang der Neunziger Jahre konzipiert haben.⁴⁶

Die BCC gliedert sich in vier Konstruktionsprinzipien: die Organisation steuert sich durch Ziele. Die Ziele müssen formuliert werden. Die Ziele stehen aufgrund ihrer vielfältigen Wirkungen zueinander in Beziehung, und das Zielsystem ist mehrdimensional: So werden pastorale, organisatorische, finanzielle und personelle Aspekte miteinander verbunden.⁴⁷

Die Balanced Score Card erweitert das klassische betriebswirtschaftliche Kennzahlensystem in zwei Punkten. So wird die zeitliche Achse in die Zukunft projiziert mit der Frage, wohin will sich die Organisation bewegen, wo will sie beispielsweise in fünf Jahren stehen. Die finanzielle Achse erweitert sich um die qualitative Komponente mit der Frage des optimalen bzw. möglichst effizienten Mitteleinsatzes. Optimaler Mitteleinsatz ist zum einen eine nachhaltige Reichweite, um Einmaleffekte zu verhindern und zugleich ein Ausweis von Modernität und Innovation. Das bedeutet für die Organisationseinheit Kirche, dass die Zukunft steuerbarer wird.⁴⁸

Die BCC bietet die Chance einer ganzheitlichen Betrachtung. Grundbedingung ist jedoch, dass die kirchliche Unternehmenskultur sich dahingehend verändert, dass messbare Ziele und Zielkontrollen eine Verankerung im alltäglichen Arbeitsprozess finden.⁴⁹

4.1.1.2) Strategische Grundlage

Um mit der BCC effektiv arbeiten zu können, muss eine entsprechende Arbeitsgrundlage mittels Screening bzw. Erhebung entstehen. Mit der Entscheidung, die BCC zu implementieren, müssen die Gemeinde und insbesondere die

⁴⁶ Vgl. Management Institut Bochum. <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Modewelle-oder-Erfolgsmodell-der-Zukunft-Unternehmenssteuerung-mit-der-Balanced-Scorecard-Kopie3930.html>, Zugriff am 23.10.2019 um 10:45 Uhr

⁴⁷ Vgl. Halfar/Borger (2007), S. 102

⁴⁸ Ebenda, S. 103

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 104

Hauptamtlichen zusichern, dass zeitliche und inhaltliche Absprachen verbindlich eingehalten werden. Davon hängt auch die Schnelligkeit der Projektdurchführung ab. Die Projektsteuerung sollte hauptamtlich erfolgen, weil ehrenamtliche Mitarbeit einer höheren Fluktuation unterliegt. Ferner sollte die Projektdurchführung durch externe oder interne Beratung flankiert werden, um methodische Schwierigkeiten überbrücken zu können. Als nächstes muss eine Projektgruppe aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern formiert werden. Im Anschluss daran erfolgt ein Screening mittels Portfolio-Analyse, um das pastorale Angebot hinsichtlich Wichtigkeit für den Pastoralen Raum und Kompetenz des Pastoralen Raums bewerten zu können. Nachdem die Portfolio-Analyse einen Überblick und Transparenz von Aufgaben und Angeboten ermöglicht, müssen Ziele für die einzelnen Aufgaben formuliert werden. Das BCC Team könnte Anhaltspunkte erhalten durch Daten von Kirchenstatistiken und Beobachtungen. Jedoch sind die Daten rein quantitativer Natur. Qualitative Aspekte fehlen, die durch Interviews mit Gemeindemitgliedern und –helfern behoben werden können.⁵⁰

Nun kann die eigentliche Arbeit mit der BCC und ihren vier Dimensionen Auftrag & Angebot, Ressourcen, Organisation & Prozesse und Wissen & Entwicklung beginnen.⁵¹

Der Schlüssel ist die „Pastoralkonzeption“, die die Grundvollzüge der Kirche (Liturgia, Diakonia, Koinonia, Martyria) enthalten muss. Sie ist ein nachhaltiges Steuerungsinstrument für die zukünftige Entwicklung eines Pastoralen Raums. Die strategische Vision darf nicht den allgemeinen normativen christlichen Ansprüchen genügen, wie sie in den Formulierungen „im Zentrum steht der Mensch und wir sind nah am Menschen“, zum Ausdruck kommt. Sie muss präzise sein und klare Prioritäten setzen: „Welchen Menschengruppen möchten wir verstärkt, wie nah sein, welchen weniger?“⁵² Die Sinus-Milieu Studie wie auch die Sozialraumanalyse, eine Methode der empirischen Sozialforschung, klären den Blick für das soziale Milieu

⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 123ff

⁵¹ Siehe Anlage *Abbildung 1: Balanced Church-Card* nach Prof. Bernd Halfar und Annette Borger, Präsentation von Prof. Bernd Halfar im Erzbistum Berlin

⁵² Halfar/Borger (2007), S. 105

im Pastoralen Raum und können hierbei wegweisend sein. Eine solchermaßen präzierte Vision gibt den Mitarbeitern einen besseren Orientierungsrahmen, erhöht das Identifikationspotenzial und fördert die Motivation.

4.1.1.3) Vier Dimensionen der Balanced Church Card

Auf dieser Basis werden nun vier Dimensionen „Auftrag und Angebot“, „Ressourcen“, „Organisation und Prozess“ und „Wissen und Entwicklung“ der BCC mit Inhalt gefüllt. Dabei werden Ziele, Kennzahlen, Zielwerte, Aktionen, Verantwortliche und Ressourcen festlegt.⁵³

Bei der „Auftrags- und Angebotskarte“ ist zu entscheiden, ob alle Arbeitsfelder und Aufgabengebiete gemäß der Portfolio-Analyse durchleuchtet werden sollen oder ob sich der Pastorale Raum in Anlehnung an die strategische Ausrichtung nur auf ein paar Entwicklungsziele, eventuell auf eine spezifische Personengruppen – die Jugendlichen / die Studenten - fokussiert. Hat der neugegründete Pastorale Raum eine große Angebotsvielfalt, ist gemäß der Portfolio-Analyse zu entscheiden, auf welche Tätigkeiten eventuell verzichtet werden kann, und welche Angebote bei der Bildung des pastoralen Raumes zusammengelegt werden können.⁵⁴

Die „Karte Ressourcen“, insbesondere personeller und finanzieller Art, ist eine Herausforderung, da in der Realität oft Intransparenz vorherrscht. So ist eine zukunftsorientierte, zielgerichtete und solide Ressourcenverteilung schwer möglich. Zwei Instrumente, die Arbeitszeit- und Haushaltsanalyse, können dieser Intransparenz begegnen. Die Arbeitszeitanalyse verhilft zu einer transparenten IST-Verteilung der Arbeitszeit pro Mitarbeiter. Eine Unterscheidung zwischen fixen und variablen Zeitkontingenten ist möglich, sowie eine Reflexion der Zeitverteilung. Die Haushaltsanalyse dient zu einer transparenten Gegenüberstellung von Kosten und

⁵³Vgl. Kosch (2009) https://www.rkz.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/5_Kirche_und_Management/5.3_Referate_Artikel/5.3.20090910_Literatur_Kirchenmanagement_SKZ.pdf, Zugriff am 6.10.2019, um 18:32 Uhr

⁵⁴Halfar/Borger (2007), S. 106

Erlösen pro Arbeitsfeld/Angebot. Die Arbeitsstunden der Hauptamtlichen werden diesen ebenfalls zugerechnet wie auch anteilig die Verwaltungskosten.⁵⁵

Mit Hilfe dieser beiden Instrumente ist nun eine adäquatere Verteilung der Ressourcen möglich. Die Ressourcenplanung sollte stets unter Berücksichtigung der Wirkungsgrößen Output, Effect, Impact, Outcome erfolgen und nicht über die Inputgrößen Zeit und Geld, so ist in Zeiten von Ressourcenknappheit, auf die Wirkung der pastoralen Angebote zu achten.⁵⁶ Jedes Angebot erhält Ziele mit Zielwerten, für eine transparente Produktivität, um fundierte und zielgerichtete Entscheidungen treffen zu können. Zielkontrolle und Evaluierung können dann zur Anpassungen des Leistungsangebots führen.

Wenn möglich, muss bei der Ressourcenplanung auf Freiräume zur Weiterentwicklung von Angeboten und Innovationen geachtet werden, um jene Personengruppen zu erreichen, die sich momentan nicht angesprochen fühlen.

Bei der „Organisations- und Prozesskarte“ geht es um Prozessoptimierung von Entscheidungs- und Leistungsprozesse, für Haupt- und Ehrenamtlichen in der alltäglichen Arbeit und in Gremienarbeiten.⁵⁷ So zeigt sich die Qualität der Kirche in ihrer Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit aber auch in ihrer Kommunikationsfähigkeit insbesondere hinsichtlich Darstellung und Aktualität der eigenen Website. Eine gut funktionierende interne Organisation mit optimierten Prozessabläufen insbesondere auch in der Kommunikation (intern wie extern), kann mit den gleichen Ressourcen quantitativ und / oder qualitativ bessere Aufgaben und Angebote durchführen, bzw. Freiräume schaffen.

Die vierte Karte, die „Wissens- und Entwicklungskarte“, betrachtet die personellen Kompetenzen der Haupt- und Ehrenamtlichen, die benötigt werden, um die Leistungs- und Organisationsprozesse anstoßen und gewährleisten zu können. Die Schlüsselqualifikationen sind fachliche Kompetenz, Engagement, Innovations-

⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 106ff

⁵⁶ Vgl. ebenda, S.107ff

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 109ff

bereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und geistliche Identität der Mitarbeiter.⁵⁸ Aus der Aufgaben- und Prozesskarte lassen sich für die Mitarbeitenden Entwicklungsziele ablesen, woraus sich Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen zur Zielerreichung ergeben. Darüber hinaus sollten Freiräume für innovative Ansätze gewährleistet sein, fürs Querdenken, fürs Implementieren neuer Ideen und Impulse, so ist die menschliche Kompetenz die einzige Quelle für Innovationen in der Kirche.⁵⁹

4.1.1.4) Bewertung

Mit Hilfe der BCC wird die Organisation ganzheitlich, detailliert und tief in den Blick genommen. Die Umsetzung des Modells ist sehr technisch und hoch komplex und der Betrachter neigt zu der Frage, ob kirchliche Organisationseinheiten der richtige Ort für dieses Controlling-Modell sind. In der Tat treffen zwei konträre Punkte aufeinander. Zum einen begegnet die Kirche einer Ressourcenknappheit, zum anderen müssen ihre Angebote innovativer und damit nutzen- und wirkungsorientierter werden. Doch scheint mir das Modell zu kleinteilig und damit zu aufwendig zu sein. Sicherlich ist die Portfolio-Analyse eine gute Grundlage, für einen Überblick über Wichtigkeit und Kompetenz der Angebote. Doch die Arbeitszeitanalyse, ein beliebtes Instrumentarium von Unternehmensberatern, scheint mir hier nicht geeignet zu sein, bei derart kleinen hauptamtlichen Organisationseinheiten, die typischerweise in einem individuellen und vertrauensvollen Miteinander stehen. Aus eigener Erfahrung ist dies sehr aufwendig und hat den Beigeschmack einer Kontrolle. Prozessoptimierung ist unabdingbar, doch helfen hier besonders informationstechnologische Programme für Kommunikation und Organisation.

Eine Haushaltsanalyse ist immer vonnöten. Aber ist nicht die innere Einstellung entscheidend, wie auf die Zahlen geschaut wird? Die Verantwortlichen für die Finanzen sollten neue Angebote ermöglichen und nicht verhindern. Wir sind die

⁵⁸ Halfar/Borger (2007), S. 112

⁵⁹ Ebenda, S. 113

Arbeiter im Weinberg und „Gott hat nur unsere Hände, um auf Erden arbeiten zu können“.⁶⁰

4.1.2) L E V I – Das Freiburger Modell

4.1.2.1) Allgemein

„Danach ging Jesus hinaus und sah einen Zöllner namens Levi am Zoll sitzen und sagte zu ihm: Folge mir nach! Da verließ Levi alles, stand auf und folgte ihm nach. Und Levi gab für Jesus in seinem Haus ein großes Gastmahl. Viele Zöllner und andere waren mit ihnen zu Tisch. Da murrten die Pharisäer und ihre Schriftgelehrten und sagten zu seinen Jüngern: Wie könnt ihr zusammen mit Zöllnern und Sündern essen und trinken? Jesus antwortete ihnen: Nicht die Gesunden bedürfen des Arztes, sondern die Kranken. Ich bin nicht gekommen, um Gerechte, sondern Sünder zur Umkehr zu rufen.“ (Lukas 5, 27-32)

Der Name Levi bedeutet „anschießen“, Anhänger Jahwes.⁶¹ Wie der Zöllner Levi im Lukas Evangelium sich Jesus angeschlossen, somit das Alte hinter sich gelassen hat, um neu anzufangen, so schlägt diese Textstelle einen Bogen in die Postmoderne des kirchlichen Daseins. Die Kirche wird regelrecht dazu aufgefordert, sich den gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen und Herausforderungen zu stellen und in den Arbeitsprozessen und der Organisation modern zu denken. So versucht das Bistum Freiburg mit der Implementierung und Umsetzung des Modells LEVI einen neuen Weg, der zum Ziel eine Qualitäts- und Organisationsentwicklung hat.

Papst Benedikt XVI. hat auf seiner Reise nach Deutschland vom 22.-25. September 2011 bei einer Rede in Freiburg konstatiert, dass sich „die Kirche ihrer Sendung immer neu vergewissern“ müsse.⁶² So „teilt sie das Schicksal des Stammes Levi, der

⁶⁰ Vgl. Kiechle (2014), S. 193

⁶¹ Bibelwissenschaft (2014), <https://www.bibelwissenschaft.de/wibilex/das-bibellexikon/lexikon/sachwort/anzeigen/details/levi-leviten/ch/76651ca5e3a0ccf973f3d1638cbc459e/#h0>, Zugriff am 30.10.2019, um 12:05 Uhr

⁶² Papst Benedikt XVI (2011), http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/de/speeches/2011/september/documents/hf_ben-xvi_spe_20110925_catholics-freiburg.html, Zugriff am 30.10.2019, um 12:15 Uhr

[...] als einziger Stamm in Israel kein eigens Erbland besaß, sondern allein Gott selbst, sein Wort und seine Zeichen als seinen Losanteil gezogen hatte“.⁶³ Das bedeutet für die Kirche heute, um ihrem Auftrag gerecht werden zu können, die Botschaft in differenzierter Ansprache nach außen zu tragen.

Das Freiburger Modell LEVI steht für Lernen, Entwickeln, Vereinbaren, Inspirieren. Es ist in der Erzdiözese das Programm zur Visitation und Gemeindeentwicklung und ist eines der vier Leitungsinstrumente, das auf der Basis vom European Foundation of Quality Management (EFQM) entwickelt worden ist.⁶⁴

Das EFQM Modell verfolgt einen ganzheitlich integrierten Qualitäts-Ansatz, der sowohl organisationsinterne Qualitätsmerkmale als auch externe Kundenerwartungen umfasst.⁶⁵ Die gesamte Organisationsstruktur und -kultur (Leitung, Führung, Strategie, Ressourcen und Prozesse) wird dabei in den Blick genommen, wobei das wirkungsorientierte Handeln im Mittelpunkt steht.⁶⁶

4.1.2.2) LEVI-Programm

Das Programm LEVI findet sich im vierten Leitungsinstrument „Strategiekontrolle“ der Erzdiözese Freiburg neben Leitbild, Pastoralkonzeption (Strategie) und Zielvereinbarung.⁶⁷ LEVI ist für die kirchlichen Organisationseinheiten ein Arbeitsinstrument, um das eigene Handeln abzubilden, bei Bedarf weiterzuentwickeln und die Wirkungen der pastoralen Arbeit sichtbar zu machen.⁶⁸ LEVI unterstützt dabei den Vorbereitungsprozess für die Visitation durch den Dekan. Mit Hilfe des Steuerungskreislaufes PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), erhalten die

⁶³ Ebenda, Zugriff am 31.10.2019 um 10:43 Uhr

⁶⁴ Vgl. Erzdiözese Freiburg, Visitation Levi, https://www.ebfr.de/html/content/visitationen_levi.html, Zugriff am 3.11.2019, um 13:57 Uhr

⁶⁵ Reimann (2016), <https://kirchenentwicklung.de/qualitaetsmanagement/>, Zugriff am 6.11.2019, um 11:37 Uhr

⁶⁶ Vgl. Erzdiözese Freiburg, Qualität in der Pastoral, https://www.ebfr.de/html/content/qualitaet_in_der_pastoral.html, Zugriff am 4.11.2019, um 13:30 Uhr

⁶⁷ Siehe Anlage *Abbildung 2: Leistungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg*, Erzdiözese Freiburg, Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente, S. 5, https://www.ebfr.de/html/content/qualitaet_in_der_pastoral.html

⁶⁸ Vgl. Erzdiözese Freiburg, Visitation Levi, https://www.ebfr.de/html/content/visitationen_levi.html, Zugriff am 31.10.2019 um 12:41 Uhr

Mitarbeiter ein handhabbares Planungsinstrument, um den Prozess zum Gelingen zu bringen. Dabei werden alle vier Leitungsinstrumente verbunden.

Zu Beginn des Prozesses wird anhand des Leitbildes und der Pastoralkonzeption von der Selbstbewertungsgruppe eine Selbstreflexion durchgeführt und geprüft, wo die Seelsorgeeinheit bei der Umsetzung der Pastoralkonzeption steht. Unterstützt wird die Untersuchung durch den LEVI-Kriterien Katalog, der zehn Qualitätskriterien mit 40 Teilkriterien vorsieht.⁶⁹ Dadurch werden die pastoralen Aktivitäten mit ihren Stärken und Schwächen transparent. Die Selbstbewertungsgruppe ist ein Team von Hauptamtlichen, Gremienmitgliedern und engagierten Gemeindemitgliedern.⁷⁰

In den weiteren Schritten wird geprüft, was die Seelsorgeeinheit an Zielen der Pastoralkonzeption bereits umgesetzt hat (=Do), bzw. noch fehlt, welche Wirkungen erzielt wurden (=Check) und was verbessert wurde (=Act). Fragen wie, stimmt noch die Zielausrichtung oder sollte sich die Gemeinde aufgrund einer geänderten Schwerpunktsetzung von Aktivitäten trennen, gehören mittlerweile zum Gedankengut dazu.

Die Wirkungsmessung erfolgt im LEVI Programm in Anlehnung an die Zielformulierung, die gemäß der SMART-Regel spezifisch, messbar, atraktiv, realistisch, terminiert,⁷¹ vorgenommen wird. Die Wirkungsdimensionen sind hier Outcome und Impact, gemäß des „Kursbuchs Wirkungen“, auf das die Erzdiözese mit Nachdruck verweist.⁷²

Zentrale Aspekte und Ergebnisse gemäß der Pastoralkonzeption einschließlich der Zielerreichung sowie Kernprozesse werden in einem Selbstbewertungsbericht festgehalten. Darüber hinaus finden im Bericht aber auch die Leitungs- und

⁶⁹ Erzdiözese Freiburg, LEVI, Einblicke. S. 9, <https://www.ebfr.de/html/content/downloadbereich/1118.html>?, Zugriff am 31.10.2019, um 16:53 Uhr, siehe Anlage *Abbildung 3: Die LEVI-Qualitätskriterien*. Erzdiözese Freiburg, LEVI, Kriterienkatalog. S. 3-6 https://www.dekanat-sigmaringen-messkirch.de/html/levi_kriterienkatalog_30.html, siehe Anlage *Abbildung 4: Teilkriterien der LEVI-Qualitätskriterien (Auszug)*

⁷⁰ Vgl. ebenda, Seite 10, Zugriff am 31.10.2019, um 13:20 Uhr

⁷¹ Vgl. Erzdiözese Freiburg, Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente, S. 12, https://www.ebfr.de/html/content/qualitaet_in_der_pastoral.html?, Zugriff am 31.10.2019, um 14:22 Uhr, siehe Anlage *Abbildung 5: SMART – Zieldefinition*

⁷² Vgl. Kurz/Kubek (⁵2018), S. 5, https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf, Zugriff am 31.10.2019, um 14:48 Uhr

Mitarbeiterkultur sowie der Umgang mit den Ressourcen Berücksichtigung. Die Leitungs- und Mitarbeiterkultur bildet das dritte Leitungsinstrument, die Zielvereinbarung, ab.⁷³ Durch Zielvereinbarungen erhalten die Mitarbeiter mehr Verantwortung und auch mehr Freiräume, den Weg zur Zielerreichung eigenständig gestalten zu können.⁷⁴ Der Selbstbewertungsbericht ist Grundlage für die Visitation.

Der Boden für eine strukturierte und transparente Visitation durch den Dekan, die alle fünf Jahre erfolgt, ist nun bereitet. Fragen, Anmerkungen, Rückmeldungen können gezielt erfolgen. Der Dekan erstellt im Anschluss einen Visitationsbericht, in dem die Visitationsgespräche und der Selbstbewertungsbericht eingehen. Dieser Bericht ist Grundlage für das Erzbischöfliche Ordinariat und dient zur Selbsterkenntnis, in welche Richtung sich pastorale Tätigkeit verändern kann. Der Bericht fungiert als „Bindeglied und Korrektiv“ zwischen allen Instanzen, wie Erzbischöfliches Ordinariat, Dekan und Seelsorgeeinheit⁷⁵. Die Seelsorgeeinheit nutzt den Selbstbewertungsbericht, den Visitationsbericht und die Rückmeldung des Ordinariats, um die pastorale Arbeit weiterentwickeln zu können.

4.1.2.3) Bewertung

Auch das LEVI Modell basiert auf einem ganzheitlich integrierten Qualitätsmanagement System dem EFQM-Modell, um die interne Struktur auf die aktuellen Herausforderungen anzupassen und eine Antwort auf die aktuellen Kundenerwartungen zu finden. Es ist jedoch auch hier anzumerken, dass das LEVI Programm hochkomplex, fordernd und dadurch sehr träge ist. Der Retrospektive wird mit sehr umfangreichen Maßnahmen Rechnung getragen – zu Lasten der Bedürfnisse der Menschen, die nicht in den Fokus genommen werden.

⁷³ Erzdiözese Freiburg, Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente, S.20, https://www.ebfr.de/html/content/qualitaet_in_der_pastoral.html?, Zugriff am 31.10.2019, um 15:12 Uhr

⁷⁴ Ebenda, S. 15, Zugriff am 31.10.2019, um 15:32 Uhr

⁷⁵ Erzdiözese Freiburg, LEVI, Einblicke. S. 11, <https://www.ebfr.de/html/content/downloadbereich1118.html?>, Zugriff am 31.10.2019, um 16:53 Uhr

Der PDCA-Zyklus und die SMART formulierten Ziele sind stringente Instrumente, um pastorale Angebote und Arbeitsprozesse qualitativ zu verbessern und das Gedankengut bei den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern zu verändern.

Der Selbstbewertungsbericht ist enorm umfangreich und in meinen Augen nicht sehr informativ.

Problematisch ist, dass die Visitation durch den Dekan alle fünf Jahre stattfindet und erst nach der zweiten Visitation Entwicklungen nachvollzogen werden. Dies ist ein viel zu langer Zeitraum, in dem eine Bedarfsorientierung nicht stattfinden kann aber müsste. Die katholische Kirche kann sich diesen langwierigen Entwicklungsprozess nicht länger leisten. Agilität, Kreativität, Aktivität und Ambiguität sind unabdingbare Eigenschaften, die die katholische Kirche implementieren muss, um dort wirken zu können, wo die Menschen sie braucht.

Die Prozesslänge, die umfangreichen Berichte und die mangelnde Zukunftsorientierung stelle ich bei diesem Modell in Frage.

4.1.3) Effectuation

Nach den beiden prozessorientierten Modellen folgt nun das mittellorientierte Modell Effectuation.

4.1.3.1) Allgemein

Der Begriff Effectuation⁷⁶ kommt aus der Entrepreneurship-Forschung⁷⁷ und wurde durch die Forschungsarbeit der Ökonomin und Kognitionspsychologin Saras D.

⁷⁶ Engl. für ausführen, bewirken, ist ein eingeführter Fachbegriff für diese unternehmerische Expertise. Faschingbauer/Grichnik (2011), S. 337, <https://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2015/03/Artikel-ZOE-Das-Unternehmerische-im-Unternehmen-wecken.pdf>, Zugriff am 21.11.2019, um 13:07 Uhr

⁷⁷ Entrepreneurship=Unternehmertum; die Entrepreneurship-Forschung ist eine junge Disziplin, die sich mit wissenschaftlichen Fragestellungen zum Prozess der Entstehung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten befasst. Ebenda, S. 337, Zugriff am 21.11.2019, um 12:40 Uhr

Sarasvathy im Jahr 2001 geprägt. Im Zentrum ihrer Forschungsarbeit stand das Denken und Handeln von Unternehmern bei ungewissen Zukunftsmärkten. Sie hat bei Mehrfachgründern eine Expertise festgestellt, „in ungewissen und komplexen Situationen unternehmerische Gelegenheiten zu formen und auszuschöpfen“. ⁷⁸ Ungewissheit ist nichts absolut Neues für die Menschen, jedoch hat die Komplexität der Ungewissheit zugenommen. ⁷⁹ Der Mensch bewegt sich in einem bunten, vielfältigen, sehr heterogenen und fragmentierten System, das vernetzt und dynamisch ist. ⁸⁰ Gesellschaftliche Probleme, wie zum Beispiel der Klimawandel, werden durch verschiedene Faktoren wie zum Beispiel dem CO₂ Ausstoß, dem Bevölkerungswachstum, der Ressourcenausbeutung, beeinflusst. Darüber hinaus bringt die Digitalisierung einen enormen Zuwachs an Wissen mit sich. ⁸¹ „Zudem wirken die Faktoren, die Einfluss auf die von Menschen gemachte Welt haben, nicht unmittelbar und deterministisch, sondern verzögert und undefiniert.“ ⁸² In diesem bunten, verwobenen und dynamischen Netz bewegt sich die Gesellschaft, die Unternehmer, Märkte, Institutionen, Politik, jeder einzelne von uns.

Das Forschungsteam hat nachgewiesen, dass erfahrene Unternehmer nicht von einer vorhersehbaren Zukunft abhängig sind, sondern dass durch Co-Kreation ein ungewisser Markt gestaltet werden kann. ⁸³ Unternehmer gehen mittelerorientiert vor im Sinne der Effectuation-Methode, Manager dagegen gehen plan- oder zielorientiert vor - dies wird als „Causation“ bezeichnet.

Causation versus Effectuation - verschiedene Philosophien der Wertschöpfung - agieren komplementär. ⁸⁴ Empfiehlt sich zunächst, in ungewissen Situationen und Märkten der mittelerorientierte Ansatz (die Effectuation-Methode), so sollte bei stabileren Situationen und Märkten der plan- und zielorientierte Management-

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 338, Zugriff am 21.11.2019, um 13:15 Uhr

⁷⁹ Faschingbauer (2017), S. 18

⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 18f

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 19

⁸² Vgl. ebenda, S. 19

⁸³ Co-Kreation ist eine neue Dimension des Zusammenarbeitens. Es ist mehr als Kooperation und Kollaboration. Es ist ein schöpferischer Prozess, der Vorhandenes mit einschließt und in dem man Individualität, Einzigartigkeit und kreativer Kraft in Synergie bringt, um Neues, noch nie dagewesenes zu kreieren. Villemot-Kienzle (2013), <http://humanemergence.de/wp-content/uploads/2016/01/Artikel-Co-Kreation.pdf>, Zugriff am 6.12.2019, um 18:41 Uhr

⁸⁴ Sellmann/ Sobetzko (2017), S. 107

Ansatz zum Tragen kommen.⁸⁵ Im nächsten Kapitel stelle ich die Methode des unternehmerischen Prozesses von Effectuation vor und stelle diesem die kausalen Prinzipien des Managements gegenüber.

4.1.3.2) Effectuation als unternehmerischer Prozess

Dem Effectuation-Prozess unterliegen vier handlungsleitende Prinzipien:

Prinzip 1: Mittellorientierung versus Zielorientierung

Bei der Mittellorientierung erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Ressourcen des Unternehmers /der Unternehmerin oder des Unternehmens, wie die Identität geprägt durch Charakter, Werte, Vorlieben, Kultur (wer jemand ist), die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen (was jemand weiß), die Kontakte, das Netzwerk (wen jemand kennt). Aufgrund der vorhandenen Ressourcen können mehrere Ziele denkbar sein, die im Verlaufe des Prozesses eine Ergebnisjustierung erfahren.⁸⁶ Auf Basis dieser Analyse stellt sich die Frage, was jemand jetzt, mit den Fähigkeiten und dem Netzwerk, tun kann. Dabei geht es darum, mit kleinen Handlungsschritten dem Ergebnis ein Stück näher zu kommen.⁸⁷

Im Gegensatz zum mittellorientierten Ansatz steht der zielorientierte linear-kausale Prozess. Der Geschäftsidee (Ziel) folgen die Schritte, Markt- und Wettbewerbsanalyse, Entscheidung, Planung, Ressourcen Akquise, Handlung. Erfolgreich ist in diesem Fall ein Vorhaben, wenn das Ziel, (Qualitätsziel, Projektziel, Unternehmensziel), erreicht wurde.⁸⁸ Hierbei wird auf ein konkretes Ziel hingearbeitet und alles danach ausgerichtet.

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 111

⁸⁶ Vgl. Faschingbauer (2017), S. 43

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 30, siehe Anlage *Abbildung 6: Dynamisches Effectuation-Modell* Faschingbauer (2017), <https://www.projektmagazin.de/artikel/mit-effectuation-projekte-im-ungewissen-meistern-teil-1-1121087>, Zugriff am 9.12.2019, um 12:14 Uhr

⁸⁸ Faschingbauer (2017), S. 27

Prinzip 2: Leistbarer Verlust

In ungewissen Märkten lässt sich der Ertrag von Produkten, Dienstleistungen nicht messen. Einzig und allein der Einsatz von materiellen und immateriellen Gütern ist kontrollierbar. So stellt sich die Frage, was ist mir der nächste Schritt wert, auch wenn alles verloren geht und das Vorhaben keinen Ertrag bringt.⁸⁹ Das Prinzip des leistbaren Verlustes besteht darin, den Mitteleinsatz zu begrenzen. Das ermöglicht ein Vorgehen in kleinen Schritten, schafft schnellere Resultate und zeigt, ob der Weg erfolgreich ist oder nicht. Ein Abbruch des Weges ist auch möglich und ist unter Lerngewinn zu verbuchen. In diesem Fall verläuft der Weg von A nach B nicht geradlinig sondern schlangenförmig.⁹⁰

Im klassischen Management hingegen unterliegt der Geschäftsidee ein Businessplan, in dem der maximale Ertrag prognostiziert wird. Sobald gute Ertragsaussichten prognostizierbar sind, kommen die notwendigen Mittel zum Einsatz. Anfänglich bewegt man sich im Investitionsrisiko, ab dem Break Even können die Einnahmen das investierte Kapital erwirtschaften.

Prinzip 3: Vereinbarungen und Partnerschaften

Effectuators suchen nach Partnern, die Mittel für ein Vorhaben beisteuern möchten, ohne dass das Ziel vorher festgelegt wurde, ohne die Beschaffenheit des Marktes und die Konkurrenz zu kennen. Die Partner (Lieferanten, Kunden, etc.) bringen ihre Mittel ein, agieren miteinander und versuchen, ein erstes Stück Zukunft zu kreieren, um Ungewissheit zu minimieren. Es entwickelt sich peu à peu ein neues Bild, man nähert sich dem eigentlichen Vorhaben an, was determiniert wird durch die Mittel und die Identität der Partner.⁹¹ Der Weg ist das Ziel, d.h. Effectuators gehen auf ihrem Weg Vereinbarungen ein, um aus Ungewissheiten verlässliche Tatsachen zu machen.⁹²

⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 59

⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 76

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 94

⁹² Vgl. ebenda, S. 99

Dagegen befinden sich beim kausal-lineare Prozess die Akteure im Wettbewerb und suchen eher das Alleinstellungsmerkmal (=USP Unique Selling Proposition). Es gibt keinen Austausch mit andern Marktteilnehmern, sondern es werden eher die richtigen Partner, die richtigen Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation gesucht.⁹³

4) Prinzip der Umstände und Zufälle

Lehnen Manager alles Unerwartete ab, weil es als Störung auf dem Weg zum Ziel wahrgenommen wird, so stehen Effectuators den Umständen und Zufällen offen und neugierig gegenüber. Unternehmer sind beim Effectuation Modell nicht an ein Ziel gebunden und können so mit Zufällen und Informationen frei arbeiten und Pläne gegebenenfalls anpassen. Effectuators nutzen unerwartete Ergebnisse, zufällige Begegnungen, überraschende Informationen als Chance.⁹⁴

4.1.3.3) Effectuation in der pastoralen Arbeit

Die Methode und Herangehensweise von Effectuation will eine systematisch zu betreibende, mittellorientierte Innovationskompetenz mit Nutzerperspektive sein.⁹⁵ So stellt sich doch in vielen Landeskirchen beispielsweise die Frage, wie schaffen wir es, die Jugend in die Kirche zu bekommen. Ein Problem/ Missstand, der offenkundig drängt und zukunftsrelevant ist. Der Prozess beginnt bei den Ressourcen:

Wer bin ich/sind wir, was weiß ich/wissen wir, wen kenne ich/kennen wir bezogen auf das Problem. Weiterhin stellt sich die Frage, was kann ich/können wir sofort tun?

Handeln, verhandeln mit Menschen, sie ins Boot holen, zur Erweiterung der verfügbaren Mittel. Kooperationen eingehen, um dem Ziel näher zu kommen. Wenn der

⁹³Faschingbauer (2012), Effectuation, <https://www.youtube.com/watch?v=oFLQL50PZQQ&feature=youtu.be>, Zugriff am 9.12.2019, um 13:57 Uhr

⁹⁴ Vgl. Faschingbauer (2017), S. 78f

⁹⁵ Vgl. Sellmann /Sobetzko (2017), S. 119

Weg in solch kleinen, leistbaren Schritten vollzogen wird, eröffnet er realistische und reflektierte Problemlösungen mit Nutzwert und neuen Wirkungen.⁹⁶

4.1.3.4) Bewertung

Effectuation ist mit den vorangegangenen Modellen nicht vergleichbar, da das Modell keinem prozessorientierten sondern einem mittellorientierten Ansatz unterliegt. Fokussierte sich der prozessorientierte Ansatz auf ein Wirkungsdenken bei bestehenden pastoralen Angeboten, so fokussiert sich Effectuation auf wirkungsvolle pastorale Innovationsvorhaben und bietet somit Inspirationschancen für Kirchenentwicklung.⁹⁷ Der mittellorientierte Ansatz ist für das kirchlich traditionelle Gedankengut neu.

Aber der Effectuation-Prozess liest sich einfacher als er ist. So ist zum einen ein Transformationsprozess in den Köpfen bei Haupt-, Ehrenamtlichen wie auch bei den traditionellen Gemeindemitgliedern notwendig, um diesem Modell den Weg in kirchliche Organisationseinheiten ebnen zu können. Zudem sind auch menschliche Kompetenzen wie Mut, Kreativität und Standhaftigkeit unabdingbar.

Effectuation ermöglicht, „operativ Talente und Ressourcen einer breiteren Basis an Getauften und Ungetauften“ akquirieren zu können, so wird gleich zu Beginn des Prozesses auf Co-Kreation Wert gelegt.⁹⁸ Jeder Mensch trägt Talente und Charismen in sich, die durch eine inspirierende Herangehensweise geweckt werden können. Damit können komplexe Herausforderungen mit einer veränderten Perspektive begegnet werden.

Entscheidend für einen erfolgreichen Effectuation-Prozess ist „die konsequente Orientierung an der Nutzerperspektive“.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Faschingbauer (2015), Vom konstruktiven Umgang mit dem Ungewissen, <https://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2015/04/bsa-Fachtagung-Referat-Faschingbauer.pdf>, Zugriff am 4.1.2020, um 18:45 Uhr

⁹⁷ Vgl. Sellmann / Sobetzko (2017), S. 129

⁹⁸ Ebenda, S. 129

⁹⁹ Ebenda, S. 130

4.2) Die Freikirchen

Im Rahmen meiner Untersuchung eines neuen Wirkungsdenkens für einen kirchlichen Transformationsprozess bin ich, neben der Entwicklung zu mehr Qualitätsmanagement innerhalb der traditionellen Kirchen, auch neue Wirkungswege und damit Beiträge von Freikirchen zu dieser Fragestellung nachgegangen. Spürbar ist eine Wahrnehmung der Angebote der Freikirchen gerade unter jungen Menschen festzustellen. Diese erreichen damit neue Zielgruppen, die ansonsten nicht traditionelle religiöse Wege gehen würden. Die Angebote von Freikirchen versprechen interessante Impulse und innovative Arten der Ansprache, zugleich aber tragen sie in sich die Gefahr einer weiteren Segmentierung der Gläubigen oder der kirchennahen Menschen. Dies steht im Zusammenhang mit einer Fragmentierungstendenz in immer mehr ausdifferenzierte Gruppen. Dieser Hintergrund rechtfertigt eine intensivere Befassung im Rahmen dieser Arbeit, um Erkenntnisse für das „neue Wirkungsdenken“ unter der Frage von „notwendig oder wesensfremd“ zu bekommen. Dabei habe ich mich fokussiert auf die Baptisten Gemeinde Charlottenburg, Berlinprojekt und Hillsong Church.

Einen tiefen und umfassenden Einblick konnte ich durch intensive Online-Recherchen, persönliche Gespräche mit Verantwortlichen und Mitarbeitern sowie eigene Eindrücke von Gottesdiensten und Abenden bekommen. Ich stelle neben der allgemeinen Entwicklung der drei Freikirchen Projekte vor, die den kirchlichen Transformationsprozess der katholischen Landeskirche effizient und wirkungsorientiert beeinflussen könnten.

4.2.1) Baptisten Gemeinde – Berlin Charlottenburg

Unter den verschiedenen Angeboten religiöser Gruppen in Berlin habe ich die Baptisten als Untersuchungsgegenstand meiner Arbeit ausgewählt. Das Motiv dafür ist die Kombination aus einer langen Tradition mit Elementen moderner Ansprache von gläubig bzw. spirituell interessierten Menschen und Instrumenten, wie sie bei ganz jungen Freikirchen zur Anwendung kommen. Die Baptisten könnten – soweit

meine Ausgangsthese - ein Bindeglied zwischen traditioneller auf der einen und ganz freigeistiger Wesensart auf der anderen Seite darstellen.

Die Baptisten in Berlin Charlottenburg, feiern und leben ihr Gemeindeleben in der Friedenskirche seit 1920, eine Hinterhofkirche der Bismarkstraße 40. Hendrik Kissel, der Gemeindepastor, ist bestrebt, seine christliche Kirche als religiöses Zeichen im urbanen Raum sichtbar zu machen. Der urbane Raum ist wie eine „Agora“, ein Marktplatz mit unterschiedlichsten Angeboten von Religion, Sinn und Lebenshilfe. Dieser Marktplatz ist umkämpft um Zeit und Aufmerksamkeit, auch wegen profaner und religiöser Konkurrenz. Hinzu kommt, dass die Baptisten extern als Minorität mit Vereinsmentalität angesehen werden und intern Freiheitsfanatiker große Skepsis gegenüber hierarchischen Strukturen haben. So musste Pastor Kissel neue Wege gehen, um den Nöten der Stadt und Bewohner ganzheitlich und nachhaltig begegnen zu können. Seine Vision war, das „Dorf in die Kirche bringen und umgekehrt“. In Anlehnung an diese Vision ist das Anliegen, auch die Denke der umliegenden Menschen in die Kirche zu bringen. Jeder und jede darf mitmachen, entsprechend dem Charisma.¹⁰⁰ So ist das Angebot der Baptistengemeinde sehr vielfältig. Sie unterscheiden in die Kategorien „Kultur“, „Angebote“ und „Gemeinde“.¹⁰¹

Ganz nach dem Motto „Kultur kann Kirche nicht ersetzen, aber christlicher Glaube kommt nicht ohne Kultur aus“, bietet die Friedenskirche für die Kategorien Musik, Kunst, Religion und Sport zahlreiche Offerten an¹⁰². So halten Musik und Kunst Einzug in die Friedenskirche mit klassischen Konzerten, experimenteller Musik und Klangkunst sowie mit Ausstellungen für zeitgenössische Kunst. Seit 2008 gibt es für Kindergärten und Schulklassen Erlebnispark, die mittels aufwendiger Dekoration und Schauspiel die Weihnachts- und Ostergeschichte darstellen. Das Projekt wird, mittels einer Kooperation der Friedenskirche mit der bbw¹⁰³ Akademie Berlin und der Pfefferwerk GmbH, von 15-20 Berufsschülern und –schülerinnen unterstützen.

¹⁰⁰ Pastor Kissel Interview Oktober 2019

¹⁰¹ Dies ist nur ein kurzer Überblick über die pastoralen Angebote. Tiefergehende Informationen sind über die Website ersichtlich.

¹⁰² Friedenskirche, <https://www.die-friedenskirche.de/kultur>, Zugriff am 20.11.2019, um 9:44 Uhr

¹⁰³ Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg

Die Friedenskirche ist auch auf Berlins Straßenfesten mit Spaß- und Sportangeboten präsent.¹⁰⁴ Sozial-diakonisch richtet sich die Friedenskirche an die ältere Generation, an Kinder und Jugendliche sowie an Flüchtlinge. Es werden Smartphone-Kurse angeboten und Besuchsdienste für Menschen, die nicht mehr den Gottesdienst besuchen können, um „Gemeinde im Kleinen“ zu erleben.

Darüber hinaus ist die Friedenskirche Träger des Spielhauses in der Schillerstraße, ein Abenteuerspielplatz, in dem an fünf Tagen die Woche 100 Kinder im Alter von 6-12 Jahren betreut werden. Neben Spiel und Spaß durch zahlreiche Sport- und Spielplatzgeräte gibt es für die Kinder Hausaufgabenhilfe und Workshops zum Musizieren, Tanzen, Kochen und Basteln. An diesem Ort erfolgt auch Integration, so werden Flüchtlingskinder zwischen 6-12 Jahren aus ihren Unterkünften zum Spielhaus begleitet, um mit den Kindern aus der Umgebung zusammen sein zu können. Ferner gibt es mittwochs ein spezielles Angebot für Mädchen. Personell und finanziell trägt sich das Spielhaus über den Bundesfreiwilligendienst und Spenden. Die Friedenskirche arbeitet in Kooperation mit dem Jugendamt Charlottenburg-Wilmersdorf.¹⁰⁵ Darüber hinaus erhält die Friedenskirche für ihr integratives Engagement Fördermittel aus dem Masterplan für Integration und Sicherheit in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt Charlottenburg.

Ferner können Flüchtlinge einen mehrmonatigen Bundesfreiwilligendienst leisten, da die Baptisten Gemeinde eine anerkannte Einsatzstelle für den Bundesfreiwilligendienst ist. Die Flüchtlinge sind dabei verpflichtet sowohl einen Sprach- als auch einen Kulturkurs zu besuchen. Die Friedenskirche bietet 15 Stellen im Bundesfreiwilligendienst an.¹⁰⁶

Innerhalb der Gemeinde gibt es regelmäßige Angebote wie der sonntägliche Gottesdienst, Kindergottesdienst sowie jeden vierten Sonntag einen Kreativgottesdienst. Darüber hinaus finden Bibelkreise statt sowie ein interreligiöser Dialog.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda, Zugriff am 20.11.2019, um 10:03 Uhr

¹⁰⁵ Friedenskirche Charlottenburg, Spielhaus, <https://www.spielhaus-berlin.de/das-spielhaus/>, Zugriff am 20.11.2019, um 11:40 Uhr

¹⁰⁶ Vgl. ebenda, Zugriff am 20.11.2019, um 11:53 Uhr

Man müsste meinen, dass die Baptistengemeinde einen hohen Zulauf an Mitgliedern hat. Das ist jedoch nicht der Fall. Auch die Baptisten, wie die Landeskirchen, blicken auf eine rückläufige Mitgliederzahl. Pastor Kissel bemisst jedoch nicht an dieser Kennzahl den Erfolg. Für ihn sind Organisationsentwicklung, Marktbewusstsein und Vitalität Erfolg.¹⁰⁷ Passgenaue Angebote müssen für das gesellschaftliche Umfeld gedacht werden. Die Erfüllung von anderen kirchlichen Aufgaben, gemeinschaftliches Tun in vielfältigsten neuen Formen sowie finanzielle und personelle Stabilität trotz Mitgliederrückgang sind für Pastor Kissel Erfolg.¹⁰⁸ Finanziell wird die Baptistengemeinde unterstützt durch Gelder von Mitgliedern, von Freunden, durch Sponsoring von Unternehmen sowie günstige Kredite durch Mitglieder.

4.2.1.1) Bewertung

Das pastorale Vorgehen der Baptistengemeinde entspricht dem mittellorientierten Ansatz. Vernetztes Denken und Marktorientierung führen mit wenigen eigenen personellen und finanziellen Ressourcen zu einer vielfältigen nutzerorientierten Angebotsstruktur. Tragende Elemente sind Kooperation, Inanspruchnahme von Fördermitteln und Entwicklung hin zu einer anerkannten Einsatzstelle für den Bundesfreiwilligendienst sowie zu einer Ausbildungsstätte. Die Baptistengemeinde bietet die Möglichkeit, die Berufe Veranstaltungskaufrau/-mann, Erzieher/Erzieherinnen und Bürokauf-frau/-mann zu erlernen. Pastor Kissel versteht sich als Unternehmer, der vom Markt her denkt, sich vernetzt und Möglichkeiten nutzt. Drei Säulen, die für einen wirkungsorientierten kirchlichen Transformationsprozess stehen.

¹⁰⁷ Pastor Kissel Interview Oktober 2019

¹⁰⁸ Vgl. ebenda, am 24.10.2019

4.2.2) Berlinprojekt

Die Freikirche „Berlinprojekt“¹⁰⁹ wurde im Oktober 2005 von den Theologen Christian Nowatzky und Konstantin von Abendroth gegründet. Die Idee „Kirche in der Großstadt“ – „Center Church“- mit den Kernbegriffen – Stadt und Evangelium – stammt von der Redeemer Presbyterian Church in New York, gegründet von Timothy Keller 1989, deren Tochtergemeinde Berlinprojekt ist. Das Profil dieser Freikirche ist es, jungen Erwachsenen und jungen Familien in den Großstädten mit ihren Sehnsüchten, Hoffnungen und Enttäuschungen Unterstützung durch das Evangelium zu geben. „Das [...] wichtigste an *Center Church* ist die [...] Überzeugung, dass eine lebendige Gemeinde [...] vorrangig durch [...] eine Rückbesinnung auf das Evangelium und seine Wirkungen entsteht.“¹¹⁰ „Das Ziel ist, [...] zu zeigen, wie das Evangelium diese Dinge so beantworten kann, wie nichts anderes auf dieser Welt.“ Diese Evangeliumstheologie ist ausschlaggebend für die Entwicklung des Berlinprojekts.¹¹¹ Sie verfolgt denselben Gedanken, den Papst Franziskus im *Evangelii Gaudium* im Jahre 2013 ausgedrückt hat.

Berlinprojekt hat sich bewusst in die Stadtviertel Prenzlauer Berg/ Mitte und Kreuzberg/Friedrichshain angesiedelt, aufgrund der enormen Zuwanderung von jungen Erwachsenen und Familien.¹¹² Hier hat sich ein Schmelztiegel von Charakteren und Bewegungen gebildet mit Eigenschaften wie jung, kreativ, intellektuell, aufbrechend, hoffend, brüchig, suchend, offen, sozial.

Berlinprojekt ist klar, strukturiert und zielorientiert. Seine Leitsätze sind: Gott suchen und erleben, Glauben entdecken, Beziehungen bauen, persönlich wachsen, für Berlin engagieren (und die Welt), mittendrin leben (konstruktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben). Entlang dieser Leitsätze entwickeln sich die Formate, die ich auch diesmal nicht in aller Ausführlichkeit darstellen möchte.

¹⁰⁹ Berlinprojekt gehört zum Bund Freier evangelischer Gemeinden und ist somit vertreten im Ökumenischen Rat Berlin-Brandenburg und in der Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen.

¹¹⁰ Nowatzky, Kirche in der Großstadt. Das Berlinprojekt, S. 388 ff. In Keller, Timothy (²2017). *Center Church. Kirche in der Stadt*, S. (388-392)

¹¹¹ Ebenda, S. 392

¹¹² Vgl. ebenda, S. 388

Die Gottesdienste finden sonntags zu zwei Zeiten an unterschiedlichen säkularen Orten statt, vormittags in Berlin-Mitte im Kino Babylon und nachmittags in Kreuzberg in der Tanzschule Bebop. Parallel zum Gottesdienst gibt es im Kino Babylon eine Kinderzeit, um dem Nachwuchs in seiner Sprache religiöse Inhalte näher zu bringen.

Glaubensangebote wie „Sofagruppe“ und „Glauben vertiefen“, bilden verschieden Formate, um über Glaubens- und Lebensfragen sprechen zu können.¹¹³

Das Seelsorge-Angebot „Redezeit“ ist ein Gemeindeseelsorgeangebot in Form einer geistlichen Begleitung. Für alle Gemeindemitglieder ist das geistliche Gespräch offen und kostenlos.¹¹⁴ Darüber hinaus bietet Berlinprojekt professionelle Beratung und Coaching für Menschen an, die vor Herausforderungen und größeren Veränderungen stehen. Berlinprojekt ist in diesem Fall vernetzt mit ausgebildeten Coaches, Therapeuten und Beratern. Dieses Angebot ist kostenpflichtig. Gemeindemitglieder von Berlinprojekt zahlen jedoch einen reduzierten Preis für diese Dienstleistung.¹¹⁵

Der Kerngedanke vom Berlinprojekt „Soziales“ ist zum einen die Vernetzung von Menschen für soziale Projekte, aber auch durch eigens durchgeführte Veranstaltungen ein Bewusstsein für die sozialen Herausforderungen der Stadt Berlin zu entwickeln.¹¹⁶

Ferner gibt es Quartals- und Partnerprojekte. Das Quartalsprojekt lautete im letzten Quartal des Jahres 2019 „Serve the city (STC)“. Unter diesem Motto fanden Tagesprojekte wie zum Beispiel „Clean the city“ oder „Herbstbasteln mit Senioren“ statt.¹¹⁷ Die Partnerprojekte sind nationaler wie internationaler Natur. Berlinprojekt engagiert sich bei der Selbstwert-Manufaktur „blu:boks“ in Lichtenberg, die sich um

¹¹³ Berlinprojekt. Sofagruppe, <https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/sofagruppen/heq#was-sind-sofagruppen>, Zugriff am 15.11.2019, um 13:39 Uhr

¹¹⁴ Berlinprojekt. Seelsorgeberatung, <https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/seelsorge-beratung>, Zugriff am 16.11.2019, um 13:52 Uhr

¹¹⁵ Berlinprojekt. Beratungszentrum, <https://www.bp-beratungszentrum.de/ablauf/>, Zugriff am 16.11.2019, um 14:06 Uhr

¹¹⁶ Berlinprojekt. Kältehilfe, <https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/soziales/kaeltehilfe>, Zugriff am 16.11.2019, um 14:19 Uhr

¹¹⁷ Serve the city Berlin, <https://www.servethecity.berlin/>, Zugriff am 16.11.2019, um 15:45 Uhr

sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche kümmern¹¹⁸ und bei den internationalen Projekte Amextra¹¹⁹ in Mexiko und dem Dolpa Kinderheim in Nepal¹²⁰.

Auch die „Vereinbarkeit von Beruf und Glauben“ erhält ihren Stellenwert mit zwei Formaten „Jobzeit“ und „Start.up Life“. Das Projekt „Start.up Life“, das von mehreren Berliner Kirchen getragen wird, bietet Berufstätigen aus der Startup- und Technologie-Szene eine Plattform an, um der Frage nachzugehen, wie der christliche Glaube im Kontext der beruflichen Tätigkeit gelebt werden kann.¹²¹

Neben diesen zahlreichen Projekten gibt es wöchentlich Angebote zur Besinnung / Meditation durch Kontemplation.

Berlinprojekt, obwohl noch jung, stellt sich wie die katholische Kirche in Deutschland einem Zukunftsprozess mit der Frage, „wie können wir unseren Glauben so leben und Kirche so gestalten, dass unsere Umgebung von Gottes starker Liebe bewegt wird?“ Berlinprojekt startet dabei von einer ganz anderen, hoch modernen und bei den Menschen mit ihren heutigen Bedürfnissen angesiedelten Ausgangsbasis.

Im Zuge dieses Prozesses strukturiert Berlinprojekt die Weiterentwicklung in sechs verschiedene Foren. Diese sind: „Räume“, „Herzliche Beziehungen“, „Familie“, „Unterschiedliche Identitäts- und Beziehungsformen“, „Verantwortung für die Schöpfung“, „Wachstum und Tiefe“.¹²²

Diese Herangehensweise an diesen Prozess zeichnet sich durch drei Eigenschaften aus: Erstens erfolgt die Orientierung an relevanten Fragen, die die Gesellschaft bewegt. Zweitens ist es die nicht formal getriebene Weiterentwicklung, wie sie in der

¹¹⁸ Blu:boks Kinder- und Jugendbildung, <https://www.bluboks-berlin.de/>, Zugriff am 16.11.2019, um 14:49 Uhr

¹¹⁹ Amextra ist eine mexikanische Vereinigung für ländliche und urbane Transformation; weitere Informationen können entnommen werden von folgender Internetseite: Berlinprojekt. Amextra, <https://www.berlinprojekt.com/content/3-aktivitaeten/4-soziales/triptico-dt.pdf?1567601162>, Zugriff am 16.11.2019, um 14:58 Uhr

¹²⁰ Dolpa Kinderheim, <http://www.dolpa-kinderheim.de/wer-wir-sind/>, Zugriff am 16.11.2019, um 15:35 Uhr

¹²¹ Gemeinsam für Berlin. Start-up life, <https://www.startuplife.berlin/>, Zugriff am 16.11.2019, um 16:56 Uhr

¹²² Berlinprojekt. Zukunftsprozess, <https://www.berlinprojekt.com/content/4-zukunft/zukunftsprozess.kompakt.broschuere.homepage.pdf>, Zugriff am 16.11.2019, um 17:03 Uhr

Transformation in „klassischen Kirchen“ üblich ist. Drittens zeichnet sich der Prozess durch die Involvierung aller Gemeindemitglieder nach thematischer Neigung in den Arbeitsgruppen aus.

4.2.2.1) Bewertung

Besonders hervorheben möchte ich an dieser Stelle die Kooperation mit professionellen kostenpflichtigen Coachs. Die Überlegung, kostenpflichtige Dienstleistungen für Gemeindemitglieder günstiger anzubieten, ist meiner Ansicht nach ein Gedanke wert. So denkt bereits die Evangelische Kirche Kurhessen-Waldeck über eine „Mitgliedskarte“ nach, um Angebote kostenfrei oder kostengünstiger anbieten oder andere Vorteile geben zu können.¹²³

Berlinprojekt scheint ein ideales Muster von effizienter Weiterentwicklung zu sein. Es besticht durch seine Nähe am modernen, urbanen Menschen als eine innovative, offene, klare Organisation des Glaubens und liefert ein grundsätzliches Vorbild für Transformationsprozesse.

4.2.3) Hillsong Church

4.2.3.1) Allgemeines

Hillsong Church ist eine weltweit agierende und wachsende Freikirche mit pfingstlich-charismatischer Ausrichtung, die für ihre Anbetungsmusik bekannt und sehr beliebt ist.¹²⁴ Sie wurde von Bobbie und Brian Houston 1983 gegründet, ist bereits in 24 Nationen vertreten und repräsentiert 123 Standorte.¹²⁵ Aufgrund der erfolgreichen internationalen Entwicklung hat sich Hillsong Church 2018 von der

¹²³ Döpp (2019), <https://www.domradio.de/themen/%C3%B6kumene/2019-05-10/evangelische-kirche-hessen-plant-church-card-kann-eine-mitgliedskarte-fuer-christen-vor-austritten>, Zugriff am 9.1.2020, um 17:07 Uhr

¹²⁴ Evangelische Informationsstelle. Hillsong Church <http://www.relinfo.ch/lexikon/christentum/pfingstbewegung/neucharismatische-und-andere-neue-gemeinden/hillsong-church/>, am 9.11.2019, um 17:50 Uhr

¹²⁵ Relevant Magazin (2018), <https://relevantmagazine.com/god/church/hillsong-splits-from-ag-branch-to-form-its-own-denomination/>, Zugriff am 9.11., um 13:39 Uhr

Pfingstbewegung „Australian Christian Churches“¹²⁶ getrennt und ist nun selbstständig. Das internationale Büro befindet sich in den USA.¹²⁷

Hillsong Church agiert wie ein Konzern. Zum einen gibt es weltweite internationale Konferenzen, wie zum Beispiel die jährlich stattfindende Colour Conference, ein globales Frauentreffen, für alle Altersgruppen, Kulturen und Hintergründe. Im Fokus stehen Themen wie Gerechtigkeit und sozialer Wandel.¹²⁸ Ferner hat Hillsong einen eigenen Multikommunikationskanal, der im Juli 2016 startete. Der „Channel“ liefert täglich 24 Stunden Programm. Hillsong ist auf sozialen Plattformen wie Twitter, Instagram und Facebook sehr aktiv.

Darüber hinaus verfügt Hillsong über ein eigenes College. Das internationale Leadership College ist ein theologisches Ausbildungszentrum für Dienste und Führungsqualitäten.¹²⁹ Die Studenten müssen über 18 Jahre alt, mindestens ein Jahr lang Christ und aktives Mitglied einer Kirche sein, um angenommen werden zu können. Seit seiner Gründung haben bereits mehr als 10.000 Studenten das College besucht.¹³⁰

Aktuell hat Hillsong Church in Australien 21.000 Mitglieder. Nach eigenen Angaben wird die Zahl der Gottesdienstbesucher auf global 100.000 Gläubige wöchentlich geschätzt.

Hillsong zählt einige prominente Persönlichkeiten zu ihren Mitgliedern, am bekanntesten der kanadische Sänger Justin Bieber. Die Kirche machte 2014 Einnahmen in Höhe von 94 Millionen Dollar, der Löwenanteil wird durch Spenden aus den Gemeinden erzielt.¹³¹ Der Zehnte ist als Mitgliedsbeitrag abzuführen.¹³²

¹²⁶ Hieß zunächst Assemblies of God und wurde 1937 in Australien gegründet, als eine Bewegung der Pfingstkirche. 2007 hat sie den neuen Namen erhalten „Australian Christian Churches“. Zur Zeit besteht sie aus 1.100 Gemeinden mit über 375.000 Mitgliedern und ist die größte Pfingstbewegung in Australien. Wikipedia (2019), https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Christian_Churches

¹²⁷ Relevant Magazin (2018), <https://relevantmagazine.com/god/church/hillsong-splits-from-ag-branch-to-form-its-own-denomination/>, Zugriff am 9.11.2019, um 17:39 Uhr

¹²⁸ Hillsong, <https://hillsong.com/de/colour/>, Zugriff am 11.11.2019, um 12:37 Uhr

¹²⁹ Wikipedia (2019), https://en.wikipedia.org/wiki/Hillsong_International_Leadership_College, Zugriff am 11.11.2019, um 13:15 Uhr

¹³⁰ Evangelische Informationsstelle. Hillsong Church, <http://www.relinfo.ch/lexikon/christentum/pfingstbewegung/neucharismatische-und-andere-neue-gemeinden/hillsong-church/> Zugriff am 9.11.2019, um 17: 25 Uhr

¹³¹ Vgl. ebenda, Zugriff am 9.11.2019, um 17:41 Uhr

Hillsong Zürich ist Teil von Hillsong Germany und wurde 2016 gegründet. Es ist der jüngste Zuwachs von Hillsong. Um Pastor werden zu können ist es notwendig, eine zweijährige Bibelschule am Hillsong College in Sydney zu absolvieren.¹³³

4.2.3.2) Hillsong Berlin

Hillsong Church ist in Deutschland in fünf Städten, Berlin, Düsseldorf, München, Köln und Konstanz, vertreten. Die Freikirche wächst auch in Deutschland sehr stark und hat sich im Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden organisiert.

In Berlin ist Hillsong, zunächst mit dem Namen Berlin Connect, seit 2008 vertreten. Der Gottesdienst findet sonntags zu drei verschiedenen Zeiten in der Kulturbrauerei im großen Kinosaal 3, statt. Hillsong Church spricht überwiegend junge Menschen an. Familien mit Kinder, allgemein junge Erwachsene zwischen 18-25 Jahren, Jung & Frei zwischen 11-17 Jahren.

Für jede dieser drei Zielgruppen gibt es spezifische Angebote, wie zum Beispiel Kinderbetreuung bei der sonntäglichen Zusammenkunft im „Haus Gottes“, aber auch Eltern-Kind Gruppen donnerstags. Jeden Freitag können junge Erwachsene zusammenkommen und Workshops besuchen zu Themen wie zum Beispiel „Unternehmerschaft, digitale Kompetenz, Design, Medien. Die Gruppe „Jung & Frei“ trifft sich auch an den Freitagabenden oder sonntags. Gemeinschaften werden gebildet und bei allem was sie tun, steht Gott / Jesus Christus und die persönliche Beziehung zu ihm im Zentrum.

Darüber hinaus gibt es Angebote speziell für Männer wie „Breakfast Club“ und für Frauen „Sisterhood“. Der Sport darf nicht fehlen, so lädt „Sportlife“ zum joggen und Basketball spielen ein. Ein weiteres Angebot ist „(En) large Learning“. Bei (En)large Learning werden vier Glaubensabende angeboten mit den Themen, „wer ist Jesus“, „spricht Gott mit mir“, „was ist der Plan Gottes“, „was ist Kirche“.

¹³² Hillsong Germany, <https://hillsong.com/de/germany/geben/>, Zugriff am 9.11.2019, um 18:14 Uhr

¹³³ Vgl. ebenda, Zugriff am 9.11.2019, um 18:06 Uhr

Mit den zahlreichen Angeboten für gesellschaftliches Beisammensein, bekommen die Interessierten ein Gefühl von Geborgenheit, Fürsorge, Gemeinschaft und Familie.

Die diakonische Arbeit von Hillsong Church ist zwar vorhanden, jedoch nicht so ausgeprägt wie bei den Landeskirchen.¹³⁴ Weiterbildungsangebote bietet Hillsong für die Rolle des Leaders und Influencers an.

Große Worte prägen die Website von Hillsong Church, so finden sich Teaser und Sätze wie, „Willkommen zu Hause“, „Ein Ort, wo Menschen [...] jeden Alters Gottes Güte erfahren können. [...] Durch Jesus ist unsere Geschichte noch nicht zu Ende.“¹³⁵ Ferner finden sich Du-Botschaften wie, „Wir schaffen für dich Möglichkeiten dein Gott-gegebenes Potential zu entdecken“, „Wir wollen dich ausrüsten, damit du Leiter werden kannst und positiven Einfluss auf die Gesellschaft nehmen kannst“.¹³⁶

Trotz dieser hippen Ausstrahlung, ist Hillsong Church in ihrer Haltung eher konservativ: Homosexuelle dürfen keine Führungsrollen übernehmen, Sex vor der Ehe ist tabu, ebenso Abtreibung im Generellen.¹³⁷

Meine Recherche vor Ort zeigte, dass viele junge Menschen ehrenamtlich für den Gottesdienst tätig waren, beim Empfang, beim Einlass in den Kinosaal, bei der Platzzuweisung, bei der Musik, bei der Technik. Flankiert wurde der Gottesdienst von einer großen Rock-/Pop-Musikgruppe, die mit Lobpreis das Publikum einstimmte. Das Publikum mit rund 450 Menschen war international und jung – rund 90 Prozent unter 40 Jahre. Mitten im Gottesdienst wurde mittels eines Briefumschlag zur Spende aufgefordert.

¹³⁴ Vgl. Hillsong Berlin, <https://hillsong.com/de/berlin/>, Zugriff am 12.11.2019, um 10:42 Uhr

¹³⁵ Vgl. Ebenda, Zugriff am 12.11.2019, um 10:55 Uhr

¹³⁶ Hillsong Berlin, <https://hillsong.com/de/berlin/young-adults/>, Zugriff am 12.11.2019, um 11:01 Uhr

¹³⁷ Kix (2017), <https://www.zeit.de/campus/2018/01/freikirche-hillsong-religion-jugend/seite-3>, Zugriff am 12.11.2019, um 11:05 Uhr

Die darauffolgende Predigt einer Pastorin war bemerkenswert. Sie war lebensnah gespickt mit vielen Bibelstellen. Der gesamte Gottesdienst wurde in englischer Sprache durchgeführt.

4.2.3.3) Bewertung

Hillsong Church sticht sehr ab vom Profil der Landeskirchen. Zwar haben diese nach wie vor deutlich mehr Mitglieder als die Freikirchen, aber die wenigsten sind in ihren Gemeinden aktiv.¹³⁸

Hillsong Church gehört zu den Freikirchen, die besonders mobilisieren. Nutzwert und moderne Präsentationsform stehen im Vordergrund, jedoch der spirituelle Teil, aus dem sich ein Transformationsprozess auch speisen muss, fehlt. Es ist sicher das wesensfremdeste Glaubensangebot der hier untersuchten Formate.

¹³⁸ In Berlin besuchen nur 2,5 Prozent der Mitglieder regelmäßig einen evangelischen Gottesdienst, bei den Katholiken sind es immerhin fast zehn Prozent. Der Bund evangelisch-freikirchlicher Gemeinden vermeldet hingegen, dass durchschnittlich 88 Prozent der Mitglieder regelmäßig einen Gottesdienst besuchen. Kopatzki (2018), <https://www.tagesspiegel.de/berlin/jesu-junge-juenger-wie-die-evangelikalen-berlin-erobern/22796874.html>, Zugriff am 12.11.2019, um 13:32 Uhr

5) FAZIT - Notwendig oder Wesensfremd?

Es ist notwendig, dass sich Kirche auf den Weg macht und einen Systemwechsel mit ziel- und wirkungsorientiertem Denken anstrebt. Allerdings kann manches auch wesensfremd wirken, wenn der Bogen überspannt wird und die Rückkopplung zum Glauben fehlt. Umso anspruchsvoller ist es für die Kirche, in diesem Spannungsfeld die Balance auf der einen Seite zwischen Moderne/Innovation und wirkungsorientiertem Denken und auf der anderen Seite die Aufrechterhaltung der Glaubensstiefe wie zum Beispiel auch der Mystik zu schaffen.

Im Rahmen meiner Arbeit stand dabei als Schlüssel das Wirkungsdenken. Dafür wurden verschiedene Modelle und freikirchliche Bewegungen vorgestellt, um Antworten darauf zu bekommen, wie der kirchliche Transformationsprozess endlich Fahrt aufnehmen kann.

Betrachtet man die Modelle Balanced Church-Card und LEVI so haftet ihnen doch sehr ein Controlling-Charakter an. Beide Modelle basieren auf wirtschaftlichen Vorstellungen, die einen ganzheitlich integrierten Qualitätsansatz verfolgen unter Berücksichtigung interner und externer Kriterien. Das macht beide sehr komplex, was in der Anwendung aufwendig, damit sehr zeitintensiv und nicht effizient ist. Zu viel Bürokratie bindet zu viele Ressourcen, ohne dass ein spiritueller Mehrwert definiert wird.

Der mittellorientierte Ansatz von Effectuation ist effektiv und zielführend, um neue, andere Wege, kleinere Schritte gehen zu können. Zwingend notwendig hierfür ist allerdings ein Umdenken, ein Neudenken, eine Transformation des traditionellen kirchlichen Gedankengutes. Vom Markt her denken, Vernetzung schaffen, Kooperationen kreieren und ziel- und wirkungsorientiert Handeln, ein Ansatz, der Wind in die Segel setzt und den kirchlichen Transformationsprozess in Fahrt bringt. Ferner bedarf es für die Umsetzung dieses Prozesses personelle Kompetenzen, wie Führung, Motivation, Inspiration, andere befähigen und stärken. Alle diese Eigenschaften subsumieren sich unter dem Begriff „Leadership“. Weiterbildung in Leadershipmanagement sehe ich als nachhaltige Investition an.

Natürlich muss das bereits bestehende Angebot unter die Lupe genommen und die weitere Machbarkeit geprüft werden. Doch ich bin der Überzeugung, dass das mit weniger Aufwand gelingen kann. So stellte ich während meines Praktikums in einem pastoralen Raum Berlins mittels Sozialraumanalyse und Gesprächen mit dem Ehrenamt einen Mangel im pastoralen Angebot fest, der durch Neustrukturierung bereits bestehender pastoraler Angebote behoben werden könnte.

Um Ideen für neue Wege zu bekommen, habe ich meinen Blick ferner auf drei Freikirchen gerichtet. Die Untersuchung zeigt, dass mehr neue Formen des Glaubens blühen als angenommen. Frei von traditionellen Strukturen, einer historischen gewachsenen Liturgie und Musik agieren die Bewegungen mit direkten Botschaften, einer fast komplett neuen Liturgie, hohem ehrenamtlichen Engagement, übersichtlichem Mitteleinsatz und vor allem einem klaren Fokus auf die Evangelisierung. Noch viel wichtiger für den Erfolg strahlen sie eine Überzeugtheit aus, mehr Glaube als Zweifel, was andere Menschen ansteckt. Es handelt sich dabei aber auch um eine Art von „Cherrypicking“, müssen diese Formen keine Rücksicht auf Ökumene, auf soziale Pflichtaufgaben, auf religiöse Basisbildung, auf gewachsene Strukturen und Weiterführung der Tradition nehmen. Sie können sich daher auch viel nutzorientierter bewegen und den Glauben verbinden mit einem wichtigen persönlichen Weiterentwicklungsangebot in der anspruchsvollen Welt.

Es wird nicht verkannt, dass auch in den Landeskirchen Angebote zur Heranführung an den Glauben wie etwa Alpha-Kurse bestehen. Zu empfehlen wäre dennoch mehr Offenheit für neue Formen, für Kooperationen, für Vernetzung, für mehr Überzeugung in der eigenen Sache und für bessere Fokussierung auf die richtigen Angebote im Sinne eines neuen Wirkungsdenkens. Nicht von allem etwas, ohne damit ein reflektiertes Ziel zu verfolgen, sondern ein definierteres Verhalten, ohne damit einer Controlling-Welt das Wort zu reden.

Die Freikirchen zeigen einen nutzwertgetriebenen Ansatz, aber auch eine spirituelle Mission. Diese Verbindung steht für einen erweiterten Transformationsansatz mit einer komplementären spirituellen Seite. In dieser findet sich im Übrigen auch eine Berücksichtigung von ressourcenorientierten Aspekten, das Wenige optimal einzu-

setzen. Dies ist eine überraschende Erkenntnis dieser Untersuchung. Und so plädiere ich für einen bewussteren Umgang mit den knapper werdenden Ressourcen, begleitet von einer spirituellen Intensivierung.

Die großen Herausforderungen der Kirche sind nicht untypisch für die Weiterentwicklung der Kirche seit 2000 Jahren. Neu sind ressourcen-, prozess- und wirkungsorientierte Ansätze, die allerdings auch schon der Jesuit Ignatius von Loyola vorweggenommen hat. So waren sie damals bereits weit zerstreut und ständig in Bewegung, jeder auf seine Weise arbeitend, im persönlichen Lebensrhythmus verschieden und den Umständen vor Ort immer angepasst.¹³⁹ Jerónimo Nadal prägte die Formulierung: „Unser Haus ist die Welt“.¹⁴⁰ Das bedeutet für heute, „in allen Dingen Gott suchen und finden“, über die Grenzen hinausschauen und sich den neuen Bewegungen national wie international zu öffnen.

In diesem Sinne sind Menschen gerufen, an einer neuen Welt mitzubauen, sozusagen Mitarbeiter Gottes zu sein. Wo das nicht geschieht, wo Menschen und das Volk Israel auf eigene Leistungen bauen, sich sozusagen an die Stelle Gottes setzen, geht die Menschheit, geht Israel in die Irre.¹⁴¹

Vor diesem Hintergrund müssen sich traditionelle kirchliche Organisationen zu einem Nutzwertdenken aufgefordert fühlen, das nicht wesensfremd sondern wesensnah ausgestaltet werden muss und kann.

Bei aller Dringlichkeit und allen guten Ideen, Ansätzen und Anstrengungen sollte jener Satz immer im Raum stehen, „was würde Jesus dazu sagen“! So möchte ich am Ende meiner Bachelor-Arbeit mit dem Eingangszitat schließen:

Vertraue so auf Gott, als ob der Erfolg allein von dir, nicht von Gott abhinge; so aber gib dir alle Mühe, als ob du selbst nichts, Gott allein alles vollbringen werde.¹⁴²

¹³⁹ Vgl. Kiechle (2014), S. 174f

¹⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 197

¹⁴¹ Schönemann (2012), <http://www.futur2.org/article/gestaltung-kirchlicher-transmutationsprozesse-aus-biblischer-perspektive/> Zugriff am 7.1.2020, um 18:17 Uhr

¹⁴² Kiechle(2014), S. 192

Literaturverzeichnis

Kirchenamtliche Dokumente

Papst Benedikt XVI. (2011): Apostolische Reise nach Deutschland 22.-25.

September 2011. Begegnung mit in Kirche und Gesellschaft engagierten Katholiken. Gefunden unter http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/de/speeches/2011/september/documents/hf_ben-xvi_spe_20110925_catholics-freiburg.html

Papst Franziskus (2013): Apostolisches Schreiben „Evangelii Gaudium“ an die

Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die gottgeweihten Personen und an alle Christgläubigen über die christliche Liebe. Gefunden unter http://w2.vatican.va/content/francesco/de/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

Papst Franziskus (2019): Brief an das pilgernde Volk Gottes in Deutschland.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn. Gefunden unter https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse_2019/2019-108a-Brief-Papst-Franziskus-an-das-pilgernde-Volk-Gottes-in-Deutschland-29.06.2019.pdf

Vatikan Dokumente. Gefunden unter http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_ge.html

Weitere Literatur

Berlinprojekt. Amextra. Gefunden unter <https://www.berlinprojekt.com/content/3-aktivitaeten/4-soziales/triptico-dt.pdf?1567601162>

Berlinprojekt. Beratungszentrum. Gefunden unter <https://www.bp-beratungszentrum.de/ablauf/>

Berlinprojekt. Beruf und Glaube. Gefunden unter <https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/beruf-und-glauben>

Berlinprojekt. Glauben vertiefen. Gefunden unter <https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/glauben-vertiefen>

Berlinprojekt. Kältehilfe Gefunden unter <https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/soziales/kaeltehilfe>

Berlinprojekt. Seelsorgeberatung Gefunden unter

<https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/seelsorge-beratung>

Berlinprojekt. Sofagruppe. Gefunden unter <https://www.berlinprojekt.com/aktivitaeten/sofagruppen/heq#was-sind-sofagruppen>

Berlinprojekt. Zukunftsprozess. Gefunden unter <https://www.berlinprojekt.com/content/4-zukunft/zukunftsprozess.kompakt.broschuere.homepage.pdf>

Bibelwissenschaft (2014): Gefunden unter <https://www.bibelwissenschaft.de/wibilex/das-bibellexikon/lexikon/sachwort/anzeigen/details/levi-leviten/ch/76651ca5e3a0ccf973f3d1638cbc459e/#h0>

blu:boks Kinder- und Jugendbildung gGmbH. Gefunden unter <https://www.bluboks-berlin.de>

Dessoy, V. (2012): Wie Kirche zu einer lernenden Organisation werden kann – Erfahrungen aus der Praxis kirchlicher Organisationsentwicklung. Gefunden unter: <http://www.futur2.org/article/wie-kirche-zu-einer-lernenden-organisation-werden-kann-erfahrungen-aus-der-praxis-kirchlicher-oe/>

Deutsche Bischofskonferenz (Hrsg.) (2019): Projektion 2060. Langfristige Projektion der Kirchenmitglieder und des Kirchensteueraufkommens in Deutschland. Gefunden unter <https://www.dbk.de/themen/kirche-und-geld/projektion-2060/>

Dolpa Kinderheim. Gefunden unter <http://www.dolpa-kinderheim.de/wer-wir-sind/>

Döpp, C. (2019): Evangelische Kirche Hessen plant „Church Card“. Gefunden unter <https://www.domradio.de/themen/%C3%B6kumene/2019-05-10/evangelische-kirche-hessen-plant-church-card-kann-eine-mitgliedskarte-fuer-christen-vor-austritten>

Erzdiözese Freiburg. Levi. Einblicke in das Freiburger Programm zur Visitation und Gemeindeentwicklung. Gefunden unter <https://www.ebfr.de/html/content/downloadbereich1118.html?>

Erzdiözese Freiburg (2017): Levi. Kriterienkatalog. Arbeitsfassung 3.0. Gefunden unter https://www.dekanat-sigmaringen-messkirch.de/html/levi_kriterienkatalog_30.html

Erzdiözese Freiburg. Orientierungsrahmen Leitungsinstrumente. Der Kirche ein Gesicht geben. Gefunden unter https://www.ebfr.de/html/content/qualitaet_in_der_pastoral.html

Erzdiözese Freiburg. Qualität in der Pastoral. Gefunden unter https://www.ebfr.de/html/content/qualitaet_in_der_pastoral.html

Erzdiözese Freiburg. Visitationen (LEVI). Gefunden unter https://www.ebfr.de/html/content/visitationen_levi.html

Evangelische Informationsstelle. Hillsong Church. Gründung, Größe, Verbreitung. Gefunden unter <http://www.relinfo.ch/lexikon/christentum/pfingstbewegung/neucharismatische-und-andere-neue-gemeinden/hillsong-church/>

Faschingbauer, Michael (³2017): Effectuation. Wie erfolgreich Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Faschingbauer, Michael (2017): Dynamisches Effectuation-Modell. Gefunden unter https://www.projektmagazin.de/artikel/mit-effectuation-projekte-im-ungewissen-meistern-teil-1_1121087

Faschingbauer, Michael (2015): Vom konstruktiven Umgang mit dem Ungewissen. Gefunden unter <https://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2015/04/bso-Fachtagung-Referat-Faschingbauer.pdf>

Faschingbauer, Michael (2012): Effectuation. Elemente der unternehmerischen Methode. Gefunden unter <https://www.youtube.com/watch?v=oFLQL50PZQQ&feature=youtu.be>

Faschingbauer, Michael / Grichnik, Dietmar (2011): Effectuation. Das Unternehmerische im Unternehmen wecken. Gefunden unter <https://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2015/03/Artikel-ZOE-Das-Unternehmerische-im-Unternehmen-wecken.pdf>

Friedenskirche Charlottenburg. Gefunden unter <https://www.die-friedenskirche.de/kultur>

Friedenskirche Charlottenburg. Spielhaus. Gefunden unter <https://www.spielhaus-berlin.de/das-spielhaus/>

Gemeinsam für Berlin. Start-up life. Gefunden unter <https://www.startuplife.berlin/>

Guardini, Romano (¹²2016): Das Ende der Neuzeit. Grünewald/Schöning Verlag, Würzburg

Halfar, Bernd (2019): Präsentation im Erzbistum Berlin

Halfar, Bernd, Borger, Andrea (2007): Kirchenmanagement. Nomos-Verlag, Baden-Baden

Halfar, Bernd und IGC-Arbeitsgruppe (2008): „Wirkungsorientiertes NPO-Controlling“ Gefunden unter https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/Wirkungsorientiertes_Controlling_IGC_FINAL.PDF

Hillsong. Gefunden unter <https://hillsong.com/de/colour/>

Hillsong Berlin. Gefunden unter <https://hillsong.com/de/berlin/>

Hillsong Berlin. Gefunden unter <https://hillsong.com/de/berlin/young-adults/>

Hillsong Germany. Gefunden unter <https://hillsong.com/de/germany/geben/>

Kaps. Lisa: „Ich möchte Glauben lernen“. Gefunden unter <http://www.bedacht-magazin.de/index.php/persoenelichkeiten/78-ich-moechte-glauben-lernen.htm>

Katholisch.de (2019): Papst Franziskus unterstützt deutsche Katholiken beim "synodalen Weg". Gefunden unter <https://www.katholisch.de/artikel/22169-papst-franziskus-unterstuetzt-deutsche-katholiken-beim-synodalen-weg>

Kiechle, Stefan (³2007): Ignatius von Loyola. Leben-Werk-Spiritualität. Echter Verlag, Würzburg

Kix , Martina (2017): Tausende Hipster für ein Halleluja. Gefunden unter <https://www.zeit.de/campus/2018/01/freikirche-hillsong-religion-jugend/seite-3>

Kopatzki, Julia (2018): Wie die Evangelikalen Berlin erobern. Gefunden unter <https://www.tagesspiegel.de/berlin/jesu-junge-juenger-wie-die-evangelikalen-berlin-erobern/22796874.html>

Kosch, Dr. Daniel (2009): Management in der Kirche. Ein Überblick über neuere Publikationen. Gefunden unter https://www.rkz.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/5._Kirche_und_Management/5.3_Referate_Artikel/5.3.20090910_Literatur_Kirchenmanagement_SKZ.pdf

- Kuenckler, Tobias (2017): Kirche in Transformation. Gefunden unter <https://cursor.pubpub.org/pub/kuenckler-kirche-2017>
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2018): Kursbuch Wirkungen. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Gefunden unter https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf
- Langer, Annette (2019): Christliche Kirchen werden die Hälfte ihrer Mitglieder verlieren. Gefunden unter <https://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/kirchen-verlieren-bis-2060-die-haelfte-ihrer-mitglieder-studie-der-uni-freiburg-a-1265341.html>
- Management Institut Bochum (Hrsg.) (2018): Modewelle oder Erfolgsmodell der Zukunft? - Unternehmenssteuerung mit der Balanced Scorecard. Gefunden unter <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/Modewelle-oder-Erfolgsmodell-der-Zukunft-Unternehmenssteuerung-mit-der-Balanced-Scorecard-Kopie3930.html>
- Nowatzky, Christian, Kirche in der Großstadt. Das Berlinprojekt. In Keller, Timothy (2017). Center Church. Kirche in der Stadt. Brunnen Verlag, Gießen
- Pastor Kissel, Hendrik, Friedenskirche Charlottenburg (Baptistengemeinde)
- Reimann, Sebastian (2016): Das können Sie besser! Mehr Zufriedenheit durch Qualitätsmanagement. Gefunden unter <https://kirchenentwicklung.de/qualitaetsmanagement/>
- Relevant Magazin (2018): Hillsong splits from AG Branch to Form It's Own Denomination. Gefunden unter <https://relevantmagazine.com/god/church/hillsong-splits-from-ag-branch-to-form-its-own-denomination/>
- Rünker, Thomas (2018): Mit Bonhoeffer zu einer individuelleren und spirituelleren Kirche. Gefunden unter <https://www.bistum-essen.de/pressemenue/artikel/mit-bonhoeffer-zu-einer-individuelleren-und-spirituelleren-kirche/>
- Schönemann, Hubertus (2012): Gestaltung kirchlicher Transformationsprozesse aus biblischer Perspektive. Gefunden unter <http://www.futur2.org/article/gestaltung-kirchlicher-transformationsprozesse-aus-biblischer-perspektive/>
- Sellmann, Matthias/ Sobetzko Florian (2017): Gründer*innen Handbuch für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte. Echter Verlag, Würzburg

Serve the city. Berlin. Gefunden unter <https://www.servethecity.berlin/>

Villemot-Kienzle, Claudine (2013): Was meint „Co-Kreation“ und „Co-Kreieren“ wirklich? Gefunden unter <http://humanemergence.de/wp-content/uploads/2016/01/Artikel-Co-Kreation.pdf>

Wienhardt, Thomas (2017): Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral. Echter Verlag, Würzburg

Wikipedia (2019): Australian Christian Churches. Gefunden unter https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Churches

Wikipedia (2019): Hillsong International Leadership College. Gefunden unter https://en.wikipedia.org/wiki/Hillsong_International_Leadership_College,

Anlage – Abbildungen

Abbildung 1: Balanced Church Card nach Prof. Bernd Halfar und Annette Borger

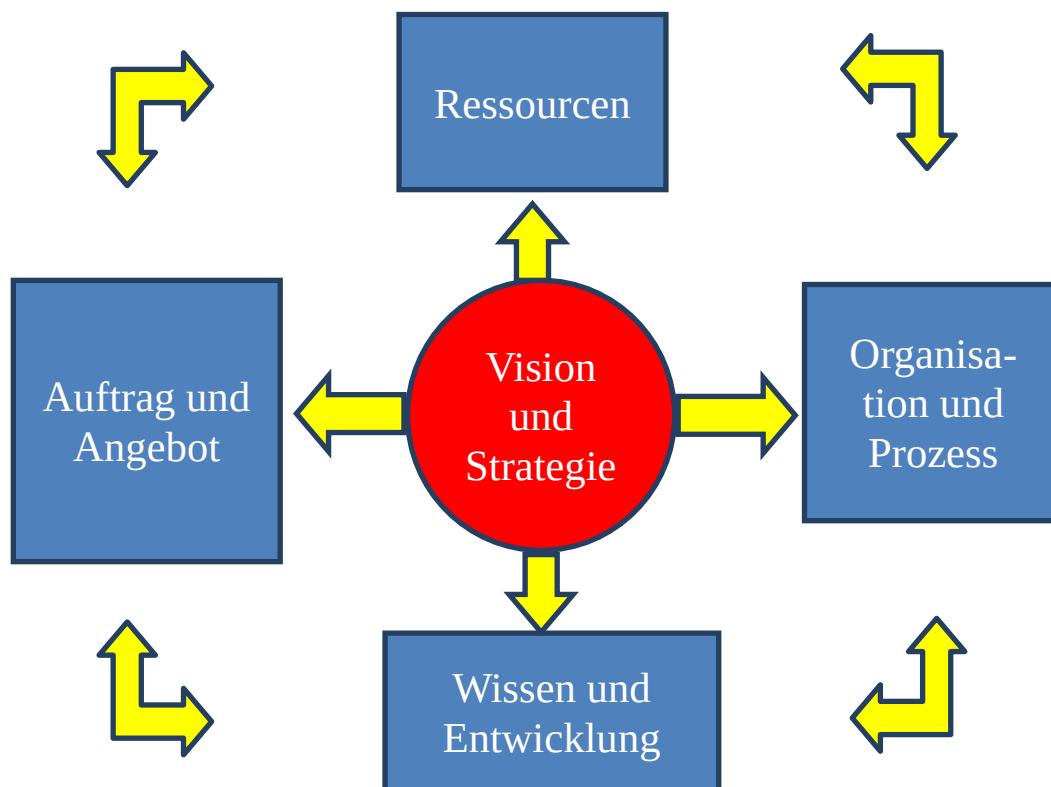


Abbildung 2: Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg

Leitungsinstrumente in der Erzdiözese Freiburg



Abbildung 3: Die LEVI-Qualitätskriterien

1. Gemeinde-Leitung und Mitarbeiter-Führung
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral
3. Pastoralkonzeption
4. Pastorale Prozesse
5. Pastorale Partnerschaften und Netzwerke
6. Pastorale Ressourcen
7. Mitglieder- und Nutzerbezogene Ergebnisse
8. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
9. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
10. Schlüssel-Ergebnisse

Abbildung 4: Teilkriterien der LEVI-Qualitätskriterien (Auszug)

Kriterien-Katalog 3.0 (4. August 2017)		Mögliche Maßnahmen in Auswahl (keine Qualitätsstandards!)
BEFÄHIGERKRITERIEN		
1. GEMEINDE-LEITUNG UND MITARBEITER-FÜHRUNG		
<i>Der Leitende Pfarrer ist Vertreter des Erzbischofs; er leistet insbesondere den „Dienst an der Einheit“, verweist durch seinen Dienst auf Jesus Christus als Grund und Maß aller pastoralen Dienste und ermutigt die Glieder der Gemeinden, verantwortlich Aufgaben der Pastoral und Gemeindeleitung zu übernehmen. (Richtlinien für die Seelsorgeeinheiten, III/2.2.1 und 4.2)</i> <i>Ehrenamtliche, neben- und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben vielfältig Anteil am Leitungsdienst: Leitungsverantwortung wird auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Reichweiten, durch verfasste Gremien (Seelsorgeteam, PGR, Stiftungsrat) und anderweitig zusammengesetzte Leitungsteams (durch Wahl, Berufung oder Delegation, durch Gemeindeteams, Ausschüsse, Verbandsleitungen etc.) wahrgenommen.</i> <i>Die Leitungsverantwortlichen prägen die Zukunft der Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden und richten ihr Leistungsverhalten nach den Werten und der Botschaft des Evangeliums aus. Sie handeln flexibel und vorausschauend, um rechtzeitig auf anstehende Veränderungen reagieren zu können. Dafür werden geeignete Leitungsstrukturen geschaffen.</i>		
1a. Werte vorleben: Die Leitungsverantwortlichen der Seelsorgeeinheit haben eine Vorbildfunktion. Sie stellen sicher, dass ihr Leistungsverhalten (Entscheidungen treffen, für Ziele begeistern, Prozesse steuern, Wirkung überprüfen, Menschen beteiligen etc.) an der Botschaft und den Werten des Evangeliums Maß nimmt. Sie tragen Sorge dafür, dass das Leitbild der Seelsorgeeinheit Richtschnur des pastoralen Handelns ist.		Geistliche Klausur SET, PGR Exerzitien Leitungsverantwortliche Prozesse „Unterscheidung der Geister“, „Geistliche Entscheidungsfindung“ Geistliches Leben im SET und PGR: Geistliches Gespräch, Glaubenskommunikation, Bibelarbeit, Gebet in Gremien, eigenes diakonisches Engagement
1b. Aufbruch gestalten: Der Leitende Pfarrer ist verantwortlich dafür, dass ein Leitbild entwickelt und eine Pastorkonzeption erstellt, umgesetzt und regelmäßig überprüft wird. Er strukturiert beide Prozesse und trägt Sorge dafür, dass die Verantwortlichen in den Gemeinden beteiligt und in den Gremien die notwendigen Entscheidungen herbeigeführt werden.		Steuerungsgruppe/Arbeitsgruppe Leitbild und Pastorkonzeption Arbeitsklausur SET, PGR Ausschuss „Lokale Kirchenentwicklung“ Projekt-Konferenz

Kriterien-Katalog 3.0 (4. August 2017)	Mögliche Maßnahmen in Auswahl (keine Qualitätsstandards!)
1c. Kooperativ leiten: Der Leitende Pfarrer nimmt seine Leitungsverantwortung kooperativ und arbeitsteilig wahr. Er achtet die Verantwortung und Kompetenz der ehrenamtlichen, haupt- und nebenberuflichen Leitungsverantwortlichen. Er nutzt – wie auch andere Leitungsverantwortliche (z. B. Kita-Geschäftsführerin/-führer, Verwaltungsbeauftragte/-beauftragter) – Maßnahmen der Mitarbeiterführung (u. a. Zielvereinbarungsgespräch, Aufgabengespräch, Stellenumschreibung, Aufgabenbeschreibung, Dienstgespräch, Vorstandsarbeit etc.), um Motivation, Beteiligung und Kompetenz zu fördern.	Regelkommunikation ZVG Aufgabengespräch (EA) Stellenumschreibung Aufgabenbeschreibung (EA) Dienstgespräch Vorstandsarbeit
1d. Leitungsverantwortung konkretisieren: In der Seelsorgeeinheit ist geklärt, wer in welchem Maß und auf welche Weise auf den verschiedenen Ebenen und in den unterschiedlichen Bereichen Leitung übernimmt. Aufgaben sind verbindlich und transparent verteilt; diese Aufgabenverteilung wird regelmäßig aktualisiert. Leitungsverantwortliche entwickeln ihre Führungs- und Leitungskompetenz weiter. Sie holen Feedback zu ihrem Führungs- und Leitungsverhalten ein.	Klärung der Leitungsstrukturen und Aufgabenteilung und Kommunikation der Verteilung nach außen (PGR, Webseite ...) Organigramm, Zuständigkeitsplan Feedback für Leitungsverantwortliche Fort- und Weiterbildung Supervision Coaching Exerzitien Mitarbeiter-Feedback
1e. Veränderungen aktiv gestalten: Leitungsverantwortliche erkennen, fördern und gestalten notwendige Veränderungen in der Seelsorgeeinheit und begleiten die damit verbundenen Abschiedsprozesse. Sie schaffen Raum für Innovation und Kreativität.	Gemeindeversammlung Gemeindebefragung Arbeitsklausur SET, PGR Zukunftskonferenz Change-Management Projekt-Management SWOT-Analyse
2. MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER IN DER PASTORAL	
<i>Ehrenamtliche, neben- und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägen das Leben der Seelsorgeeinheit. Die Mitarbeiterkultur wird durch Beteiligung, Ermutigung zu eigenverantwortlichem Handeln, transparente Kommunikation, Konfliktkompetenz und Anerkennung gestärkt.</i>	Leitlinien für ehrenamtliches Engagement
2a. Aufmerksamkeit für das Mögliche: In der Seelsorgeeinheit ist sichergestellt, dass die Verwirklichung des pastoralen Grundauftrags und die Ziele der Pastorkonzeption mittel- und langfristig mit entsprechenden personellen Ressourcen und Kompetenzen verknüpft sind (Personalplanung, Engagementförderung). Derzeitige und künftige eh-	Mitarbeiterplanung der SE Regelkommunikation mit Dekan/Ordinariat (Regionale Personalgespräche) Personalpläne Strategische Engagementförderung Freiwilligenkarriere Nachfolgeplanung Aufgabenprofile

Kriterien-Katalog 3.0 (4. August 2017)	Mögliche Maßnahmen in Auswahl (keine Qualitätsstandards!)
renamtliche, neben- und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich daran für ihr (mögliches) Engagement orientieren.	Systematische Identifizierung von Engagementbereichen Kompetenzprofile
2b. Achtsamkeit für Charismen: Die Seelsorgeeinheit sorgt dafür, dass sich Menschen mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten einbringen können (Charismenorientierung), um den pastoralen Grundauftrag verwirklichen und die Ziele der Pastorkonzeption umsetzen zu können. Sie tut dies, indem sie die vielfältigen Begabungen (Charismen), das Wissen und die Kompetenzen der ehrenamtlichen, neben- und hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfasst, erhält und fördert (Personalentwicklung, Ehrenamtskoordination).	Personalentwicklung Ehrenamtsförderung Potenzialanalyse Mitarbeiterkartei Kontaktgespräche Erstgespräche (EA) Ehrenamtskoordination Leitlinien für ehrenamtliches Engagement Balancierung Aufgaben- und Charismenorientierung (Matching) Einarbeitungskonzept (EA/HA) Qualifizierungsbedarf ermitteln und bedienen Geistliche Prozesse der MA-Entdeckung Auswertung von seelsorglichen Begegnungen, Kontakte in den Kitas etc.
2c. Ermutigung durch Beteiligung: Die Seelsorgeeinheit schafft Rahmenbedingungen dafür, dass ehrenamtliche, neben- und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt sind, abgestimmt handeln und selbstständig agieren können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich mit den Zielen der Seelsorgeeinheit und bringen ihre Interessen und Fähigkeiten für den gemeinsamen Erfolg ein (Beteiligungskultur).	Mitarbeiterkonferenz Regelkommunikation Gremienkultur ZVG Aufgabengespräch (EA) Reflexionsgespräch/Entwicklungsgespräch (EA) Stellenumschreibung Aufgabenprofile (EA) Aufgabenbeschreibung (EA) Dienstgespräch Vorstandsarbeit MAV Ideenmanagement Partizipationskultur Selbstinitiiertes Engagement Verabschiedungen gestalten Engagement bescheinigen Stufen der Beteiligung
2d. Belastbare Kommunikation: Ehrenamtliche, neben- und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll untereinander und mit den übrigen Gemeindemitgliedern. Es sind Formen der Kommunikation eingeübt, die sich auch in Konfliktsituationen bewähren (Konfliktkultur).	Regelkommunikation Kommunikationskultur Konfliktkultur, Konfliktregulierung Krisenmanagement Beschwerdemanagement MAV Supervision Intranet Kommunikationsplattform

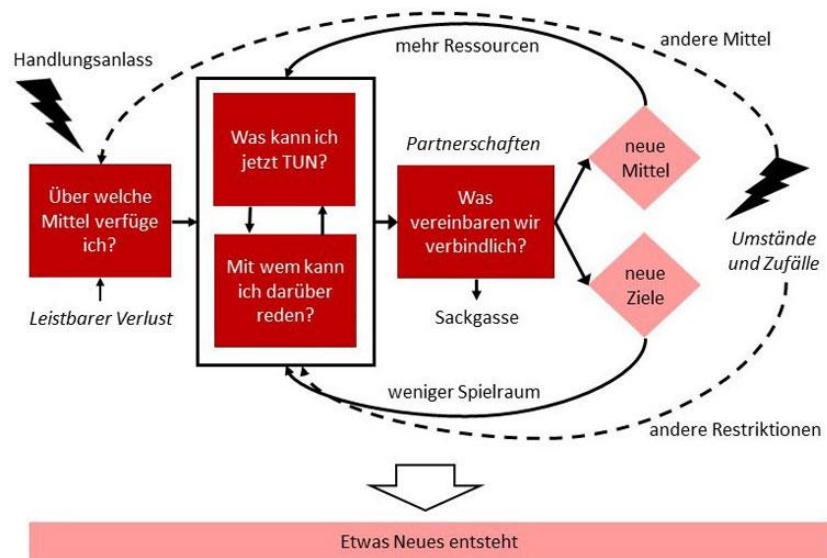
Kriterien-Katalog 3.0 (4. August 2017)	Mögliche Maßnahmen in Auswahl (keine Qualitätsstandards!)
2e. Anerkennung und Würdigung: Das Engagement von ehrenamtlichen, neben- und hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird anerkannt und gewürdigt. Die Leitungsverantwortlichen vereinbaren dazu Maßnahmen, die geeignet sind, flexibel auf sich verändernde Bedürfnisse im Ehrenamt und Hauptberuf zu reagieren (Anerkennungskultur).	Anerkennungskultur: differenzierte Formen Ehrenamtsleitlinien Sog. Neues Ehrenamt Arbeitszufriedenheit
3. STRATEGISCHES VORGEHEN DER SEELSORGEEINHEIT	
<i>Die Seelsorgeeinheit mit ihren Gemeinden ist eine Gemeinschaft des Glaubens, in der die Vision vom Reich Gottes lebendig und greifbar werden soll. Sie konkretisiert diesen Auftrag in ihrem Leitbild, das langfristig für ihr Entscheiden und Handeln maßgeblich ist, und in der Pastoralkonzeption, die die Schwerpunkt-Ziele für einen überschaubaren Zeitraum festlegt.</i>	
3a. Bedarfsanalyse: Leitungsverantwortliche analysieren den pastoralen Bedarf in der Seelsorgeeinheit. Sie verständigen sich darüber, welche Bedürfnisse die Menschen derzeit bewegen und welche Erwartungen an die Kirche vor Ort bestehen. Befragungen, statistische Daten und Prognosen werden genutzt, um für künftige Bedürfnisse sensibel zu werden. Ein kritischer Abgleich mit dem Sendungsauftrag der Kirche, den begrenzten Ressourcen und den Charismen in den Gemeinden leitet aus den vielfältigen Bedürfnissen einen realisierbaren Bedarf ab.	Zielgruppenanalyse Bedürfnisabfragen Bedarfserhebung Auswertung Demografische Entwicklung, SINUS-Milieus, Rückmeldungen in seelsorgerlichen Gesprächen SWOT-Analyse
3b. Strategische Entscheidung: Die Diözesanen Leitlinien, das Leitbild der Seelsorgeeinheit und die Ergebnisse der Bedarfsanalyse sind Grundlage und verbindlicher Rahmen für die strategische Planung: Die Leitungsverantwortlichen entscheiden, auf welchen Bedarf reagiert wird und legen die Schwerpunkt-Ziele des pastoralen Handelns fest.	Steuerungsgruppe „Leitbild und Strategie“ Konkretisierung des Sendungsauftrags Konzentration auf wenige, entscheidende Ziele, die die Sendung der Kirche umsetzen (= strategisch relevant sind) SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) formulierte Ziele
3c. Konkrete Projekte und Maßnahmen: Die drei Kategorien Auftrag, Abschied und Aufbruch strukturieren die Pastoralkonzeption; sie identifiziert den Abschied und benennt Aufbruch-Schwerpunkte. Die Pastoralkonzeption wird durch konkrete Projekte und Schwerpunkt-Prozesse umgesetzt. Dazu werden nicht nur Herausforderungen	Konzepte und Projekt-Skizzen Projektmanagement Ressourcenklärung

Abbildung 5: SMART – Zieldefinition

S	spezifisch	Ist das, was wir formuliert haben, tatsächlich ein Ziel oder lediglich eine Absichtserklärung bzw. eine bloße Maßnahme?
M	messbar	Wie und woran werden wir erkennen, dass wir unser Ziel erreicht haben?
A	attraktiv	Ist das Ziel für uns selbst, für diejenigen, die es für die Umsetzung braucht, und alle Beteiligten erstrebenswert?
R	realistisch	Ist das Ziel für uns auch tatsächlich erreichbar?
T	terminiert	Gibt es einen Zeit- und Aufgabenplan, der die Verantwortlichkeiten nachvollziehbar benennt?

Abbildung 6: Dynamisches Effectuation-Modell

Dynamisches Effectuation-Modell mit den Effectuation-Prinzipien



Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben sowie wörtliche und sinngemäße Zitate gekennzeichnet habe.“

Ort, Datum

Unterschrift