

## STRATEGISCH INNOVIEREN

# WIE EIN LEBENDIGER UND LEBENSNAHER ORT FÜR MENSCHEN VON HEUTE WERDEN?

DER STRATEGIEPROZESS VON PASTORALINNOVATION



*„Das Gute neigt immer dazu, sich mitzuteilen ... jeder Mensch, der eine tiefe Befreiung erfährt, erwirbt eine größere Sensibilität für die Bedürfnisse der anderen.“ Papst Franziskus*

## Inhalt

Die missionarische Umgestaltung der Kirche .....	3
Vision.....	4
Strategie.....	4
Ziele.....	5
Bereich Zielgruppen .....	5
Bereich Partner .....	5
Bereich Kultur .....	5
Bereich Personal: Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen.....	6
Bereich Wirtschaft .....	7
Haltungen - geistliches Fundament .....	7
STRATEGIEPROZESS – STRUKTUR .....	7
Steuergruppe: .....	7
Mitglieder:.....	8
Bereiche: .....	8
Gemeinsame Treffen .....	8
Grundstruktur der Treffen .....	8
Ergebnisse des Strategieprozesses .....	9
Kosten .....	10
STRATEGIEPROZESS STRUKTUR GRAPHISCH.....	11

dem Heiligen Geist einen  
Landeplatz bereiten

## Die missionarische Umgestaltung der Kirche

Diese Überschrift wählte Papst Franziskus für das 1. Kapitel seiner Enzyklika EVANGELII GAUDIUM, und sie sollte auch das Leitmotiv für jeden kirchlichen Strategieprozess sein. Denn es geht darum, heute als Kirche so zu leben, dass möglichst *alle* Menschen die Frohe Botschaft konkret erleben können. In einer pluralen Gesellschaft braucht es dazu eine Vielfalt von Orten, Zugängen und Beteiligungsmöglichkeiten.

Das Erlebnis dessen, was FROHE BOTSCHAFT meint, bildet die Basis dafür, sich selbst mit den eigenen Talenten einzubringen. So wächst Kirche - nicht als Dienstleister für Konsumenten, sondern als Leib Christi mit lebendigen Gliedern.

*Ob es gelingt, Menschen von heute, aus unterschiedlichen Milieus, mit unterschiedlichen Zugängen, Erfahrungen und Haltungen zum Thema Kirche, so anzusprechen, dass sie bereit sind, ein Stück des Weges mitzugehen und mitzugestalten, das halte ich für eines der wesentlichsten Erfolgskriterien einer lebendigen und lebensnahen Kirche an alten und neuen Orten.*

Vielfach gibt es dafür gute, oft übersehene Voraussetzungen. Die wichtigste ist der Wille besser zu werden sowie Offenheit und Lernbereitschaft. Gerne bringe ich mich mit dem Blick von außen ein, speziell mit meinen Erfahrungen mit der strategischen Ausrichtung von Prozessen.

**Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Verbindung von VISION und STRATEGIE: Das eine bedingt das andere und muss in überprüfbare und realistische Ziele gefasst und mit wirkungsvollen Maßnahmen umgesetzt werden. So können Früchte und Wirkungen erreicht werden, die den Aufwand lohnen und von heutigen Menschen gerne genossen werden!**



Dr. Georg Plank

[georg.plank@pastoralinnovation.at](mailto:georg.plank@pastoralinnovation.at)

mobil: 0043/650/6036599

## Vision

Ihr spezifischer Ort und Ihre spezifische Art, heute Kirche zu sein, soll so weiterentwickelt werden, den Menschen von heute diesen Ort als lebendige und lebensnahe Kirche für sich entdecken. Er soll jetzige Engagierte motivieren und Kirchenfremde neu ansprechen.

Die Frohe Botschaft in ihrer Aktualität und Attraktivität soll mehr Relevanz für individuelle Biografien und für die ganze Gesellschaft gewinnen.

Durch den größeren Zuspruch, die verbesserte Auslastung und das verstärkte Engagement von Ehrenamtlichen wird zudem die wirtschaftliche Grundlage nachhaltig gestärkt.

## Strategie

Wie soll diese Vision erreicht werden? PASTORALINNOVATION hat dazu den hier beschriebenen etwa einjährigen **Strategieprozess** vor mit folgenden Elementen entwickelt:

- Analyse des IST-Zustandes: Programm, Infrastruktur, Personal, Gästeprofile, Auslastung, Potentiale und Destruktiva
- Definition der Kernkompetenzen und Wahrnehmung aller Potentiale
- Strategische Positionierung angesichts veränderter kirchlicher Strukturen und gesellschaftlicher Entwicklungen
- Trendanalysen von angestrebten neuen Zielgruppen und Milieus als Basis für neue Brückenschläge zu den heutigen Lebenswelten
- Prüfung neuer Angebote und Möglichkeiten mittels bewährter Instrumente

Darauf aufbauend soll eine Strategie definiert werden, die auf den Stärken aufbauend neue Möglichkeiten aufgreift und ergebnisorientiert umsetzt.

Anschließend werden Detailziele und Meilensteine für die Umsetzung definiert sowie die konkreten Arbeitsschritte und Maßnahmen festgelegt. Das beinhaltet die Ermittlung der benötigten Ressourcen und eine entsprechende Kalkulation aller Kosten für die Umsetzung.

Voraussetzung für Erfolge im Sinne von Früchten ist eine Kultur, die Traditionen wertschätzt, Fehlentwicklungen aber aufzeigt und korrigiert. Gefragt ist sicherlich ein gewisser Mut zum Experiment, um Kirchenfremde spürbar und wirkungsvoll willkommen zu heißen. Der Erfahrung nach ist es entscheidend, ob es gelingt, „mit“ und nicht nur „für“ Menschen von heute Neues zu entwickeln.

## Ziele

### Bereich Zielgruppen

An vielen kirchlichen Orten hat sich das Profil der Gäste bzw. der Engagierten verändert. Beim Strategieprozess geht es daher um folgende Schritte:

- Kirchliche und nichtkirchliche Gruppen unterscheiden
- Konkrete neue Zielgruppen definieren
- Im Dialog mit diesen Zielgruppen ihre Lebenssituation besser verstehen lernen
- Vorhandene Analysen der gesellschaftlichen Situation nutzen mit besonderem Augenmerk auf die Zeichen der Zeit, auf die verstärkt eingegangen und reagiert werden soll

### Bereich Partner

Parallel zur Veränderung des Gästeprofiles fallen oft traditionelle Partner aus. Daher muss ein Strategieprozess analysieren, welche Partnerschaften für die Zukunftsfähigkeit erfolgsrelevant sind.

- Definieren: Was macht Partnerschaften aus? Welche gegenseitigen Leistungen und Vorteile bietet eine Partnerschaft für kirchliche oder nichtkirchliche Organisationen?
- Liste möglicher Partner erstellen, priorisieren und kontaktieren
- Im Bereich möglicher Kooperationen eine unverwechselbare Positionierung entwickeln

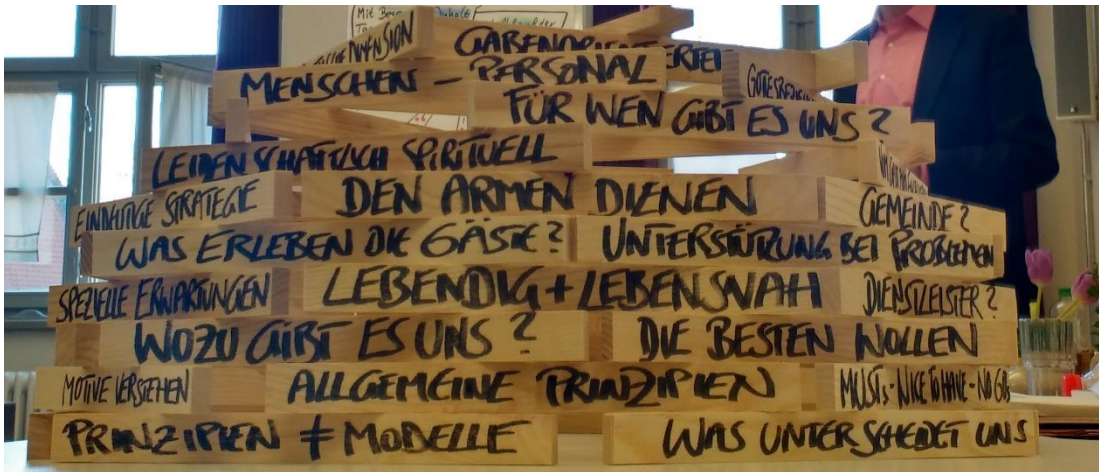
### Bereich Kultur

Ob kirchendistanzierte Menschen sich willkommen und in ihren Fragen positiv angesprochen fühlen, liegt nicht nur am inhaltlichen Angebot, zeitgemäßen Dienstleistungen oder einer ansprechenden Infrastruktur. Im Letzten entscheidet sich die Attraktivität an der Kultur, die bewusst und auch unbewusst gelebt und von Gästen empfunden wird. Dabei wird es immer Diskrepanzen zwischen der gewünschten der tatsächlich gelebten Kultur, zwischen Ideal und Realität geben. Im Strategieprozess geht es um ein ehrliches und wertschätzendes Wahrnehmen dieser Diskrepanzen, um dann Möglichkeiten der Verbesserung und Profilierung zu entwickeln. Ziel ist es ja, kirchenferne Menschen anzusprechen, die noch nicht wissen bzw. erlebt haben, wie wohltuend und bereichernd Ihr Ort ist.

Konkret passieren im Strategieprozess folgende Schritte:

- Bestehende Potentiale erfassen, einschätzen und wertschätzen: Menschen, Talente, Partnerschaften, Kooperationen, Ressourcen

- Bestehendes Programm („Produkte“) dokumentieren, bewerten und auf Wirkungen sowie Innovationspotential prüfen
- Ein umfassendes Konzept erarbeiten dafür, wie neue Zielgruppen angesprochen werden können
- Konkrete und machbare Schritte und Maßnahmen ableiten
- Ein integriertes Kommunikationspaket entwickeln, um die neue Kultur treffsicher und sympathisch bekannt zu machen



### Bereich Personal: Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen

Kultur wird in erster Linie durch Menschen geprägt und vermittelt. Wirken diese freundlich oder nicht? Offen oder verschlossen? Besserwischerisch oder dialogisch? Alle Aktiven des Hauses müssen in den Strategieprozess in geeigneter Weise eingebunden werden, damit sie die Veränderungen nicht nur äußerlich mittragen, sondern sich im Herzen zu eigen machen.dd

Im Strategieprozess gilt es daher:

- Bereits Engagierte - ob haupt- oder ehrenamtlich – neu zu motivieren, geistig zu bestärken, zu ermutigen, in ihren Kompetenzen zu befähigen und zu vernetzen
- regelmäßige Gruppen auf mögliche Bereitschaft zum Engagement zu prüfen
- Orte mit spezifischen Chancen neu zu bespielen – unter Klärung der Frage, durch wen und wie

## Bereich Wirtschaft

Neben den pastoralen und inhaltlichen Zielsetzungen soll durch den Strategieprozess die wirtschaftliche Basis nachhaltig gestärkt werden. Grundlage dafür sind Erfahrungswerte, Zahlen, Auswertungen etc. sowie die Erarbeitung bisher ungenutzter Möglichkeiten.

- Kapazitäten definieren und beachten
- Zeitanalysen berücksichtigen (starke, schwache Auslastung etc.)
- stärkere finanzielle Unabhängigkeit erreichen
- Wachstum definieren

## Haltungen - geistliches Fundament

„Bau meine Kirche wieder auf!“ Diese Aufforderung verstand der junge Franziskus zuerst wortwörtlich als Sanierungsauftrag für eine verfallene Kirche, dann erkannte er die tiefere Dimension des Aufbaus des Leibes Christi, des Volkes Gottes als lebendige und lebensnahe Gemeinschaft. Wie können Menschen von heute das konkret erleben und mitgestalten? Wie kann ein erneuerter Ort aussehen, wo gelebt wird und erlebbar ist, was mit christlicher Gemeinde gemeint ist?

Der Strategieprozess sucht Wege, wie diese Vision mit Leben erfüllt werden kann, entdeckt so neue tiefe spirituelle Brunnen und lässt sich dabei auf einen Dialog mit Menschen von heute ein.

## STRATEGIEPROZESS – STRUKTUR

Hier nun ein bewährter Vorschlag, wie der Strategieprozess gestaltet werden kann: strukturell, personell und zeitlich. Als externer Berater würde ich für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der gemeinsamen Treffen verantwortlich sein, inkl. der dafür notwendigen Gespräche und Abstimmungen.

### Steuergruppe:

- Entscheidet und steuert
- Hat das Ganze im Blick
- Hütet die Vision
- Kommuniziert intern und extern

## Mitglieder:

Vor Beginn des Prozesses wird geklärt, wer die operative Leitung innehat. Diese Person ist der Hauptkontakt zu Georg Plank als externem Berater, kümmert sich um die Arbeitsfähigkeit der Steuergruppe und verantwortet die Umsetzung der beschlossenen Schritte und Maßnahmen.

- Leitende Hauptamtliche
- 1-2 Vertreter erfolgskritischer Partner
- Zwei QuerdenkerInnen: Menschen ohne Nahverhältnis zum Haus oder zur Kirche, die sich kompetent und konstruktiv-kritisch einbringen
- Georg Plank: Prozessbegleitung und Beratung

## Bereiche:

Je nach Sinnhaftigkeit werden einzelne Bereiche zu definiert und dafür Leiter ernannt. Diese sollen dann die bei den gemeinsamen Treffen beschlossenen Maßnahmen in ihrem Bereich umsetzen. Dabei kann es zielführend sein, mit einem kleinen Team zu kooperieren. Die Bereichsleiter stellen sich ein Team zusammen, verantworten eigenständig die Umsetzung in ihrem Bereich, kümmern sich um die notwendigen Voraussetzungen und Arbeitsfähigkeit, unterstützen die Umsetzung der beschlossenen Ziele und kommunizieren und kooperieren mit allen Ehren- und Hauptamtlichen ihres Bereichs

## Gemeinsame Treffen

Der Strategieprozess umfasst in der Regel sechs gemeinsame Treffen, wobei das erste als 1,5 tägiges Startseminar gestaltet wird und die fünf weiteren als Tagesseminare.

Verpflichtend nehmen alle Mitglieder der Steuergruppe teil. Im Einzelfall können und sollen weitere Personen beigezogen werden.

## Grundstruktur der Treffen

Hier ein Vorschlag, der sich bei verschiedenen Prozessen bewährt hat und der flexibel angepasst werden kann:

- Inhaltliche Inputs durch den externen Berater zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren
- Klärung der Arbeitsweise
- Austausch von Erfahrungen
- geistig-spirituelle Vertiefung



- Analysen und Bewertungen machen – Ist-Situation
- Die Gesamtvision entwickeln und immer wieder konkretisieren
- Fokus auf Qualitäten legen, durch die die Vision konkret erfahrbar werden
- Zielgruppen definieren und einbinden: Nicht nur FÜR, sondern MIT
- Maßnahmen überlegen: Was weniger, was mehr? Was neu? Was anders?
- Zielformulierungen nach der SMART Methode: strategisch, messbar, ambitioniert bzw. attraktiv, realistisch und terminiert
- Verbindliche Vereinbarungen für die Umsetzung treffen
- Evaluationen und Lernerträge sichern

## Ergebnisse des Strategieprozesses

Die folgenden Beispiele verstehen sich als Vorschläge für einen Diskurs mit dem Auftraggeber. Dieser muss letztlich definieren, WOZU der Strategieprozess durchgeführt werden soll.

### Qualitativ:

- Die Frohe Botschaft gewinnt mehr Relevanz für die individuelle Biografie von Menschen.
- Es gibt messbar mehr Engagement für eine nach christlichen Werten geprägte Gesellschaft.
- Hauptamtliche MitarbeiterInnen sind spürbar zufriedener und ausgeglichener. Sie fühlen sich stärker gemäß ihren Charismen eingesetzt. Sie erleben höhere Eigenverantwortung.
- Von der Kirche laut oder leise Ausgezogene und Kirchenfremde nehmen die Angebote stärker in Anspruch. Einige Gäste wollen sich zusätzlich selber im Haus engagieren.
- Die Kernkompetenzen werden im Blick auf aktuelle Trend qualifiziert und attraktiviert.

### Quantitativ:

- Ihr Ort wird von mehr Menschen als bisher genutzt – angestrebt ist eine **Steigerung von je 10%** für die folgenden drei Jahre.
- Die Zahl der Ehrenamtlichen nimmt in den nächsten drei Jahren **um 20% zu**.
- Jedes Jahr gewinnen Sie **drei Partner** und schließen mit diesen verbindliche Kooperationsvereinbarungen ab.
- Durch den größeren Zuspruch, die verbesserte Auslastung und das verstärkte Engagement von Ehrenamtlichen wird zudem die wirtschaftliche Grundlage nachhaltig gestärkt – angestrebt ist auch hier eine **Steigerung der Einnahmen von je 10%** für die kommenden drei Jahre. Die Ausgaben

sollen im selben Zeitraum optimalerweise gleichbleiben oder um maximal 5% steigen, sodass sich für den laufenden Betrieb ein verbesserter Saldo ergibt.

## Kosten

**Externe Begleitung für ein Jahr (Stand 1.1.2017):** 12.000 € + 20% MwSt. = **14.400 €**

### In dieser Kalkulation sind folgende Leistungen enthalten:

- Inhaltliche sowie methodische Vorbereitung der Seminare
- Vorbesprechungen mit dem Leiter
- Kontakt mit dem Auftraggeber
- Ggf. Unterstützung der Bereichsleiterinnen per Telefon oder SKYPE
- Laufende Impulse aus den Forschungen von PASTORALINNOVATION inkl. Vernetzung mit bereits erfolgreichen InnovatorInnen
- Unterlagen, Methoden, Netzwerke nach open-source Prinzip
- Anteilige Entwicklungskosten (Benchmarking, Studium, Weiterbildung, Netzwerkaufbau)

### Nicht enthalten sind

- Fahrtkosten
- Kopien, Seminarinfrastruktur und Bürounterstützung
- Kosten für die Umsetzung von Maßnahmen



## STRATEGIEPROZESS STRUKTUR GRAPHISCH

