

Ziel der Visionsarbeit ist die Erarbeitung eines umfassenden Kommunikationskonzepts als homogenisierender Überbau für eine Gemeinde. Schließlich führt das interkulturelle Denken durch »strategieorientierte Entscheidungen« (Prinzip 5) ins interkulturelle Handeln. Auf dieser *Handlungsebene* rückt das »Phasen-Modell« (Prinzip 6) die entscheidenden Reflexions- und Entscheidungspunkte in den Blick. Damit erleidet das Denken auf der Ebene der Realisierung keine Abschwächung, sondern bleibt strategieorientiert und erfährt im Zusammenwirken von Sein, Denken und Handeln eine Verstärkung, die die Gemeinde stabilisiert und ihr Nachhaltigkeit verleiht.

3. Der Gemeindeentwicklungsrahmen als Master-Control-System in der Visionsarbeit

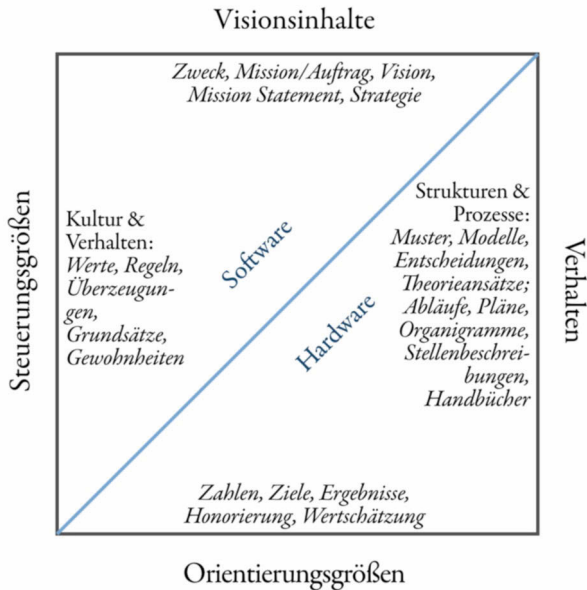
Um die komplexen Herausforderungen der Visionsarbeit transparent, reflektierbar und lehrbar zu machen, wurde empirischen, praktisch-theologischen und betriebswirtschaftlichen Einsichten folgend der *Gemeindeentwicklungsrahmen* als eine umfassende Theorie-Matrix im Sinne eines Master-Control-Systems für die Gemeindeentwicklung erarbeitet. Sein Ziel ist es, alle wesentlichen Parameter für die Steuerung von Gemeindeentwicklungsprozessen auf einen Blick erfassen und sie in der Zusammenschau reflektieren zu können.

Der Gemeindeentwicklungsrahmen verbindet den aspektvischen Ansatz einer Gemeindeaufbautheorie (Ralph Kunz) mit der pragmatischen Idee eines Leadership Framework (Carly Fiorina) zu einem einfach überschaubaren Steuerungstool für die theoretische Entwicklungsarbeit in Gemeinden. Dabei bilden die drei Dimensionen des triadischen Modells den kritisch-konstruktiven Raum, in dem eine differenzierte Visionsarbeit geschehen kann und der als permanenter Verfahrenshintergrund fungiert.

Der Gemeindeentwicklungsrahmen ist mit einer Art Instrumententafel oder einem Cockpit vergleichbar, wo die für die Steuerung von Gemeindeprozessen wichtigen Größen, Instrumente und Informationsquellen angezeigt und nach Bedarf jederzeit abruf- und einsetzbar gemacht werden. Eine in der Computertechnologie gebräuchliche *Unterscheidung von Soft- und Hardware* hilft auch in gemeindlichen Situationen die vier Reflexionsfelder in zwei Hauptbereiche zu gliedern, um sie in der Visionsarbeit durchdenken und im Blick halten zu können. Die Beschäftigung mit den gemeindekybernetischen Ansätzen in der Praktischen Theologie zeigt, dass eine differenzierte und systematische Entwicklung der Visionsinhalte oder Steuerungsgrößen bisher kaum thematisiert wird. Dies führt zu einer Fixierung auf die kirchliche Innenperspektive und mangelhafte oder fehlende

Zweckbestimmung, was dann auf die Handlungsebene negativ durchschlägt.³ Um diesem Mangel abzuhelpfen, stellt die mit dem Gemeindeentwicklungsrahmen vorgelegte Theorie-Matrix die Softwareseite mit den Steuerungsgrößen und Visionsinhalten der Hardwareseite mit den Verfahren und Orientierungsgrößen gleich. Insbesondere werden im Bereich der Verfahren Modelle angeboten, die eine präzise Bestimmung der Softwarekomponenten der Gemeindeentwicklung ermöglichen. Die Anordnung als Quadrat erleichtert die Übersicht und das synoptische Vergleichen, weil die einzelnen Parameter einfacher miteinander im Blick zu halten sind, im Gegensatz zu tabellarischen Anordnungen wie im Balanced-Scorecard-Stil.

Abbildung 23: Der Gemeindeentwicklungsrahmen als Navigationsinstrument



Grafik: F. B.

Die Visionsarbeit beginnt im Bereich der Software mit der Erarbeitung der *Visionsinhalte* und setzt bei der Bestimmung des Zwecks ein. Eine fehlende oder falsche theologische Zweckbestimmung ist ein Hauptgrund, dass Leitbilder, Gemeindeentwicklungsprogramme oder Leitungskonzepte über die kirchliche Binnenperspektive nicht hinauskommen, die Gemeinden »unter sich bleiben« und keine Relevanz

für ihr gesellschaftliches Umfeld entwickeln. Fredmund Malik sagt: »Wenn der Zweck falsch ist, kann die Strategie nicht richtig sein.«⁴ Dass diese Aussage auch für den Kontext christlicher Gemeinden zutrifft, konnte aufgezeigt werden.⁵ Nach dem Zweck werden Mission/Auftrag, Vision, Mission Statement und Strategie bestimmt und beschrieben.⁶ Die andere Softwareseite sind die *Steuerungsgrößen*. Durch die Bestimmung von Werten und Grundsätzen lässt sich das Verhalten und die Kultur im Miteinander leiten, korrigieren oder verändern. Im Bereich der Hardware erscheinen zunächst strukturelle oder prozessuale *Verfahren*, mit denen in der Kirche oder Gemeinde gedacht oder gehandelt wird. Das systemisch-hermeneutische und die triadischen Modelle wurden bereits erwähnt. Ihr Wert für die interkulturelle Gemeindeentwicklung liegt darin, dass sie die Pluralität als Potenzial und Reichtum verstehen und ihr einen Platz in der Visionsarbeit geben. Weitere Verfahren für die Arbeit in vielkulturellen Kontexten sind das kontextualitätstheoretische Quadrilateral oder das auftragsbezogene Modell gemeindlicher Handlungsfelder. Speziell für die Arbeit in multikulturellen Kontexten wurden im Rahmen dieser Studie die beiden Modelle »Gemeinschaftstypen interkultureller Gemeindeentwicklung« und »Typen interkultureller Gemeinschaften« entwickelt. Ebenfalls bedeutsam hinsichtlich tertiärkultureller Aushandlungsprozesse ist das Phasen-Modell, weil es in der Visionsarbeit die kritischen Punkte im Gesamtprozess in den Blick bringt, bearbeitbar macht und die Denkebene mit der Handlungsebene verbindet. Schließlich zählen auch Entscheidungen zu den wichtigen Strukturen und Prozessen, weil sie Transparenz schaffen und Verantwortlichkeiten aufzeigen. Mit den bereits erwähnten Einschränkungen sei an der Stelle noch auf das Balanced-Scorecard-Verfahren hingewiesen. Der untere Rahmenschenkel des Gemeindeentwicklungsrahmens schließlich rückt die *Orientierungsgrößen* in den Blick, die zum Beispiel als Handlungsziele festgelegt werden. Diese können aus Zahlen oder Sachzielen, aber auch aus Vorgaben zur Honorierung einer Arbeit bestehen.

Die Bedeutung der Visionsarbeit nach dem Gemeindeentwicklungsrahmen liegt in seinem *homogenisierenden Potenzial*. Es entsteht durch die Erarbeitung eines leitbildartigen Überbaus und regelgeleiteter Verfahren und bewirkt in einer – anthropologisch betrachtet – prinzipiell heterogenen Gemeinschaft Einheit in der Vielfalt. Dabei empfiehlt es sich, die Ergebnisse der Visionsarbeit, die als Beschreibungen von Visionsinhalten, Verfahren, Steuerungs- und Orientierungsgrößen vorliegen, in einem Leitbild als umfassendes Kommunikationskonzept zusammenzufassen und einzusetzen. Der Gemeindeentwicklungsrahmen kann

4 MALIK, Strategie, 85. Vgl. Kapitel 4, 1.4.3.3 in der Habilitationsschrift, Privataarchiv F. B.

5 Kapitel 3, 2.3 Ziff. 6.

6 Zu den theologischen Hintergründen und praktisch-theologischen Positionen finden sich konkrete Ausführungen in Kapitel 4, 1.4 Ziff. 2 und Ziff. 3. Detaillierter unter 1.4.2 und 1.4.3 in der Habilitationsschrift, Privataarchiv F. B.

so als Master-Control-System in *allen Bereichen der Gemeindeentwicklung* dienen, von der Gemeindegründung über das Gemeindemanagement, die Gestaltung von natürlichen Veränderungen, von Change-Management- oder Turnaround-Prozessen bis hin zur Leitung und Entwicklung gemeindlicher Verbünde oder Kirchen. Ferner ist der Gemeindeentwicklungsrahmen *auf alle programmatisch ausgerichteten Ansätze anwendbar*. Ob zielgruppenorientierte Gemeindeaufbauprogramme wie Emerging-Church-, freshX-, Milieuansätze, Kirche auf Zeit etc., oder Programme einer Kirche für alle, wie der »Miteinander«-Gemeindeansatz, oder auch traditionale Ortsgemeinden – der Gemeindeentwicklungsrahmen hilft, diese situations-, sach- und traditionsgerecht zu leiten und mit ihnen die Zukunft zu planen.

4. Kritische Punkte nach dem Phasen-Modell

Das Phasen-Modell erfüllt in der Visionsarbeit eine kritisch-konstruktive Funktion, indem es mittels zweier *flankierender Prinzipien*, des Kernwertes Fremdenliebe und des christlichen Missions- und Auftragsverständnisses, qualitätssteigernd im Sinne interkulturell-inklusive Güte auf sechs entscheidende Momente im Prozess der Gemeindebildung einwirkt: die Wahrnehmung von Impulsen von außen, ihre Aufnahme in die Gemeindevision, die Entwicklung einer interkulturellen Gottesdienstvision zur Kommunikation der Gemeindevision, strategieorientierte Entscheidungen und die Planung von Umsetzungszielen sowie von Handlungsstrategien. Das maximal-kontrastive Vergleichsverfahren ergab, dass das kritische Moment, an dem sich die Gemeinden in ihrer Reaktion unterschieden, nicht das bloße Vorhandensein eines Impulses von außen und/oder seine Wahrnehmung war, sondern die Aufnahme dieses wahrgenommenen Anstoßes in den Prozess der Visionsarbeit. Ein weiterer bedeutsamer Punkt zeigte sich in Beschlüssen zur Umsetzung von in der Visionsarbeit aufgestellten Zielen oder notwendiger Handlungsstrategien. Um trotz einer disparaten Diskussionslage⁷ in den Diskursen der Praktischen Theologie und Gemeindekybernetik der hohen Relevanz des empirisch wahrgenommenen Phänomens des Entscheidens Rechnung zu tragen, wurde es gegen Ende der praktisch-theologischen Prinzipienbildung als viertes Moment in das »Phasen-Modell« aufgenommen. Bei der Erarbeitung und im Vollzug von Entscheidungen folgen Kirchen und Gemeinden dem Prinzip der *Konziliarität*. Als Verfahren »geistlicher Beratung« bezieht dieser genuin christliche Weg neben dem menschlichen Miteinander die Dimension der Transzendenz mit ein. Die empirisch festgestellte Relevanz einer interkulturellen *Gottesdienstvision als Instrument zur Kommunikation der Gemeindevision* bei der Anleitung gemeindlicher Veränderungsprozesse, die in der exegetischen Reflexion bestätigt werden konnte, legt nahe, das Potenzial des Gottesdiens-

7 Vgl. Kapitel 4, 1.5.3.2, Habilitationsschrift, Privatarchiv F. B.