

und genügend Zeit für die Kommunikation neuer Ideen eingeplant wurde, führte zu einem produktiven Miteinander der verschiedenen Entwicklungslogiken und im Ergebnis zu einer starken interkulturellen Öffnung der Gemeinde. Diese Beobachtungen verlangen nach einem differenzierten Vorgehen in der Visionsarbeit einer Gemeinde, die das sie idealtypisch bestimmende Kirchenbild mit seiner spezifischen Logik kybernetisch in konziliarer Offenheit mitbedenkt.²²⁶

4. Ertrag, Anforderungen und Fragen für die Theoriebildung

4.1 Ergebnisse des selektiven Kodierens

1. Prinzipien und Konzeptbegriffe für die interkulturelle Gemeindeentwicklung:

Am Ende des selektiven Kodierens stehen sieben praktisch-theologische Prinzipien interkultureller Gemeindeentwicklung, von denen sich eines als Schlüsselprinzip erwies und deren subkategoriale Beschreibungen insgesamt 61 Konzeptbegriffe erbrachten.²²⁷ In der tabellarischen Aufstellung sind die aus den Subkategorien der sieben Prinzipien gewonnenen Konzeptbegriffe nach ihrer Wertigkeit in eine *primäre* und *sekundäre* Begriffsgruppe unterteilt²²⁸ und nach vier Kategorien²²⁹ gegliedert: (a) *Steuerungsgrößen* für das interkulturelle Miteinander, (b) *Visionsbestandteile* zur Kommunikation in interkulturellen Entwicklungsprozessen, (c) *Verfahrenswege*

226 Kapitel 3, 1.5 Ziff. 4 und Abbildung 14.

227 S. Übersicht 4, Anhang.

228 Die Einteilung in primäre und sekundäre Konzeptbegriffe trägt der in den Abschnitten 1.1. Ziff. 4, 1.2. Ziff. 4, 1.3. Ziff. 4, 1.4. Ziff. 4, 1.5. Ziff. 4, und 1.6. Ziff. 4, dieses Kapitels sichtbar gewordenen Wertigkeit der hinter den jeweiligen Ausdrücken stehenden Konzepte Rechnung. Die unmittelbaren Subkategorien eines praktisch-theologischen Prinzips wurden als primär eingestuft, während deren attributive Beifügungen (z.B. beim Subcode »Mut für strategische Entscheidungen« fungiert »Mut« als Hauptbegriff und wird durch »strategische Entscheidungen« erweitert) oder Codes in der inhaltlichen Beschreibung von subkategorialen Konzeptbegriffen (z.B. in Abbildung 20 die Codes zur Bestimmung von Vision oder von κοινωμία) als sekundär gelten.

229 Diese vier Kategorien deuteten sich bereits in der Beschreibung der denkerischen Ebene im Interferenz-Modell an. Dort wurden die Aufgaben der Visionsarbeit in vier Richtungen beschrieben und bezeichnet als 1. Erarbeitung von Inhalten, 2. Entwicklung von Werten, 3. Bereitstellung zweckmäßiger Strukturen und Prozesse und 4. Festlegung von Handlungszielen, vgl. 2.3. In der Kategorisierung der Aufgaben in der Visionsarbeit empfiehlt es sich, zur Bezeichnung der Kategorien Begriffe mit einem ähnlichen Abstraktionsgrad zu verwenden. Zur Beschreibung der vier Grundaufgaben der Visionsarbeit sollen folgende Ausdrücke verwendet werden: 1. Steuerungsgrößen (Werte, Überzeugungen und Prinzipien), 2. Visionsbestandteile (Zweckbestimmung, Beschreibungen von Mission, Auftrag, Vision und Strategie etc.), 3. Verfahrenswege (Strukturen und Prozesse) und 4. Orientierungsgrößen (Zahlen und Ziele).

und (d) *Orientierungsgrößen* wie Ziele zur Auswertung. In der Betrachtung der Tabelle fällt auf, dass zwei Drittel der Konzeptbegriffe Steuerungsgrößen sind. Von diesen 41 Begriffen stehen 13 verschiedene Begriffe (bei 17 Nennungen) für Facetten des biblischen Konzepts der Liebe, acht bezeichnen theologische Konzepte und sieben verbinden sich mit interaktiven Prozessen. Am häufigsten kommt in den subkategorialen Beschreibungen der Konzeptbegriff »Sensibilität« mit vier Nennungen vor, gefolgt von den Begriffen »Gottesdienstvision« und »Gemeindevision« mit jeweils drei Nennungen.²³⁰ Werden zu den 41 Konzeptbegriffen, die als Steuerungsgrößen fungieren, noch die elf Begriffe hinzugezählt, die für die Visionsbestandteile stehen, ergibt sich eine Gesamtzahl von 52 Konzeptbegriffen, die in der Visionsarbeit inhaltlich zu erarbeiten und zu bestimmen sind, was einmal mehr ihre Bedeutung in der Gemeindeentwicklung unterstreicht.

2. Gemeindekybernetische Verfahren: Im Rahmen der konzeptionellen Arbeit mit den aus Daten entwickelten Prinzipien und Konzepten und im Licht gemeinde- und organisationskybernetischer Literatur zeigten sich acht Verfahrensmuster als bedeutsam für die produktive Gestaltung interkultureller Gemeindeentwicklungsprozesse:

- a) Die *Lehre vom dreifachen Amt Jesu Christi*, wie es Gregor Etzelmüller vorschlägt,²³¹ eignet sich aufgrund ihrer großen ökumenischen Rezeption und Anschlussfähigkeit für Theologien des Globalen Südens dazu, die Fähigkeiten migrations-sensibler Leitungspersonen im Miteinander mit internationalen Gemeinden zu thematisieren.
- b) Christian Grethlein bietet mit dem *kontextualitätstheoretischen Quadrilateral* ein Instrument zur Reflexion des Verhältnisses von Kultur und Gemeinde in konkreten Fragestellungen.²³²
- c) Eine konkrete Vorstellung, wie Interkulturalität im Sinne eines »Dritten Raums« konstruiert werden kann, bietet das Konzept der Konvivenz von Theo Sundermeier.²³³
- d) Für die Gestaltung von geistlichen Beratungsprozessen nach dem Konziliaritätsprinzip gibt das hermeneutisch-systemische Modell von Ralph Kunz Anleitung.²³⁴

230 Zweimal genannt sind die Begriffe Inklusivität, Fremdenliebe/Xenophilie und strategische Entscheidungen.

231 Kapitel 3, 2.2.

232 Kapitel 3, 2.3 Ziff. 1.

233 Kapitel 3, 2.3 Ziff. 2.

234 Kapitel 3, 2.3 Ziff. 3.

- e) Von zentraler Relevanz ist der ebenfalls von Ralph Kunz stammende *aspektivische Ansatz*.²³⁵ Er fungiert im Visionsprozess als eine Art Katalysator, der die verschiedenen für die Visionsarbeit wichtigen Größen, zum Beispiel normative Grundsätze, soziologische Faktoren und Frömmigkeitstraditionen, kategorial unterscheiden und präzise bestimmen lässt, sodass sie in ihrer Bedeutung reflektiert werden können. Seine Stärke liegt darin, dass sich in diesem triadischen Modell unsachgemäße Vermischungen zeigen und aufgelöst werden können, zum Beispiel, wenn subjektive Glaubensanschauungen und normative theologische Grundsätze in eins betrachtet werden, oder dass mit dem soziologischen Aspekt die Außenperspektive konsequent im Blick erscheint. Ziel ist die Erarbeitung eines homogenisierenden Überbaus für die Gestaltung heterogener Gemeindesituationen.
- f) Das in der Datenanalyse emergierte *Phasen-Modell* dient als Verfahrensmuster für die Visionsarbeit von prinzipiellem Rang.²³⁶ Es zeigt die kritischen Punkte im Verlauf der Gemeindeentwicklungsarbeit auf, wie den Impuls von außen, seine Aufnahme in die Arbeit an der Gemeindevision, die Entwicklung einer Gottesdienstvision, die Bündelung der Überlegungen in strategierorientierten Entscheidungen sowie die Planung von Umsetzungszielen und Handlungsstrategien.
- g) Im Blick auf die Handlungsebene wurde ein Modell für *Gemeinschaftstypen in der interkulturellen Gemeindeentwicklung*²³⁷ erarbeitet sowie ein Modell zu den *Typen internationaler Gemeinschaften*.²³⁸
- h) Als eine Sehhilfe sowie als Instrument der Bestandsaufnahme und des Vergleichens in der interkulturellen Gemeindeentwicklung hat sich schließlich das *auftragsbezogene Modell gemeindlicher Handlungsfelder* von Eberhard Hauschildt und Uta Pohl-Patalong bewährt.²³⁹

4.2 Kirchentheoretische Anforderungen und Fragen

Das Kriterium der »Ganzheitlichkeit«, das Eberhard Hauschildt und Uta Pohl-Patalong neben dem der »Konkretheit« für die Leitbildentwicklung in Kirche und Gemeinde fordern²⁴⁰ und das die Navigation mittels dieses Instruments ermög-

235 Kapitel 3, 2.3 Ziff. 4. Wie diese in Prozessen der Organisationsentwicklung geschehen kann, zeigen dafür Jim Collins und Fredmund Malik. Vgl. dazu die abschließende Bewertung in Kapitel 3, 2.3 Ziff. 6.

236 Kapitel 3, 1.6.

237 Kapitel 3, 2.4 Ziff. 1.

238 Kapitel 3, 2.4 Ziff. 2.

239 Kapitel 3, 2.4 Ziff. 3.

240 »Leitbilder dienen dazu, die Mission und die Globalziele einer Organisation zu verdeutlichen.« Dabei geht es um die Erarbeitung aller formalen (Corporate Design) und inhaltlichen

lichen soll, verlangt als Basis ein umfassendes Theorie-Modell zur Entwicklung von Gemeindeprozessen angesichts der komplexen Verhältnisse in der Gegenwart. Eine Herausforderung dieser Komplexität ist das Management der Heterogenität und Pluralität sowohl innerhalb als auch außerhalb der kirchlichen Gemeinschaften, woraus sich die spezifischen Anforderungen für die in der Visionsarbeit angewandten Verfahren ergeben.²⁴¹ Die Untersuchung des Konzepts der sog. »leitbildorientierten Planung« von Herbert Lindner zeigt,²⁴² dass es bislang noch nicht gelang, den aspektivischen Ansatz von Ralph Kunz für die Visionsarbeit in der Gemeindekybernetik fruchtbar zu machen.²⁴³ Herbert Lindners »Gemeindeentwicklungsprogramm für Ortsgemeinden« erfüllt in formaler Hinsicht das Kriterium der Ganzheitlichkeit, nicht aber das der Konkretheit. In der Verlaufsskizze zeigt es für die Visionsarbeit ein triadisches Modell zur Vermittlung von »Auftrag«, »Situation« und »Person«, in der auf den ersten Blick das Modell von Ralph Kunz gesehen werden könnte und in der das »Zukunftsbild« für die Gemeinde entworfen werden soll. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass darin weder soziologische Aspekte eine Rolle spielen,²⁴⁴ noch zwischen prinzipiellen und frömmigkeitsspezifischen Aspekten unterschieden wird.²⁴⁵ Beide Defizite erschweren ein Reagieren auf interkulturelle Herausforderungen in der Gemeindeentwicklung erheblich und provozieren den Vorwurf, dass die erarbeiteten Leitbilder aufgrund

(Corporate Attitude) Größen zur Kommunikation der Corporate Identity nach innen und außen. Vision, Design oder Werte müssen hinsichtlich der konkreten Situation spezifisch formuliert sein, damit sie die von ihnen geforderte Orientierungsleistung erbringen können. HAUSCHILDT/POHL-PATALONG, Kirche, 197f.

- 241 Ralph Kunz weist darauf hin, dass »[d]er Sachgegenstand Gemeinde [...] aufgrund des durchgehenden Pluralismus weder organisatorisch noch normativ als Einheit zu behandeln [ist], sondern aufgrund der vorausgesetzten Doppelgestalt in vielfacher Weise ein komplexes Mischphänomen [ist]: Menschliches und Göttliches, Soziales und Religiöses, Einzelner und Gemeinschaft kommen zusammen, müssen unterschieden und in Korrelation zueinander gebracht werden. Jede isolierende Trennung des religiösen Inhalts, der gesellschaftlich bedingten Form und der theologisch begründeten Sache der Koinoniarealisierung läuft in reduktionistische Sackgassen.« KUNZ-HERZOG, Theorie, 65.
- 242 Vgl. Kapitel 3, 2.3 Ziff. 5.
- 243 Dieser Ansatz trägt »der sachlichen Interdependenz theologischer, soziologischer und religiöser Fragestellungen Rechnung [...], sc. weil] praktisch-theologische Theoriefragen nicht per se theologisch beantwortet werden können, sondern auch soziologische und religiöse Fragen implizieren.« KUNZ-HERZOG, Theorie, 65.
- 244 Herbert Lindners Zukunftsmatrix ist nahezu ganz auf die Innenseite der Gemeinde konzentriert, vgl. Kapitel 3, 2.3 Ziff. 5 und Ziff. 6.
- 245 Im Ergebnis wird der Auftrag aus der eigenen, in diesem Fall evangelischen Glaubenstradition bestimmt und gilt als gesetzt (LINDNER, Kirche vor Ort (2000), 83ff.), anstatt die vorfindliche Kirchengestalt von den prinzipiellen ekklesiologischen Aussagen her differenziert zu betrachten, um sie für die gesellschaftlichen Bedarfe der Gegenwart anschlussfähig zu machen.

der mangelnden Konkretheit austauschbar sind.²⁴⁶ Die Aufnahme des Aspekts der Interkulturalität in die Theorie der Gemeindeentwicklung verlangt nach Inhalten und einem Kommunikationskonzept, das geeignet ist, in heterogenen Gemeinschaften homogenisierend zu wirken. Dies wiederum macht Verfahren nötig, die Aushandlungsprozesse zur tertiärkulturellen Gemeinschaftsbildung entlang den Konfliktlinien unterschiedlicher soziologischer, theologischer oder religiöser Überzeugungen möglich machen. Und schließlich bräuchte es ein umfassendes gemeindekybernetisches Navigationssystem, um kirchlichen Gemeinschaften Stabilität, Zukunft und Tiefe zu geben.

4.3 Perspektiven und Ansätze zur Lösung

1. Leitbild als homogenisierender Überbau: Einen ersten Lösungsansatz für die Herausforderung der Leitung heterogener Gemeinschaften bietet das Konzept der Multikollektivität von Klaus P. Hansen, das zu Beginn der Studie als eine beobachtungsleitende Theorie eingeführt wurde.²⁴⁷ Diese Theorie erlaubt zunächst eine *Differenzierung* zwischen der heterogenen Gemeinde selbst als primäre Ebene²⁴⁸ der Gemeindeentwicklung einerseits und einer sekundären Ebene im Sinne eines als Einheit wirkenden Überbaus andererseits, der sich auf die Gemeinde homogenisierend auswirkt (s. Abbildung 21). In der Beschreibung der *primären Ebene* der Gemeindeentwicklung befinden sich auf unterster Stufe die Individuen mit ihrer persönlichen multikulturellen Disposition,²⁴⁹ die Pluralität im Miteinander und ihre fluktuierende und fluide Eigenart bedingt. Auf der zweiten und dritten Stufe formieren sich Subkollektive verschiedener Größe und unterschiedlicher Festigkeit. Die Frage, wie diese heterogene Gemeinschaft zu einer Einheit geführt werden kann, beantwortet das Konzept der Multikollektivität mit dem Verweis auf eine *sekundäre Ebene*, die sich über der primären Ebene befindet und die als eine Art Meta- oder Denkebene einen homogenisierenden Überbau erarbeitet mit dem Potenzial, als Einheit in der Vielfalt zu wirken. Ein solches Verständnis, dass die erste Ebene eine heterogene Größe bleibt, während die Rahmenebene eine homogenisierende Funktion ausübt, bringt die Notwendigkeit der *Leitbildentwicklung* ins Spiel. Dabei geht es um die Entwicklung von Symbolen, Bräuchen, Werten, Regelungen, Instrumenten, Prozessen, Maßnahmen etc., die als ungeschriebener und/oder schriftlich festgelegter Kodex das Leitbild darstellen. In der Visionsarbeit werden die Elemente für diese Rahmenebene erarbeitet, um sie kommunizierbar

246 HAUSCHILDT/POHL-PATALONG, Kirche, 198.

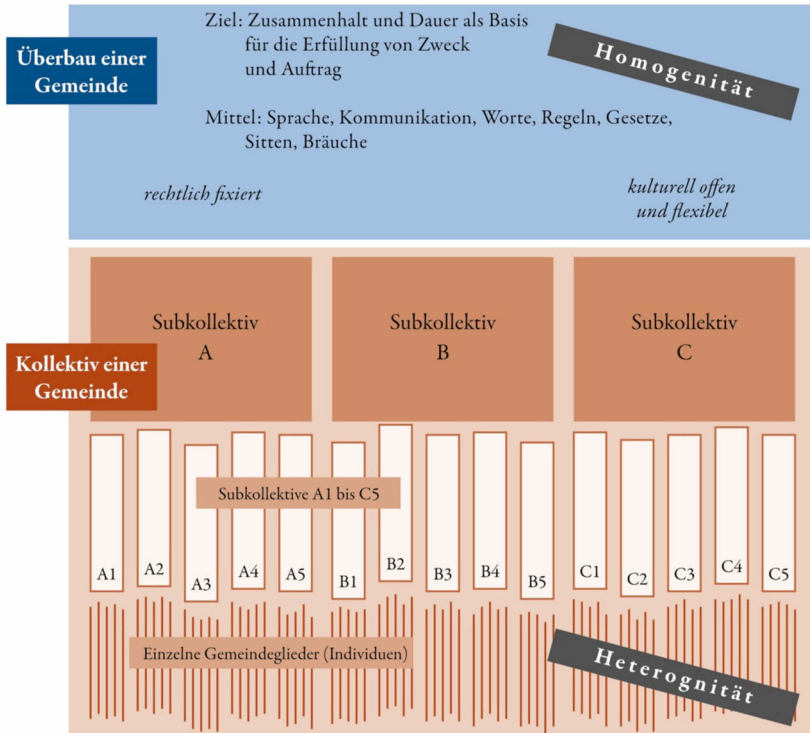
247 BURKHARDT, Multikulturalität, 24f. Vgl. Kapitel 1, 6.

248 Zu den zu differenzierenden Ebenen in der Gemeindeentwicklung s. Kapitel 1, 3 Ziff. 3 und 4 Ziff. 4.

249 Vgl. Kapitel 1, 6.2.

zu machen und so Stabilität, Zusammenhalt und Dauer in Gemeindesituationen herzustellen.

Abbildung 20: Individuum und Kollektiv nach Klaus P. Hansen übertragen auf die Gemeindeentwicklung



Grafik: F. B.

Schließlich lässt sich im Licht des Multikollektivitätskonzepts hinsichtlich des einführend geschilderten Beispiels einer Farsi-Gemeindegründung erkennen,²⁵⁰ wie notwendig bei Veränderungsprozessen im interkulturellen Kontext die Beteiligung der Gemeinde in der ganzen Vielfalt ihrer Lebens- und Glaubensstile ist. Allerdings braucht es hierfür ein *Verfahren zur Erarbeitung* einer gemeinsamen Vision von Gemeinde in einem offenen, konziliaren Prozess, der die konkrete Gestalt der Gemeinde entlang der lebensweltlichen und frömmigkeitsperspektivischen Kon-

250 Einführung zu Kapitel 1 und Abschnitt 6.2.

fliktlinien pluralismusrelevant und orientierungsstark zu entwickeln vermag.²⁵¹ Ein solches Verfahren bietet das systemisch-hermeneutische Modell von Ralph Kunz.²⁵²

Als *Ergebnis* aus der Beschäftigung mit dem Multikollektivitätskonzept lassen sich die bisher genannten Anforderungen an eine Theorie interkultureller Gemeindeentwicklung durch drei Einsichten weiter präzisieren und begründen: (a) die Notwendigkeit und Chance einer Differenzierung von primärer (Ereignis-)Ebene und sekundärer Denkebene, (b) die Bedeutsamkeit und die vielfältigen Möglichkeiten der Leitbildarbeit und (c) der Bedarf eines hermeneutisch-systemischen Verfahrensansatzes zur Erarbeitung und Kommunikation der Leitbildinhalte und ihrer Potenziale in pluralen Situationen.

2. Eine pragmatische Idee aus der Managementlehre: das Leadership Framework:

Auf der Suche nach einem umfassenden Theorie-Modell, das die Kriterien der Ganzheitlichkeit und Konkretheit gleichermaßen erfüllt, stieß der Vf. dieser Studie auf einen Bericht der ehemaligen CEO des US-amerikanischen Technologieunternehmens Hewlett-Packard, Carly Fiorina,²⁵³ in dem sie über Herausforderungen als Unternehmensleiterin sprach, »das Große und Ganze im Blick [zu] behalten«, ohne bedeutungsvolle Details zu übersehen:

»Als ich eines Abends zu Hause saß, wurde ich mir klar, dass ich das große Ganze im Blick behalten musste. Die Neuerfindung von HP erforderte einen ganzheitlichen Ansatz. Es handelte sich um eines der komplexen Systeme [...]. Es gab so viel zu tun und es stand so viel auf dem Spiel, dass ich es mir nicht leisten konnte, auch nur einen einzigen Parameter zu vernachlässigen, der Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens hatte. Also nahm ich ein Stück Papier und zeichnete ein Quadrat. Dieses Quadrat nannte ich »HP Leadership Framework«. Auf der obersten Linie schrieb ich »Strategie und Vision«; die Strategie eines Unternehmens gibt eine Entscheidung darüber wieder, wie Ressourcen investiert werden, und die Vision gibt den Grund und Zweck dieser Investitionen wieder. Ich ging im Uhrzeigersinn weiter und schrieb an die rechte Seite »Strukturen und Prozesse«; diese geben vor, wie ein Unternehmen seine Aufgaben organisiert und durchführt. An die untere Kante des Quadrats schrieb ich »Honorierung und Kennzahlen«; ein Unternehmen misst, was es für wertvoll hält, und hält für wertvoll, was es misst, und

251 Die Entwicklung eines solchen Verfahrens steht bisher noch aus. Eine theoretische Grundlage dafür bietet das systemisch-hermeneutische Modell von Ralph Kunz-Herzog, DERS., *Theorie*, 35–38.

252 Vgl. Kapitel 3, 2.3 Ziff. 3.

253 In der Autobiografie sind größere Abschnitte, in denen Carly Fiorina über ihre Arbeit als CEO berichtete, ihr Vorgehen, ihre Management-Prinzipien, Visionen, Unternehmensphilosophie, notwendige Veränderungsprozesse und was ihr half, die komplexen Aufgaben in der Leitung zu erfüllen. Vgl. FIORINA, *Mit harten Bandagen*, 223–262.

die Mitarbeiter achten sehr genau darauf, welches Verhalten honoriert wird. Honorierung befördert bestimmte Ergebnisse. An die linke Seite schrieb ich schließlich »Kultur und Verhalten«; das alltägliche Verhalten der Mitarbeiter und die Gewohnheiten und die Persönlichkeit eines Unternehmens werden zwar nicht formell festgehalten wie eine Organisationsstruktur, doch ihre Wirkung ist mindestens so groß.

Diese vier Linien musste ich miteinander verbinden, um ein vollständiges Quadrat zu erhalten. Wenn Strategie und Vision, Strukturen und Prozesse, Honorierung und Kennzahlen sowie Kultur und Verhalten gegeneinander arbeiten, ist ein Unternehmen schwächer und weniger effektiv. Ein Unternehmen ist ein System, und daher erfordert seine Veränderung einen systemischen Ansatz.«²⁵⁴

»Ein Unternehmen hat viel mit einem Computer gemeinsam. Beide erfüllen einen gewissen Zweck, und beide haben Hardware und Software. Die Hardware eines Unternehmens sind seine Strukturen, Abläufe, Pläne, Zahlen und Ergebnisse. Die Hardware lässt sich in Bilanzen, Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Handbüchern, Zielen, Scorecards und Berichten darstellen. Die Software eines Unternehmens ist seine Kultur: seine Werte, Gewohnheiten, Denk- und Verhaltensweisen.«²⁵⁵

Das von Carly Fiorina beschriebene Quadrat und die von ihr gebrauchten Begriffe zu seiner Illustration zeigen begriffliche und thematische Entsprechungen zu den in der konzeptionellen Arbeit entwickelten Prinzipien, Begriffen, Verfahrenswegen und ihren Kategorisierungen. Im Einzelnen zeigen sich *Parallelen zu den gemeindekybernetischen Herausforderungen* in (a) dem Bemühen, einen ganzheitlichen Leitungsansatz zu finden, (b) der Betrachtung der Organisation als ein komplexes System, was für Entwicklungsprozesse einen systemischen Ansatz notwendig machte, sowie (c) den vier Kriterien zur Kategorisierung der relevanten Größen für die Unternehmensentwicklung »Strategie und Vision«, »Strukturen und Prozesse«, »Honorierung und Kennzahlen« und »Kultur und Verhalten«, die sachlich leicht an die in der konzeptionellen Arbeit dieser Studie verwendeten Begriffe anschlussfähig sind.²⁵⁶

254 FIORINA, Mit harten Bandagen, 233f.

255 A. a. O., 253f.

256 »Strategie und Vision« sind Bestandteile des Zukunftsbildes (Zweck, Vision, Auftrag, Strategie etc.), »Strukturen und Prozesse« zeigen Verfahrenstechniken und -wege (Abläufe, Pläne, Bilanzen, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Handbücher, Scorecards und Berichte), »Honorierung und Kennzahlen« zielen auf die Orientierungsgrößen (Zahlen, Ziele und Ergebnisse) und »Kultur und Verhalten« sind Steuerungsgrößen (Werte, Gewohnheiten, Denk- und Verhaltensweisen).

Abbildung 21: Das HP Leadership Framework
nach Carly Fiorina



Grafik: F. B.

Eine besondere Inspiration bietet das Modell des sog. Leadership Framework mit der Unterscheidung von »Hardware« und »Software« zur Differenzierung zwischen der technischen, durch Zahlen leicht objektivierbaren Seite einer Organisationsentwicklung und den eher weichen Themen in diesen Prozessen und der Feststellung, dass beide Seiten notwendigerweise zusammengehören und aufeinander bezogen sein müssen.²⁵⁷ Dabei entspricht die Softwareseite dem, was nach der Multikollektivitätstheorie für den Überbau einer Gemeinschaft als homogenisierende Standards notwendig ist und was auf der Ebene des Denkens in der Visionsarbeit entwickelt wird. Die Hardware beschreibt die verfahrenstechnische Seite der Organisationsentwicklung, in der es um die Frage geht, wodurch oder mittels was die Gemeinschaftsbildung geschieht und welche messbaren Vorgaben dafür bestehen. Die aufgezeigten Anschlusspunkte von Carly Fiorinas Leadership Framework zu den gemeindekybernetischen Anforderungen und die dabei in Aussicht stehenden Lösungen für die Herausforderungen in der Gemeindeentwicklung lassen seine Weiterentwicklung für den kirchlichen Kontext sinnvoll erscheinen. Es bietet die Möglichkeit, die spezifischen Aufgabenfelder der Gemeindekybernetik übersichtlich, systematisch und als Ganzes abzubilden und in der Visionsarbeit im Blick zu behalten.

257 FIORINA, Mit harten Bandagen, 253f.