

Inhalt

Vorwort	5
Teil A	
Kirchenmanagement in theologischer und soziologischer Perspektive	13
Kapitel 1	
„Es ist noch nicht erschienen, was wir sein werden“: Die Kirchen auf dem Weg zu einer neuen Organisationsgestalt	15
1.1 Auf der Suche nach neuen Wegen	15
1.1.1 Stimmungen im Tal	15
1.1.2 Kirchenmanagement als Aufbruchssignal	16
1.1.3 Horizont haben, Landschaft erkunden	17
1.2 Schätze im Acker	19
1.2.1 Traditionsabbruch	19
1.2.2 Dialogfähigkeit	22
1.2.3 Glaubenskraft	23
1.3 Aufgaben	25
1.3.1 Pluralität als positiven Stress schätzen	25
1.3.2 „Bedürfnisorientierung“ recht verstehen	27
1.3.3 Unternehmerischer werden	29
Kapitel 2	
„An ihren Früchten sollt ihr sie erkennen“: Schwachstellen der Organisation	31
2.1 Man sieht den Wald vor Bäumen nicht	31
2.1.1 An den Grenzen des Wachstums	31
2.1.2 Allesfresser und „meritorische Güter“: Die Wachstumsschaukel	32
2.1.3 Fehlende Selbstähnlichkeit als Modernisierungseffekt	35
2.2 Mitgliederverhältnis und Entscheidungsproduktion	37
2.2.1 Kirchen-Organisation als Entlastung für die Mitglieder	37
2.2.2 Funktionärswesen als Ersatzhandlung	39
2.3 Engagiert, aber unverbindlich: Zur Kultur gemeinsamer Entscheidungen in der Kirche	41
2.3.1 Die Steuerungsqualität kirchlicher Gremien: Eine empirische Illustration	41
2.3.2 Entscheidungsmuster: Konfliktaversion, Handlungsdruck, Dramatisierung	46
2.3.3 Fern greifbarer Ziele: Programmierte Wirkungslosigkeit	48
2.4 Veränderungswiderstand: Beobachtungen zum kirchlichen Immunsystem	50
2.4.1 Die doppelte Wesensbestimmung als doppeltes Bremspedal	50
2.4.2 Schutzschild Langsamkeit	51
2.4.3 Kirchenevolution und Beratungsresistenz	52

Kapitel 3

Zulassungsbeschränkungen im Weinberg des Herrn?

Management-Wissen als Chance für die Organisation Kirche

55

3.1	Die Management-Irritation	55
3.1.1	Hilft Unternehmensberatung der Kirche?	55
3.1.2	Faszination und Kulturcrash	57
3.1.3	Balken und Splitter	59
3.2	Organisatorische als theologische Fragen	62
3.2.1	Organisiert der Glaube die Kirche?	62
3.2.2	Inneres Wesen und äußere Gestalt	63
3.2.3	Die Aufgabe: Glaubwürdigkeit	65
3.3	Management im Horizont der Kirche	67
3.3.1	Management in Kirche und Theologie: Eine Herbergssuche	67
3.3.2	Externe Beratung als gewollte Irritation: Vielleicht ein Segen	70
3.3.3	Die zentrale Alternative: Höhere Wirkkraft von Entscheidungen	72

Kapitel 4

„Der Schatz in irdenen Gefäßen“:

Ansatzpunkte für ein verändertes Organisationshandeln

75

4.1	Warum strategische Steuerung?	75
4.1.1	Schwerpunkte setzen?	75
4.1.2	Was ist „das Gute“?	76
4.1.3	Zielorientierung als Prinzip der Veränderung	77
4.1.4	Was ist wie viel wert?	79
4.1.5	Ressourcenbewusstsein entwickeln	81
4.2	Neue kirchliche Verhaltensnormen	82
4.2.1	„Wollen hätten wir schon mögen, aber dürfen haben wir uns nicht getraut“	82
4.2.2	Aktives Organisationshandeln, unternehmerische Theologie	84
4.2.3	Das Erfolgs-Tabu aufbrechen	86
4.2.4	Leistung, Selbstbegrenzung, Sachlichkeit	89
4.3	Der Machtfrage ins Auge sehen	91
4.3.1	Zielsicherheit stärken	91
4.3.2	Definitionsmacht zulassen	93
4.3.3	Ziele im Netzwerk formulieren	94
4.3.4	Die Unternehmensstruktur klären	96
4.3.5	Erreichbare Standards durchsetzen	97

Kapitel 5
Prüfet alles ... Zum Beispiel die Balanced Church Card **101**

5.1	Das Modell der Balanced Score Card	101
5.1.1	Charakter der Balanced Score Card	101
5.1.2	Konstruktionsprinzipien der Balanced Church Card	102
5.1.3	Balance und Radar: Das Indikatorengeflecht	103
5.2	Das Design der Balanced Church Card	104
5.2.1	Im Zentrum: Vision und Strategie	105
5.2.2	Auftrags- und Angebotskarte: Was wollen wir?	105
5.2.3	Ressourcenkarte: Was haben wir?	106
5.2.4	Exkurs: Zeit ist Geld ist Freiheit ist Gestaltung	107
5.2.5	Organisations- und Prozesskarte: Wie machen wir was?	109
5.2.6	Wissens- und Entwicklungskarte: Welche Menschen sind beteiligt?	112
5.3	Die Methodik der Balanced Church Card	113
5.3.1	Karten-Spiele	113
5.3.2	Das Betriebssystem: Kennzahlen	117
5.4	Regeln für die Steuerung mit Kennzahlen in der Kirche	118
5.4.1	Zwanzig Grundsätze	118
5.4.2	Kirche trifft Zahlen	119

Kapitel 6
Werkstatt Balanced Church Card: Kirchengemeinde **123**

6.1	Erste Phase: Grundlegung: Gemeindeentwicklung mit der BCC?	123
6.1.1	Schritt 1: Projektdesign und Projektplanung	123
6.1.2	Schritt 2: Klärung der Beratungsform	125
6.1.3	Schritt 3: Organisation der Projektgruppe	126
6.2	Zweite Phase: Durchleuchten der Zielbereiche	127
6.2.1	Schritt 4: Portfolio-Analyse	128
6.2.2	Schritt 5: Diskussion von Präferenzen	132
6.2.3	Schritt 6: Ermittlung von Zielstellungen	133
6.2.4	Schritt 7: Telefonische Gemeindebefragung Telefoninterview	135 136
6.3	Dritte Phase: Entwicklung der strategischen Orientierung einer Gemeinde	139
6.3.1	Schritt 8: Formulierung des Gemeindecharakters und der wichtigsten Herausforderungen	139
6.3.2	Schritt 9: Aufbau der Angebots- und Aufgabenkarte für die Gemeinde	141
6.4	Vierte Phase: Klärung des Ressourceneinsatzes einer Gemeinde	144
6.4.1	Schritt 10: Die Arbeitszeitanalyse	144
6.4.2	Schritt 11: Haushaltsanalyse	149
6.4.3	Schritt 12: Analyse des Kooperationsnutzens	155
6.4.4	Schritt 13: Aufbau einer Ressourcenkarte	159

6.5	Fünfte Phase: Ziele für die Organisations- und Wissensentwicklung	161
6.5.1	Schritt 14: Profilierung von Zielen für eine Verbesserung der internen Prozesse	161
6.5.2	Schritt 15: Prozess-Analyse und Modellieren von Prozessen am Beispiel Pfarramt	162
6.5.3	Schritt 16: Aufbau einer Prozesskarte der Gemeinde	164
6.5.4	Schritt 17: Aufbau einer Karte für Wissens- und Entwicklungspotenziale der Gemeinde	165
6.6	Eröffnung der Umsetzungsphase; Beschluss der BCC durch den Kirchenvorstand	168

Kapitel 7

Die Balanced Church Card für die Region 169

7.1	Erste Phase: Klärungen	169
7.1.1	Das Dekanat: Verwaltungsbezirk oder Handlungsebene?	169
7.1.2	Macht und Loyalität	170
7.1.3	Erster Schritt: Fragen zum Projektcharakter	171
7.1.4	Zweiter Schritt: Beauftragung einer leitenden Gruppe	172
7.1.5	Dritter Schritt: Leitungsaufgaben klären	174
7.1.6	Vierter Schritt: Auswahl der externen Beratung	174
7.1.7	Fünfter Schritt: Klärung der Zeitstruktur des Projektes	175
7.1.8	Sechster Schritt: Entscheidungen zum Projektdesign	178
7.2	Zweite Phase: Informationssammlung und Analyse	179
7.2.1	Erster Schritt: Gestaltung der Startsituation	179
7.2.2	Zweiter Schritt: Konzeption von Arbeitsthemen	183
7.2.3	Dritter Schritt: Bildung von Arbeitsgruppen	186
7.2.4	Vierter Schritt: Richtfest zeigt Zwischenergebnisse	187
7.3	Dritte Phase: Pilotprojekte	188
7.3.1	Interne Projektkommunikation	188
7.3.2	Auswertung der Pilotprojekte	191
7.4	Vierte Phase: Konzeption einer regionalen Balanced Church Card	192
7.4.1	Wie kommt man zum strategischen Entwicklungskern?	192
7.4.2	Die Angebots- und Auftragskarte	193
7.4.3	Die Ressourcenkarte	195
7.4.4	Die Prozesskarte	197
7.4.5	Die Wissens- und Entwicklungskarte	198
7.5	Gemeindekooperationen	199
7.5.1	Beispiel: Kindertagesstätten	202
7.5.2	Beispiel: Pfarrämter	203
7.5.3	Die BCC kooperierender Kirchengemeinden	205

Kapitel 8	
„Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert“:	
Die Wirksamkeit strategischer Ziele sichern	209
8.1 Stolpersteine zu Trittsteinen machen	209
8.1.1 Konzept und Alltag	209
8.1.2 Hilfe, Konsequenz!	211
8.1.3 Lernprozesse und ihre Vehikel	212
8.1.4 Für Bewegung sorgen	213
8.2 Neue Rollen, neue Verbindlichkeit	215
8.2.1 Matrosen, Kümmerer, Terrier und Co.	215
8.2.2 Zusammenspiel	217
8.2.3 Merkposten	218
8.2.4 „Cobra, übernehmen Sie!“: Vereinbarungen	220
8.2.5 Kontraktmanagement	222
8.3 Leitplanken	228
8.3.1 Messvorgänge als Mittel der Prozesssteuerung	229
8.3.2 Controlling auf Gemeindeebene	230
8.3.3 Controlling auf Dekanatsebene	232
8.3.4 Ein Modell für die Dekanatsebene und größere Einheiten	234
8.3.5 Controller gesucht!	239
8.4 Bei Kräften bleiben	241
8.4.1 Elf goldene Motivationsregeln	241
8.4.2 Werktag und Sonntag – ein Schlusswort	249
Literaturverzeichnis	251
Abbildungsverzeichnis	257