

Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten, Deutschschweizerische Vereinigung

**Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung und Dokumentation eines
Strategieentwicklungsprozesses, Teil A**

Bericht

Zürich, 14. Mai 2023

© Peter Widmer Managementberatung

Peter Widmer
Managementberatung GmbH
Giessereistrasse 5
CH-8005 Zürich

+41 79 654 67 17
mail@peterwidmer.biz
www.peterwidmer.biz

Projektteam:
Dominic Bornand
Marvin Brand
Nicole Bürgi
Cornelia Dell'mour
Valérie Dufour
Sébastien Goldberg
René Pieper
Stephan Sigg
Jascha Stahlberger

Denn ihr sollt so gesinnt sein, wie es Christus Jesus auch war.

(Phil 2,5)

Zusammenfassung

Im Juli 2022 beschliesst der Vorstand der Deutschsweizerischen Vereinigung DSV, im Rahmen der laufenden Legislatur einen umfassenden Strategieentwicklungsprozess durchzuführen. Dessen Genehmigung soll anlässlich der ordentlichen Generalversammlung 2025 erfolgen. Die Prozessarchitektur sieht in einem ersten Teil (A) die zeitlich vorgezogene Bearbeitung der strategischen Themen durch ein eigens dafür eingesetztes Projektteam vor. Für externe beraterische Leistungen wird Peter Widmer mandatiert. Im zweiten Teil (B) soll der Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen erfolgen, im dritten Teil (C) die Planung der Umsetzung. Im Vergleich mit beispielsweise reinen Fabrikationsunternehmen gilt Strategieentwicklung im kirchlichen Umfeld als besonders anspruchsvoll, geht es doch darum, zusätzlich zur Ebene der Organisation die Ebenen Institution und Spiritualität in die Überlegungen mit einzubeziehen. Methoden zur Strategieentwicklung bestehen primär für die Anwendung in Unternehmen mit ihrer Organisationsebene. Diese Methoden lassen sich jedoch in das kirchliche Umfeld übertragen, sofern die erwähnten beiden zusätzlichen Ebenen berücksichtigt und gegebenenfalls Begriffe aus der Managementlehre für das kirchliche Verständnis angepasst werden. Ein zentrales Element der Strategieentwicklung ist das Erkennen von Chancen und Gefahren für ein Unternehmen. Chancen und Gefahren lassen sich systematisch herleiten, wenn mögliche künftige Entwicklungen der das Unternehmen umgebende Umwelten den heutigen Fähigkeiten, Ressourcen oder Werten des Unternehmens gegenübergestellt werden. Eine Chance kann entstehen, wenn eine vermutete Umweltentwicklung – ein Umwelttrend – auf eine stark entwickelte Fähigkeit, Eigenschaft oder Ressource trifft; eine Gefahr dagegen, wenn ein Umwelttrend auf eine wenig entwickelte Fähigkeit, Eigenschaft oder Ressource trifft. Die Schlüsselfrage bezieht sich auf die Nutzung einer Chance beziehungsweise auf die Vermeidung einer Gefahr. Die ausformulierten Schlüsselfragen markieren den methodischen und inhaltlichen Abschluss von Prozessteil A. In insgesamt sieben Workshops werden die notwendigen Unterlagen erarbeitet wie Werteverständnis Heute, Angebote und Leistungen Heute, Konkurrenzanalyse Heute, Umweltanalyse 2040 sowie Eigenschaftsprofil Heute. Nach Durchführung der Chancen-/Gefahrenanalyse werden insgesamt 34 strategische Schlüsselfragen, mit einem Zeithorizont bis 2040, abgeleitet und formuliert. Im Verlauf der Arbeiten zeigt sich sehr deutlich, dass die Rollen der DSV hinsichtlich Funktionen, Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen von den Führungsorganen in Bezug auf die geltenden Vereinsstatuten grundsätzlich geklärt und angepasst werden müssen. Angesprochen ist insbesondere auch der dauerhafte, institutionalisierte Einbezug der Gemeinden durch die Führungsorgane der DSV, wie er beispielsweise durch das Errichten und Betreiben geeigneter Kommunikationsgefässe sicherzustellen ist. Ebenfalls muss neben dem kirchlichen neu zwingend auch das vereinsrechtliche Paradigma regelmässig reflektiert werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Aufgabenstellung	1
2	Überlegungen und Methoden zur Gestaltung der Strategieentwicklung	1
2.1	Strategieentwicklung im kirchlichen Umfeld	1
2.2	Definition und Vorgehensweise	1
2.3	Prozessarchitektur	3
2.4	Management von Veränderungen	4
2.5	Kirchen: Organisation – Institution – Spiritualität/Glaube	5
2.6	Resonanzbildmethode	6
3	Workshop 1	6
4	Workshop 2	10
5	Workshop 3	13
6	Workshop 4	17
7	Workshop 5	20
8	Workshop 6	26
9	Workshop 7	31
10	Literaturverzeichnis	37
11	Abbildungsverzeichnis	38
12	Tabellenverzeichnis	39
13	Anhang	41
13.1	Rollen der DSV	41
13.2	Umweltanalyse 2040, mögliche Trends	42

1 Ausgangslage und Aufgabenstellung

Am 3. Juli 2022 hat der Vorstand beschlossen, im Rahmen der laufenden Legislatur einen umfassenden Strategieentwicklungsprozess durchzuführen. Dessen Genehmigung soll anlässlich der ordentlichen Generalversammlung 2025 erfolgen. An seiner Sitzung vom 5. September 2022 hat sich das Projektteam mit der Methode der Strategieentwicklung vertieft auseinandergesetzt und eine Prozessarchitektur¹ entwickelt (Loops). Diese sieht in einem ersten Teil die Bearbeitung der strategischen Themen durch das Projektteam vor (Teil A). Im zweiten Teil erfolgt der Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen, im dritten Teil die Planung der Umsetzung. Für externe beraterische Leistungen im Rahmen des erwähnten ersten Teils des Prozesses wurde Peter Widmer mandatiert (vgl. Angebot vom 10. September 2022).

2 Überlegungen und Methoden zur Gestaltung der Strategieentwicklung

Kapitel 2.1 wirft einen Blick auf die Entwicklung von Strategien im kirchlichen Umfeld. Kapitel 2.2 liefert eine gängige Definition von Strategieentwicklung und beschreibt das grundsätzliche Vorgehen zur Entwicklung von Strategien. Daraus abgeleitet wird die Prozessarchitektur (Kapitel 2.3) mit ihren übergeordneten Themen aufgezeigt, gebündelt in die einzelnen Arbeitsschritte beziehungsweise Workshops. Kapitel 2.4 listet für das Management von Veränderungen einige Ansätze der Systemischen Organisationsentwicklung sowie Kriterien für das Gelingen von Veränderungsprozessen auf. Kapitel 2.5 skizziert ein mögliches Strukturmodell von Kirche. Die Resonanzmildmethode, als effektive Methode für einen kombinierten verbalen und bildsprachlichen Austausch in Gruppen, wird in Kapitel 2.6 vorgestellt.

2.1 Strategieentwicklung im kirchlichen Umfeld

Im Vergleich mit beispielsweise reinen Fabrikationsunternehmen gilt Strategieentwicklung im kirchlichen Umfeld als besonders anspruchsvoll, geht es doch darum, zusätzlich zur Ebene der (1) Organisation die Ebenen (2) Institution und (3) Spiritualität in die Überlegungen miteinzubeziehen. Methoden zur Strategieentwicklung bestehen primär für die Anwendung in Unternehmen mit ihrer Organisationsebene. Diese Methoden lassen sich jedoch in das kirchliche Umfeld adaptieren, sofern die erwähnten beiden zusätzlichen Ebenen berücksichtigt werden. Gegebenenfalls müssen Begriffe und Bezeichnungen aus dem Management für das kirchliche Verständnis angepasst werden.

2.2 Definition und Vorgehensweise

Die Strategieentwicklung hat zum Ziel, „Klarheit über die zukünftige Marschrichtung des Unternehmens zu schaffen“ (Pümpin, 1992, S. 119). Das Ergebnis mündet in ein „übersichtliches, leicht verständliches Dokument, das die Grundmarschrichtung des Unternehmens auf

¹ Vgl. Skizze Projektteam vom 5. September 2022.

wenigen Seiten eindeutig definiert“ (Pümpin, 1992, S. 16). Das Leitbild dokumentiert diese Grundmarschrichtung in konzentrierter und, weil für die interne sowie externe Verwendung gedacht, in inhaltlich neutralisierter Form (Pümpin, 1980, S. 54).

Ein zentrales Element der Strategieentwicklung ist das Erkennen von Chancen und Gefahren für das Unternehmen. Chancen und Gefahren können systematisch hergeleitet werden, wenn mögliche künftige Entwicklungen der das Unternehmen oder die Organisation

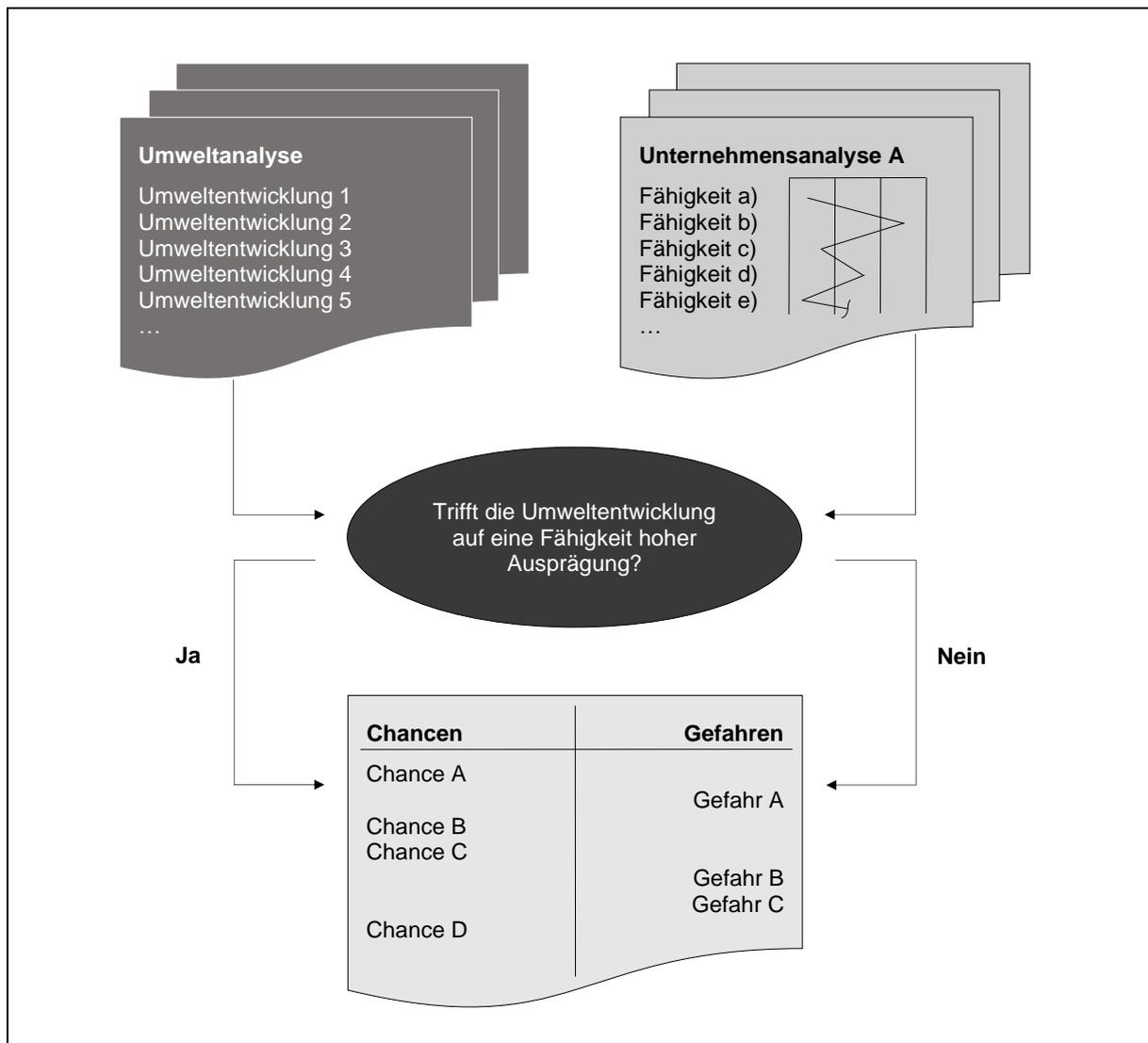


Abbildung 1. Chancen-/Gefahrenanalyse – Modell (eigene Darstellung; vgl. Pümpin, 1992, S. 105).

umgebenden Umwelten den heutigen Fähigkeiten, Ressourcen oder Werten der Organisation gegenübergestellt werden. Eine Chance kann entstehen, wenn eine vermutete Umweltentwicklung – ein Umwelttrend – auf eine stark entwickelte Fähigkeit, Eigenschaft oder Ressource trifft, eine Gefahr dagegen, wenn ein Umwelttrend auf eine wenig entwickelte Fähigkeit, Eigenschaft oder Ressource trifft (Abbildung 1). Der Kontext muss dabei stets berücksichtigt werden. Eine zu frühe Aufteilung und Bewertung der Organisation in Stärken und

Schwächen, wie sie die SWOT-Analyse beinhaltet (vgl. Fischer, 2013, S. 367), kann zu vor-schnellen Einschätzungen führen.²

Die Schlüsselfrage bezieht sich auf die Nutzung einer Chance beziehungsweise auf die Vermeidung einer Gefahr. Die ausformulierten Schlüsselfragen stehen am Ende des methodischen und inhaltlichen Ablaufs. Anschliessend kommt der Prozess der Lösungsfindung, der meist verhältnismässig rasch durchlaufen wird, weil sich die am Prozess Beteiligten mit der Erarbeitung der Grundlagen bereits tief auf die Thematik eingelassen haben.

2.3 Prozessarchitektur

Der Strategieentwicklungsprozess, Teil A, gliedert sich in sieben Arbeitsschritte beziehungsweise Workshops (Tabelle 1) mit den nachfolgenden Themen (vgl. Angebot vom 10. September 2022):

Tabelle 1. Strategieentwicklungsprozess, Teil A: Prozessarchitektur (eigene Darstellung).

Prozessarchitektur, Arbeitsschritte/Workshops	
1	<p>Werteverständnis Heute</p> <p>Ermitteln und Darstellen der Werte bezüglich Kirche, Theologie, Zusammenarbeit, Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen oder Bewirtschaftung von Ressourcen.</p> <p>Die Ausformulierung entspricht einem Teil des Leitbilds.</p>
2	<p>Angebote und Leistungen Heute</p> <p>Auflistung der heute erbrachten kirchlichen Angebote und Leistungen (auch mit Wirkung nach aussen), beurteilt nach Kriterien wie Attraktivität, Nachfrage, Fokussierung auf Zielgruppen oder Verhältnis von Aufwand und Ertrag.</p>
3	<p>Konkurrenzanalyse Heute</p> <p>Beinhaltet insbesondere auch das Vergleichen von prägenden Unterschieden benachbarter Kirchen. Erkennen eigener Alleinstellungsmerkmale: Was macht die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten im Kern aus?</p>
4	<p>Umweltanalyse 2040</p> <p>Formulieren möglicher künftiger Trends zu Themen wie Gesellschaft, Religion, Glaube, Wirtschaft, Staat, Politik oder Technologie („Wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“).</p>
5	<p>Eigenschaftsprofil Heute</p> <p>Es geht um die Darstellung von Themen und ihrer Ausprägung (von wenig ausgeprägt bis stark ausgeprägt) wie beispielweise Kernaufgaben als Kirche, Effektivität und Effizienz, Agilität und Engagement, Fachwissen, Zweckmässigkeit der Organisation, Kompetenzen der Angestellten oder Ressourcen (Finanzen, Infrastruktur, IT).</p>

² Besonders in den grossen landeskirchlichen Kreisen wird der laufende und prognostizierte Einnahmenverlust aufgrund sinkender Mitgliederzahlen meist nur als zentrale Schwäche der Organisation gesehen; was für die Verantwortlichen unweigerlich eine Gefahr bedeuten muss. Dass diese Situation vielleicht eine fällige Neuausrichtung der kirchlichen Arbeit – als Chance – erfordert, kann dabei rasch übersehen werden.

Prozessarchitektur, Arbeitsschritte/Workshops	
6	<p>Chancen-/Gefahrenanalyse sowie Schlüsselfragen 2040</p> <p>Gegenüberstellen der Elemente von Umweltanalyse zu den Elementen von Werteverständnis, Eigenschaftsprofil und Angebote: Eine Chance entsteht, wenn ein Umwelttrend auf eine stark entwickelte Fähigkeit trifft. Eine Gefahr entsteht, wenn ein Umwelttrend auf eine wenig entwickelte Fähigkeit trifft.</p> <p>Gegenüberstellen der Elemente von Konkurrenzanalyse zu Angebote: Chancen entstehen beispielsweise durch Erkennen nicht abgedeckter Marktbedürfnisse. Gefahren entstehen beispielsweise bei Marktsättigung.</p> <p>Eine Schlüsselfrage bezieht sich auf die Nutzung einer Chance beziehungsweise auf die Vermeidung einer Gefahr. Geeignete Formulierung: „Wie können wir . . .“ oder „Mit welchen Möglichkeiten können wir . . .“</p>
7	<p>Abschluss des Strategieentwicklungsprozess</p> <p>Evaluation und Würdigung der Ergebnisse</p> <p>Ergänzungen/Nacharbeiten</p> <p>Reflexion des Prozesses (Methode, Ablauf, Zusammenarbeit, externe Beratung, ...)</p> <p>Dokumentation/Bericht</p> <p>Weiteres Vorgehen</p>

2.4 Management von Veränderungen

Für die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie eignen sich insbesondere Ansätze der *Systemischen Organisationsentwicklung*³. Steiger (2013, S. 274) sieht unter Systemischer Organisationsentwicklung einen professionell gesteuerten, moderierten Entwicklungs- und Veränderungsprozess einer Organisation, mit einem angemessenen Miteinbezug der Betroffenen, aber unter Wahrung der bestehenden Machtordnung und Hierarchie. Dieser Prozess berücksichtigt verschiedene Grundhaltungen (vgl. Steiger, 2013, S. 274): (a) Der Veränderungsprozess wird von den betroffenen Menschen aktiv mitgestaltet. (b) Die Erfordernisse der Organisation und ihrer Umwelt werden genauso respektiert wie die legitimen Interessen der betroffenen Interessengruppen und Individuen. (c) Auf der Basis eines ganzheitlichen, systemischen Organisationsverständnisses wird ein angemessener Umgang mit Komplexität angestrebt. (d) Es wird vom Bestehenden ausgegangen; eine Weiterentwicklung erfolgt, unter Aufnahme von neuem Wissen und externen Perspektiven, aus dem Bestehenden heraus. (e) Entwicklung ist ein ständiger Lernvorgang; die gedachte Zukunft wird aufgrund neuer Erkenntnisse laufend angepasst. (f) Durch Vorwegdenken werden unerwünschte Rückwirkungen wie Fehler vermieden; nachhaltige Lösungen werden angestrebt. (g) Die Umsetzung erfolgt mit Instrumenten der Unternehmensführung.

Die nachfolgenden Kriterien für erfolgreiche Veränderungsprozesse sind nach Möglichkeit zu berücksichtigen:⁴ (1) Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose, (2)

³ Systemische Organisationsentwicklung ist eine Methode des Veränderungsmanagements, einem Element der Unternehmensführung (vgl. Steiger, 2013, S. 274). Systemisches Denken stützt sich auf Erkenntnisse der Systemtheorie; an die Stelle geradlinig kausaler Erklärungen treten zirkuläre Erklärungen, statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet (vgl. Häfele, 2015, S. 23).

⁴ Vgl. Steiger (2013, S. 283, zitiert nach Gerhardt & Frey, 2006, S. 50).

Vision/Ziele definieren, (3) Gemeinsames Problembewusstsein schaffen, (4) Klare Haltung der Führung, (5) Kommunikation, (6) Zeitmanagement, (7) Projektorganisation und Verantwortlichkeit, (8) Hilfe zur Selbsthilfe; Qualifikation der Beteiligten, (9) Schnelle erste Erfolge, (10) Flexibilität im Veränderungsprozess, (11) Controlling des Prozesses, (12) Sorgfältige Verankerung der Ergebnisse der Veränderung.

2.5 Kirchen: Organisation – Institution – Spiritualität/Glaube

Organisationen sind erst in der Neuzeit entstanden und stellen eine eigene Art von Institutionen dar, die sich von ihren Vorläufer-Institutionen primär unterscheiden durch die (a) Spezialisierung auf bestimmte Funktionen, durch die (b) Mitgliedschaft auf Basis freiwilliger Vereinbarungen sowie durch eine (c) Entkoppelung der individuellen Motive der Mitglieder von den Zwecken der Institution (Kieser, 1992, S. 1651).

Während moderne Industrieunternehmen zum Beispiel auf die Herstellung und den Vertrieb von Wirtschaftsgütern spezialisiert sind, hatten frühere Institutionen wie Herrenhöfe oder Zünfte noch zusätzlich religiöse, soziale und richterliche Funktionen zu erfüllen (Kieser, 1992, S. 1651).

In frühen Gesellschaften war eine Mitgliedschaft in mehreren Institutionen ausgeschlossen, Hörige konnten sich nicht aus freiem Willen von ihrer Arbeitsinstitution trennen (Kieser, 1992, S. 1651). Aber auch der Zunftmeister konnte ausserhalb der Zunft keine gesellschaftliche Existenz finden (Kieser, 1992, S. 1651).

Drei Ebenen der Kirche – Strukturmodell	
3	Spiritualität/Glaube
2	Institution
1	Organisation

Abbildung 2. Drei Ebenen der Kirche – Strukturmodell (eigene Darstellung).

In der heutigen Zeit steht für die Mitglieder von Organisationen nicht primär die Erreichung der Organisationsziele im Vordergrund, vielmehr suchen sie für ihren Arbeitseinsatz angemessene Gegenleistungen (Kieser, 1992, S. 1651). Mit der Entflechtung von persönlichen Motiven der Individuen einerseits und der Motive der Organisation andererseits wird eine „zweckrationale Gestaltung institutioneller oder organisatorischer Strukturen“ möglich,⁵ dies etwa im Unterschied zu althergebrachten Strukturen (Kieser, 1992, S. 1651).

Die erwähnten Merkmale gewähren Organisationen eine bedeutend höhere Anpassungsfähigkeit als sie Vorläufer-Institutionen eigen waren; die höhere Flexibilität von

⁵ Kieser versteht unter rationalem Gestalten „einen geplanten, Alternativen in Erwägung ziehenden Einsatz von Mitteln zur Erreichung gesetzter Zwecke“ (Kieser, 1986, S. 11).

Organisationen führt zu einem Reproduktionsvorteil und dürfte ihre starke Verbreitung erklären (Kieser, 1992, S. 1651).

Kirchen, als eigene Strukturkonzepte, umfassen sowohl die Ebene der Organisation als auch die Ebene der Institution. Darüber hinaus bieten sie ihren Gliedern einen Ort der Wahrung, Entwicklung und Förderung von Spiritualität und Glauben. Dieser Ort ist mit Management- und Organisationsmethoden kaum zu fassen. Diese gewissermassen dritte Ebene muss aber bei kirchlichen Entwicklungsprozessen stets mitbedacht und mitberücksichtigt werden. Abbildung 2 dient der Veranschaulichung.

2.6 Resonanzbildmethode

Bei der Arbeit in Gruppen können Resonanzbilder „als eine Art gruppendynamische Anker“ gesehen werden (Schmeer, 2006, S. 7), verschaffen sie doch Einblick in „die unaufhaltsam in alle Richtungen fliessenden und sich dauernd wandelnden Gruppenprozesse“ (Schmeer, 2006, S. 7). Der kombinierte verbale und bildsprachliche Austausch kann der Gruppe Neues liefern und sie damit beim Klären von Fragestellungen unterstützen (Schmeer, 2006, S. 7), indem durch ein Bild oder eine dazugehörige Äusserung anderer „Unvorhergesehenes zum Schwingen gebracht und im spontan gemalten Bild erkennbar wird“ (Schmeer, 2006, S. 12).

3 Workshop 1

Das Plan-Design für den ersten Workshop ist in Tabelle 2 aufgeführt. Die Teilnehmer waren im Sinne einer einstimmenden Vorbereitung vorgängig eingeladen, bezogen auf den gesamten Strategieentwicklungsprozess, die nachfolgenden Fragestellungen anzudenken: (a) Welche Erwartungen in meiner Funktion als Mitglied des Projektteams habe ich hinsichtlich Durchführung und Resultate? Was darf nicht geschehen? (b) Auf welche Quellen, Werte und Grundlagen basiere ich meine Arbeit als Mitglied des Projektteams? Welche verbindlichen Dokumente kann ich beiziehen?

Tabelle 2. Workshop 1: Plan-Design, 27. Oktober 2022, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).

Ziele	Themen
<p>Der Strategieentwicklungsprozess ist gestartet; für das Gelingen sind günstige Voraussetzungen geschaffen.</p> <p>Das gemeinsame Werteverständnis ist geschärft.</p>	<p>Aufgabenstellung und erwartete Resultate</p> <p>Geplantes Vorgehen und Arbeitsmethoden</p> <p>Quellen, Werte, Grundlagen</p> <p>Das Projektteam als Teil der Kirche</p> <p>Zusammensetzung des Projektteams</p> <p>Rollen und Erwartungen der Beteiligten</p> <p>Gemeinsames Werteverständnis</p>

Nach der Besinnung nimmt der Berater Bezug auf die generelle Aufgabenstellung (vgl. Kapitel 1), gibt einen Überblick über die geplante Prozessarchitektur und orientiert über Ziele, Themen und Ablauf des Workshops (vgl. Kapitel 2.3).

Der erste Teil ist als offener Raum gehalten. Es geht darum, auch im Sinne von Teambuilding und Entscheidungsfindung, als neu zusammengesetztes Projektteam gemeinsam eine Ordnung und Priorisierung der Themen zu finden und festzulegen. Dazu liest der Berater die Themen (vgl. Tabelle 2) einzeln vor. Der Teilnehmer, der einen starken Bezug



Abbildung 3. Workshop 1: Die Themen und ihre Ordnung (gemäss Projektteam).

zum Thema – wie Anziehung oder Ablehnung – verspürt, notiert dieses Thema auf eine Präsentationskarte und positioniert diese an eine der Pinnwände. Nach verschiedenen Umplatzierungen von Pinnwänden und Karten, die jeweils nacheinander von einzelnen Teilnehmern ausgeführt und begründet werden, belässt das Projektteam das aktuelle Ergebnis: Die Themen präsentieren sich auf einer Ebene als lineare Abfolge in der Horizontalen und Vertikalen (Abbildung 3). An erster Stelle – exklusiv an der ersten Pinnwand von links – stehen die

Tabelle 3. Workshop 1: Die Themen und ihre Ordnung in der Gegenüberstellung (gemäss Projektteam).

Die Themen ...	
... gemäss Einladung	... notiert und geordnet gemäss Projektteam
1. Aufgabenstellung und erwartete Resultate	1. Zusammensetzung des Projekt-Teams
2. Geplantes Vorgehen und Arbeitsmethoden	2. Projekt-Team als Teil der Kirche
3. Quellen, Werte, Grundlagen	3. Gemeinsames Werteverständnis
4. Das Projektteam als Teil der Kirche	4. Unbeschriftete Präsentationskarte
5. Zusammensetzung des Projektteams	5. Erwartung
6. Rollen und Erwartungen der Beteiligten	6. Rollen und Erwartungen der Beteiligten
7. Gemeinsames Werteverständnis	7. Geplantes Vorgehen + Arbeitsmethoden
	8. Unbeschriftete Präsentationskarte
	9. Resultate

Themen (1) *Zusammensetzung des Projektteams* sowie (2) *Das Projektteam als Teil der Kirche* (Tabelle 3). Damit richten die Teilnehmer – alle in kirchlichen Führungsfunktionen und somit mitverantwortlich für Menschen und Fachbereiche – den Fokus auf sich selbst und auf sich als Mitglied des Projektteams. Und gleichermassen darauf, sich in der Funktion als Projektteam – ein Projektteam hat eine einmalige, zeitlich begrenzte Aufgabe zu lösen – in der Kirche zu erkennen. In diesem Verständnis kann nun die zentrale Frage des Workshops – das *Gemeinsame Werteverständnis* – angegangen und geklärt werden.

Im zweiten Teil des Workshops geht es also darum – primär aus gemeinsamer Sicht als Projektteam – Werte (*normative Ebene*) bezüglich Kirche, Theologie, Zusammenarbeit, Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen oder Bewirtschaftung von Ressourcen zu ermitteln und darzustellen (vgl. Tabelle 1). Zum Einsatz gelangt die Resonanzbildmethode (Kapitel 2.6). Indem diese Methode Sprache und Bilder kombiniert, kompensiert sie den Nachteil der zeitlichen Linearität von rein sprachlicher Kommunikation. Im Rahmen von zwei direkt aufeinanderfolgenden Durchgängen malen die Teilnehmer in Einzelarbeit ihre Initialbilder und tauschen sich anschliessend im Plenum über ihre Resonanzbilder aus.⁶ Anschliessend fassen die Teilnehmer ihre Ergebnisse mit wenigen, kurz ausformulierten Sätzen zusammen und teilen diese im Plenum. Tabelle 4 enthält die erwähnten Aussagen zum gemeinsamen Werteverständnis; durch den Berater ergänzt mit den spezifischen Zuordnungen.

Tabelle 4. Workshop 1 und 2: Gemeinsames Werteverständnis, mit Fokus auf das Projektteam (gemäss Projektteam).

Gemeinsames Werteverständnis, mit Fokus auf das Projektteam							
		Ausprägung: gering – hoch	(Zuordnung gemäss Berater)				
			Kirche	Theologie	Zusammenarbeit	Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen	Bewirtschaftung von Ressourcen
1	Bewusstsein in der Abhängigkeit von GOTT.	●●●●●	X	X	X	X	X
2	Wir brauchen Gottes Kraft – und wir werden Kraft empfangen, wenn der Heilige Geist auf uns gekommen ist (vgl. Apg 1,8).	●●●●●	X	X	X	X	
3	Wir wissen, wer uns die Energie gibt.	●●●●●	X	X	X	X	

⁶ Die gemalten Bilder und die Erläuterungen der Teilnehmer sind sehr persönlich und berühren tiefe menschliche Ebenen. Sie sind deshalb absolut vertraulich zu behandeln. Auf ein Festhalten in diesem Bericht, sei es sprachlich oder bildlich, wird mit Ausnahme der zusammenfassenden Sätze der Teilnehmer verzichtet.

Gemeinsames Werteverständnis, mit Fokus auf das Projektteam							
		Ausprägung: gering – hoch	(Zuordnung gemäss Berater)				
			Kirche	Theologie	Zusammenarbeit	Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen	Bewirtschaftung von Ressourcen
4	Ein (gemeinsames und kommuniziertes) Ziel gibt Orientierung.	●●●●●			X	X	
5	Eine Vision ist unverzichtbar – Jesus hatte eine Vision von seinem Dienst (vgl. Jes 61,1–3).	●●●●○	X	X	X	X	
6	Wir wollen loslegen!	●●●●○			X		
7	Die Power ist da – es kommt auf die Verbindung drauf an.	●●●●○	X	X	X		
8	Um vorwärtszukommen, muss man den Anker lichten und die Segel in den Wind setzen.	●●●●○		X	X		X
9	Wir haben viel Potenzial.	●●●●○			X		X
10	Nur weil es nicht nach unserer persönlichen Vorstellung geht, muss es nicht schlecht sein.	●●●●○	X		X		
11	Gut Ding will Weile haben.	●●●●○			X		
12	Lange Prozesse/Diskussionen führen nicht zwingend zu Resultaten.	●●●●○			X	X	X
13	Wir haben heute in 50 Arbeitsstunden 31 Bilder gemalt; und sind gespannt, wie viele Bilder in den nächsten 300 Stunden unseres ersten Loops entstehen, ohne jemals ein Leitbild zu haben!	●●●●○					X
14	Wir können optimistisch und mit Freude in diesen Prozess gehen.	●●●○○			X	X	
15	Verbunden mit der Kraftquelle ist alles möglich! Aber: Glauben wir daran?	●●●○○	X	X	X	X	
16	Ich sehe eine Gefahr im Drang zu Aktionismus: – Übergriffig – Listen.	●●●○○			X		X
17	Bilder sind beschränkt!	●●●○○			X		
18	Sind die 25'000 Franken gut investiert?	●●●○○					X
19	Stephan und Marvin können gut zeichnen.	●○○○○			X		

4 Workshop 2

Das Plan-Design für den zweiten Workshop ist in Tabelle 5 aufgeführt. Zu Beginn, im Rahmen einer Besinnung, setzen sich die Teilnehmer mit Texten des Neuen Testaments auseinander, wie Markus 16,15, Matthäus 28,19–20, Apostelgeschichte 2,44–47.4,18–20 und Offenbarung 14,6–7. Danach vertiefen sie eine Kernaussage von Ellen Gould White aus ihrer

Tabelle 5. Workshop 2: Plan-Design, 23. November 2022, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).

Ziele	Themen
Die Ebenen (1) Organisation, (2) Institution sowie (3) Spiritualität/Glaube sind in ihrer Bedeutung geklärt. In der Ausübung ihrer Funktion im Projektteam sind sich die Mitglieder jeweils dieser Ebenen bewusst.	Auseinandersetzung, Unterscheidung und Zuordnung von Begriffen im Rahmen der Ebenen (1) Organisation, (2) Institution, (3) Spiritualität/Glaube.
Das Bilden von Umweltanalysen, Chancen-/Gefahrenanalysen und Schlüsselfragen ist erläutert und praktisch angewendet.	Auseinandersetzung mit der Gemeindeanalyse DSV 2001–2021 in Bezug auf die sieben zentralen Schlüsse des Planungsteams (PlanT).
Kirchliche Angebote und Leistungen sind beurteilt.	Bilden von Umweltanalysen, Chancen-/Gefahrenanalysen und Schlüsselfragen in Bezug auf die erwähnten sieben Schlüsse.
	Beurteilung kirchlicher Angebote und Leistungen. Ableiten von allfälligen Sofortmassnahmen, wirksam ab 2023.

Endzeitbotschaft (1887): „Allein Jesus ist anziehend. Er ist voller Liebe, Barmherzigkeit und Mitgefühl“. Dann werfen die Teilnehmer einen Blick zurück auf die Zeit des frühen Christentums und tauschen sich über diese damalige Entwicklung aus. In Bezug auf frühchristliche Wachstumsfaktoren (Tabelle 6) erkennen die Teilnehmer verschiedene Möglichkeiten bezogen auf eine erfolgreiche Arbeit und Ausstrahlung als Projektteam.

Tabelle 6. Workshop 2: Frühchristliche Wachstumsfaktoren (gemäss Projektteam).

Frühchristliche Wachstumsfaktoren	
1	Christen lebten authentisch in der Gesellschaft und ihr Lebenswandel beeindruckte.
2	Christen hatten eine befreite geistliche Haltung und Praxis.
3	Ihr Glaube war begründet in der Schrift und Christus zentriert.
4	Die Gemeinde setzte sich vor Ort für die Menschen ein und diente ihnen.
5	Die Christen lebten das Evangelium durch ihre familiären Werte und Gemeinschaft.

Im ersten Teil des Workshops lädt der Berater die Teilnehmer ein, die in der Besinnung erfahrenen und ausgetauschten Inhalte – gewissermassen als grosse Brücke – zusammenzuführen auf einige Kernbegriffe, die zur Orientierung und als persönlicher Wegweiser in der Arbeit als Mitglied des Projektteams dienen können (Tabelle 7).

Table 7. Workshop 2: Kernbegriffe zur Orientierung und als persönlicher Wegweiser in der Arbeit als Mitglied des Projektteams (gemäss Projektteam).

Kernbegriffe zur Orientierung und als persönlicher Wegweiser in der Arbeit als Mitglied des Projektteams			
1	Liebe Gottes	5	Mensch – nicht Sache – im Fokus
2	Frohe Botschaft	6	Bedürfnisse
3	Auftrag	7	Begegnung
4	Dienen	8	Begegnungsräume für das Zeugnis

Danach führt der Berater in die Begriffe Organisation, Institution und Kirche ein (vgl. Kapitel 2.5) und stellt sein Strukturmodell der *Drei Ebenen der Kirche* (Abbildung 2) vor. Demnach kann Kirche als ein Strukturkonzept verstanden werden, bestehend aus den Ebenen (1) Organisation, (2) Institution sowie (3) Spiritualität/Glaube. Im Zweiergruppen vertiefen die Teilnehmer, in Bezug auf kirchliche Entwicklungsprozesse, das Modell hinsichtlich Begrifflichkeiten, Wirkweisen, und Zusammenspiel.

Im zweiten Teil lädt der Berater ein, die Aussagen über das *Gemeinsame Werteverständnis, mit Fokus auf das Projektteam* (Tabelle 4), wie sie im Workshop 1 erarbeitet worden sind, hinsichtlich ihrer Ausprägung zu beurteilen und damit zu gewichten. Zum Einsatz gelangt eine Skala mit fünf Stufen (Ausprägung von gering bis hoch), die im Raum abgebildet wird. Die Teilnehmer nehmen je Aussage auf der Skala die Position ein, die der jeweiligen persönlichen Beurteilung eines jeden Teilnehmers entspricht⁷. Der Wert der Ausprägung einer Aussage, zum Beispiel die vierte Stufe, ergibt sich aus dem Mittelwert aller Positionen.

Im dritten Teil des Workshops legen die Teilnehmer die sieben zentralen Schlüsse aus, die das Planungsteams (PlanT) aus der Gemeindegemeindeanalyse DSV 2001–2021 gezogen hat. Es sind dies Schlüsse zu den nachfolgenden Themen: (1) Verlust, (2) Wachstum, (3) Alter, (4) Geschlecht, (5) Familienstand, (6) Ethnien, (7) Finanzen. Bezogen auf die erwähnten Themen erarbeiten und formulieren die Teilnehmer in Zweiergruppen im Rahmen einer Umweltanalyse insgesamt 35 entsprechende Trends mit einem zeitlichen Horizont bis 2023. Nach der Präsentation überlegen sich die Teilnehmer Kriterien für eine Rangierung der Trends sowie das Verfahren zur Ermittlung innerhalb des Projektteams. Nach angeregter Diskussion beschliessen die Teilnehmer⁸: Die Teilnehmer stimmen jeweils mit einer Stimme ab, bezogen auf die Kriterien: (a) *Eintreten*; auf die Tendaussage wird eingetreten (ja/nein). (b) *Relevanz*; die Tendaussage ist relevant (ja/nein). Tabelle 8 enthält die Trends, geordnet nach Abstimmungsergebnissen.

⁷ Vgl. Methode der Systemischen Aufstellung.

⁸ Diese Phase dient auch, mit Blick auf den weiteren Prozessverlauf, dem Erproben und Einüben von Selbststeuerungsmethoden innerhalb des Projektteams (ohne Interventionen des Beraters).

Tabelle 8. Workshop 2: Umweltanalyse 2023, mögliche Trends (gemäss Projektteam).

Umweltanalyse 2023, mögliche Trends			
		Eintreten/Relevanz (Anzahl Stimmen)	Ausprägung: gering – hoch
Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2023 ...“			
1	die Bereitschaft für ehrenamtliche Verantwortungsaufgaben sich weiter abschwächt.	8/8	○○○○○
2	Sehnsucht nach Spiritualität	8/7	○○○○○
3	Einsamkeit steigt.	8/7	○○○○○
4	eine Veranstaltungsmüdigkeit innergemeindlich wie auch ausserhalb zunimmt.	7/7	○○○○○
5	eine durch Covid verstärkte Polarisierung bezüglich soziologischen und theologischen Positionen in Gemeinde und Gesellschaft zu Trennung und Verlust führen.	7/7	○○○○○
6	sich die Frage der Geschlechteridentität noch stärker stellt.	8/6	○○○○○
7	wir keine funktionierende Männerarbeit haben.	8/6	○○○○○
8	verstärkte Digitalisierung	8/6	○○○○○
9	die Kirchen-/Gemeindeverdrossenheit zugenommen hat (Distanzierung von der Institution).	7/6	○○○○○
10	werden prozentual einen grösseren Anteil der Mitglieder ausmachen	7/6	○○○○○
11	sich Männlichkeit noch stärker verwässert.	6/6	○○○○○
12	Existenzängste und Verunsicherung zunehmen, weil es spürbar wird, dass der Peak der Wohlstandsgesellschaft überschritten ist.	8/5	○○○○○
13	die jüngere ethnische Generation besser in das Kirchenangebot integriert ist, die älteren Generationen nach wie vor überwiegend weniger integriert sind (insbesondere in Hinblick auf separate Gruppen).	7/5	○○○○○
14	sich das Verhältnis der Geschlechter nicht verändert hat.	7/5	○○○○○
15	Familien- und Erziehungsfragen zunehmen und die Medienproblematik damit verbunden ist.	6/5	○○○○○
16	wir eine Zunahme an Alleinstehenden (mit Kindern) beobachten (Ukraine, Trennungen).	5/5	○○○○○
17	das Interesse bezüglich Umwelt und Nachhaltigkeit zunimmt (Bewahrung der Schöpfung).	8/4	○○○○○
18	Fluid Church	5/4	○○○○○
19	das Bedürfnis nach ganzheitlichem Wohlbefinden zunimmt.	5/4	○○○○○
20	stärker lokal	4/4	○○○○○

Umweltanalyse 2023, mögliche Trends			
Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2023 ...“		Eintreten/Relevanz (Anzahl Stimmen)	Ausprägung: gering – hoch
21	noch mehr Senioren, noch weniger Jugendliche	4/4	○○○○○
22	das Engagement für „klassische“ Missionsmethoden abnimmt.	3/4	○○○○○
23	Immigranten, auf die Allgemeinheit gesehen, offener für spirituelle Gedanken sind.	8/3	○○○○○
24	folgende Ethnien insbesondere im DSV-Kontext vertreten sind: (a) lateinamerikanisch/spanisch/portugiesisch (inkl. afrikanisch), (b) Balkan, (c) deutsch/österreichisch, (d) philippinisch.	6/3	○○○○○
25	das Engagement für „soziale“ Projekte zunimmt.	3/3	○○○○○
26	die Sehnsucht nach Gemeinschaft wächst.	2/3	○○○○○
27	national viele AJ-Anlässe	8/2	○○○○○
28	angesichts der wirtschaftlichen und finanziellen Stressfaktoren ein Wunsch nach „zur Ruhe kommen“ an Relevanz gewinnt.	7/2	○○○○○
29	wir eine Zunahme von Konkubinat haben (Scheidungen, vorehelich).	6/2	○○○○○
30	Suche nach Sinn und Hoffnung verstärkt	2/2	○○○○○
31	weniger Zehnten	1/2	○○○○○
32	die Immigration weiter zunehmen wird.	8/1	○○○○○
33	die bestehenden ethnischen Gemeinden ohne Immigration langsamer wachsen werden.	8/0	○○○○○
34	ethnische Gruppenmitglieder überdurchschnittlich finanzschwach beziehungsweise im Niedriglohnsektor angestellt sind.	8/0	○○○○○
35	ukrainische Flüchtlinge wieder verstärkt in ihre Heimat zurückgehen werden.	4/0	○○○○○

5 Workshop 3

Das Plan-Design für den dritten Workshop ist aus Tabelle 9 ersichtlich. Zu Beginn bedenken die Teilnehmer Texte aus dem Alten und Neuen Testament, wie 5. Mose 28,9–10, Johannes 13,34–35, Apostelgeschichte 2,44–47 sowie Römer 14,17–18. Im Anschluss vertiefen die Teilnehmer die Aussage von Ellen Gould White, wonach eine Schar von Gläubigen – auch wenn diese arm, ungebildet und unbekannt sind – in Christus ein Werk im Heim, in der Gemeinde oder auch in fernerer Regionen mit weitreichenden Ergebnissen tun kann (vgl. The Ministry of Healing, 106. ChS 13.4).

Tabelle 9. Workshop 3: Plan-Design, 12. Dezember 2022, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).

Ziele	Themen
<p>Das Einnehmen verschiedener Sichtweisen auf ein kirchliches System ist erörtert und praktisch angewendet.</p> <p>Identitätsbildende Merkmale der Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten sind benannt, diskutiert und nach Übereinstimmung rangiert.</p>	<p>Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Konkurrenzanalysen im kirchlichen Kontext erkennen.</p> <p>Systemische Sichtweisen auf Kirche einnehmen.</p> <p>Die Bedeutung von Alleinstellungsmerkmalen im kirchlichen Kontext erkennen.</p> <p>Benennen, was die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten DSV im Kern ausmacht.</p> <p>Wie wir möchten, dass unsere Kirche gesehen wird.</p> <p>Wie Dritte unsere Kirche wahrnehmen.</p>

Im ersten Teil des Workshops erörtern die Teilnehmer Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Konkurrenzanalysen im kirchlichen Kontext und diskutieren die Bedeutung von identitätsbildenden Alleinstellungsmerkmalen für kirchliche Systeme. Wenn auch die Bezeichnung *Konkurrenz* nicht dem gängigen kirchlichen Vokabular entspricht, ermöglicht doch die methodische Durchführung einer Konkurrenzanalyse die Einnahme perspektivischer Sichten auf andere Kirchen wie auch auf das eigene Kirchensystem. Dabei interessieren im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses primär die nachfolgenden drei systemischen Sichtweisen: (a) Was macht unsere eigene Kirche im Kern aus? (b) Wie möchten wir, dass unsere Kirche gesehen wird? (c) Wie nehmen Dritte unsere Kirche wahr? Dazu stellen die Teilnehmer die adventistische Kirche im Verbund mit anderen christlichen Kirchen bildlich dar (Abbildung 4).

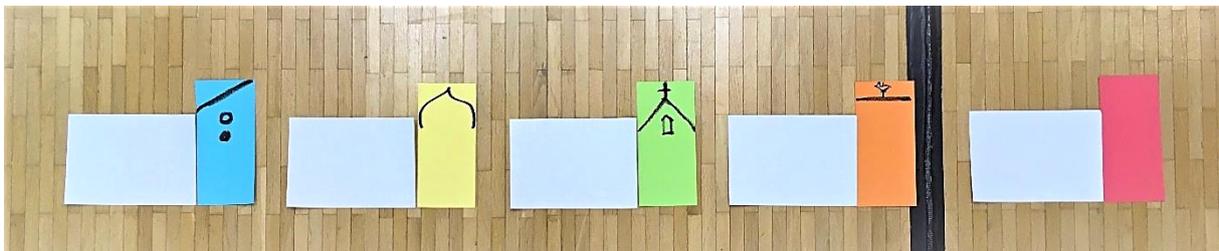


Abbildung 4. Workshop 3: Alleinstellungsmerkmale im kirchlichen Kontext (gemäss Projektteam).

Die fünf Hauptgebäude entsprechen – identisch in Form, Grösse und Farbe – der Rückbindung auf dasselbe Evangelium, während die unterschiedlichen Kirchtürme den jeweiligen Fokus auf die Glaubenslehre und Glaubenspraxis der einzelnen kirchlichen Gemeinschaften – sogenannte Alleinstellungsmerkmale – markieren. Welche Inhalte sich bei einer Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven auf ein System ergeben können, entwickeln die Teilnehmer für ihre Kirche bildlich durch die Einnahme der drei erwähnten systemischen Sichtweisen (Abbildung 5).

Im zweiten Teil bezieht sich der Berater vorerst auf verschiedene Möglichkeiten, wie Gruppen gebildet werden können: Beispielsweise aufgrund von (a) Leistung oder

besonderen Fähigkeiten, (b) sozialen Beziehungen, (c) gemeinsamen Interessen oder (d) durch eine Zufallswahl. Danach bilden die Teilnehmer vier Zweiergruppen – dadurch werden

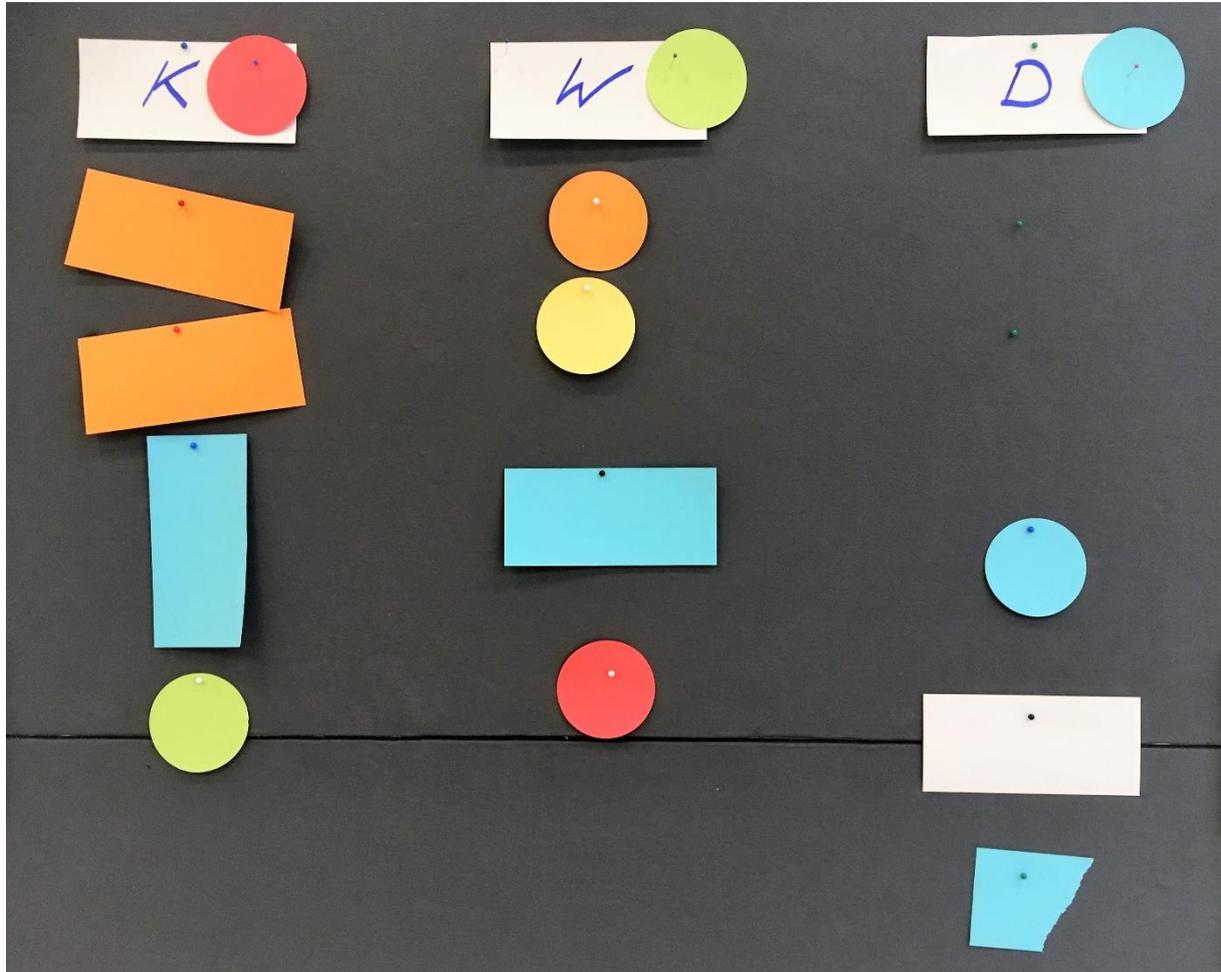


Abbildung 5. Workshop 3: Was die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten im Kern ausmacht (K), unsere Wunschsicht (W), die Sicht Dritter (D) – (gemäss Projektteam).

vier unterschiedliche Zugänge auf die Thematik möglich – und beantworten, bezogen auf die eigene Kirche, die drei Fragestellungen inhaltlich (Tabelle 10). Anschliessend präsentieren die Gruppen ihre Ergebnisse und beantworten die Fragen der Teilnehmer. Der dritte Teil des Workshops dient der Diskussion.

Tabelle 10. Workshop 3: Was die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten im Kern ausmacht (gemäss Projektteam).

Die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten DSV ...		
Was unsere Kirche im Kern ausmacht:	Wie wir möchten, dass unsere Kirche gesehen wird:	Wie wir meinen, dass Dritte unsere Kirche wahrnehmen:
Christliche Grundsätze: <ul style="list-style-type: none"> • Bibel – Gottes Wort • Trinität • Schöpfung und Taufe 	Attraktiv und ansteckend: <ul style="list-style-type: none"> • Bibel basierend und Christus zentriert • Dienende Nächstenliebe 	Grundsätzlich interessiert aufgrund Unwissen Gesundheitslehre-/System wird als positiv wahrgenommen

Die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten DSV ...		
Was unsere Kirche im Kern ausmacht:	Wie wir möchten, dass unsere Kirche gesehen wird:	Wie wir meinen, dass Dritte unsere Kirche wahrnehmen:
Protestantische Grundsätze: <ul style="list-style-type: none"> Erlösung durch Glaube Adventistika: <ul style="list-style-type: none"> Unsere Taufkriterien Unsere Ausschlusskriterien 	<ul style="list-style-type: none"> An Körper, Seele und Geist ein Zeuge der Neuschöpfung Gottes sein Evangelium zeitgemäss verkündigen 	Gleichgültigkeit wegen Unbetroffenheit Erstkontakte entscheiden über unser Bild in der Gemeinschaft Ungebetene Evangelisation wird als übergriffig wahrgenommen
Anerkennen der Autorität der Bibel Evangelium Sabbat Prophetieverständnis Missionsauftrag Dienst Weltweit Mündigkeit	Volk des Wortes Gute Nachricht Gott begegnen am siebenten Tag Begeisterung Praktisches Ausleben von Nächstenliebe Solidarität Freiwilligkeit	Hope Media ADRA Menschen Sekte Gesetzlich Fundamentalisten Sonderlinge Kälte
„The bigger picture!“ Theologismus STA landmarks Sabbat Wissen – richtiges Handeln Fehlendes Selbstbewusstsein – falsche Abgrenzung Angstgetrieben Ideal – Grundlagen aus dem 19. Jahrhundert (Event-)Aktionismus Gottesdienst und Gemeinde Zentralistische Struktur	„The best picture!“ Gelebter Glaube Gesundes Selbstbewusstsein Innovativer Pioniergeist Starkes Netzwerk	Sekte – unbekannt, klein, unter sich Gesetzlich Konservativ Altmodisch Wiederkunft Sabbat Besonders wörtlich „Sehr fromm“ Bildung
Freudige Erwartung Jesu Christi; Jesus fokussiert – versus Angst, Perfektionismus, Heilsunsicherheit Christliche Reformbewegung, Erben der Reformation (sola scriptura) – versus Recht haben, die Wahrheit haben. Glaube ganzheitlich verstehen und leben (Gesundheitswerk, biblische Anthropologie) – versus Gesundheit gleich Erlösung. Mission (im Kontext der „Vorbereitung“ auf die Wiederkunft) – versus reine Wort- und Veranstaltungsmission Prophetische (biblische) Weltsicht (Gott ist in Kontrolle: Erlösungsplan, Heiligtum) – versus Anti-	Gemeinden, wo das Evangelium praktisch gelebt wird. Gemeinde als „Kanal“ (Quelle ist Jesus Christus) für „Heilung“: Physisch, psychisch, sozial, emotional. Ganzheitliche Gesundheit – sehr positive Auswirkung: Lebensfreude, Lebensbejahung. Mission vor allem im Dienst am Menschen – und Versöhnung Lebensorientierung und Lebenshoffnung durch das Wort Gottes Hindeuten auf den Schöpfer – Bewahrung der Schöpfung – Schöpfung als Lehrbuch	Adventisten sind eine Sekte. Adventisten sind gesetzlich und rechthaberisch – christliche Fundamentalisten. Adventisten leben länger. Adventisten arbeiten nicht am Sabbat - kein Dienst (Militär), keine Prüfungen (Bildung). „Blank“

Die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten DSV ...		
Was unsere Kirche im Kern ausmacht:	Wie wir möchten, dass unsere Kirche gesehen wird:	Wie wir meinen, dass Dritte unsere Kirche wahrnehmen:
Katholizismus, Antikirchen, „Ökumene“. Erziehung und Erlösung (Bilden, Befähigen, Wachsen) – versus Abgrenzung von der Gesellschaft		

6 Workshop 4

Das Plan-Design für den vierten Workshop ist aus Tabelle 11 ersichtlich. Zu Beginn setzen sich die Teilnehmer mit den Versen Philipper 4,4–7 auseinander und bedenken – auch in Bezug auf den anstehenden Workshop – Begriffe wie Sanftmut, Freude oder Vertrauen.

Tabelle 11. Workshop 4: Plan-Design, 21./22. Februar 2023, 16 Stunden (eigene Darstellung).

Ziele	Themen
Umweltanalyse 2040; mögliche künftige Trends zu Themen wie Gesellschaft, Religion, Glaube, Wirtschaft, Staat, Politik oder Technologie sind formuliert. Der Miteinbezug der Anspruchsgruppen im weiteren Verlauf des Strategieentwicklungsprozesses ist geklärt.	St. Galler Managementmodell: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen Zukunftsperspektiven von Kirchen Umweltanalyse 2040 („wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“) Reflexion als Element zur Selbststeuerung des Projektteams: Reflexion des bisherigen Strategieentwicklungsprozesses Angebote Heute (DSV-Gefässe 2023); Beurteilung: Anleitung für Workshop PlanT vom Montag, 27. Februar 2023 Strategieentwicklungsprozess 2025: (a) Wie weiter nach Teil A (Loop 1)? (b) Welches Ausmass an Partizipation für welche Anspruchsgruppe?

Im ersten Teil des Workshops stellt der Berater das St. Galler Managementmodell⁹ vor – es ist gleichermassen für Organisationen und Institutionen anwendbar – und erläutert mögliche Zugänge für eine Umweltanalyse im kirchlichen Kontext. Dabei geht es primär um die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Teilnehmer hinsichtlich Begrifflichkeiten und Wirkweisen. Insbesondere die nachfolgenden Teilmodelle können dahingehend unterstützen, kirchlich relevante Perspektiven zu erkennen und einzunehmen: (a) Umweltsphären (Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft), (b) Anspruchsgruppen (Konkurrenz, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit/NGOs, Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber), (c) Interaktionsthemen (Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen).

Im zweiten Teil nehmen die Teilnehmer im Rahmen von Präsentationen vertieft Kenntnis von verschiedenen aktuellen Analysen und Zukunftsstudien im religiösen und

⁹ Vgl. Rüegg-Stürm (2023).

kirchlichen Kontext. In der anschliessenden Diskussion werden die Themen schwerpunktmässig vertieft. Auch wird fallweise Bezug genommen auf die Gemeindeanalyse DSV 2001–2021 und die sieben zentralen Schlüsse. Im Weiteren erörtern die Teilnehmer intensiv die Frage nach der Rolle der DSV und halten die wichtigsten Punkte – zur Weiterbearbeitung in einem der kommenden Workshops – fest (Abbildung 6 sowie Anhang 13.1).

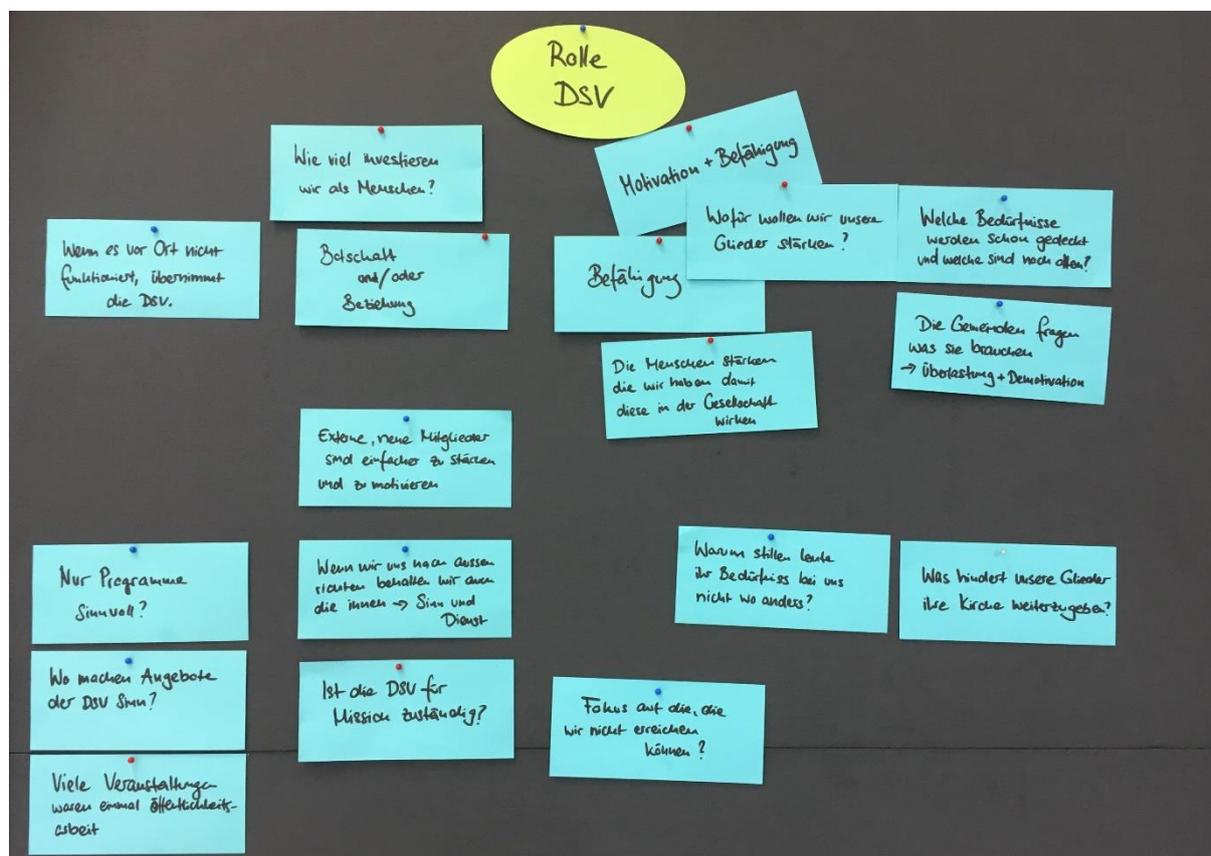


Abbildung 6. Workshop 4: Rollen der DSV (gemäss Projektteam).

Im dritten Teil des Workshops analysieren die Teilnehmer die Umwelt in Bezug auf ihre Kirche und entwickeln entsprechende Umwelttrends, mit Zeithorizont bis 2040. Gearbeitet wird in Dreiergruppen. Zu Beginn lädt der Berater die Teilnehmer ein, das methodische Vorgehen in der Gruppe vorgängig festzulegen und hinsichtlich Eignung und Wirksamkeit am Ende der Gruppenarbeit zu reflektieren. Danach entwickeln die Gruppen – als Schwerpunkt des Workshops – ihre Trends (Anhang 13.2). Nach der gruppenweisen Präsentation der Ergebnisse überlässt der Berater den Teilnehmern die Wahl des Vorgehens zur Konsolidierung und Verdichtung der Trends. Nach geführter Diskussion legen die Teilnehmer bezüglich Methode fest, in Zweiergruppen die Trends (1) themenweise zu ordnen, (2) nach Kriterien zu filtern (wie möglich ist es und wie wahrscheinlich ist es, dass ein Trend eintritt) sowie (3) in Bezug auf die Ausprägung der Relevanz für die adventistische Kirche (Handlungsnotwendigkeit) zu rangieren (Tabelle 12).

Im vierten Teil überlegen sich die Teilnehmer, wiederum in Kleingruppen, wie der Strategieentwicklungsprozess nach Teil A (Loop 1) weitergeführt werden soll, damit für die ordentliche Generalversammlung 2025 die Grundlagen ausgearbeitet und die notwendigen Dokumente erstellt sind. Insbesondere beschäftigt die Teilnehmer die Frage, welche Anspruchsgruppe zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ausmass an Partizipation in die Vernehmlassung eingebunden werden soll. Der Hausausschuss wird – gestützt auf die erwähnten Überlegungen – in einem nächsten Schritt die Planung im Entwurf erstellen. Der Berater empfiehlt zudem, von der Generalversammlung 2025 her zurück bis zum aktuellen Zeitpunkt detailliert zu planen und den kritischen Pfad (längste Kette von Meilensteinen ohne zeitliche Puffer) in der Planung aufzuzeigen.

Im fünften Teil des Workshops nimmt der Berater Bezug auf den Workshop vom 27. Februar 2023, wie ihn das Planungsteam (PlanT) für die Beurteilung der *Angebote und Leistungen Heute* durchführen wird und erläutert die Kriterien und das Vorgehen für die Beurteilung der DSV-Gefässe 2023.

Tabelle 12. Workshop 4: Umweltanalyse 2040, mögliche Trends, verdichtet (gemäss Projektteam).

Umweltanalyse 2040, mögliche Trends		Ausprägung: gering – hoch
Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“		
1	ehrenamtliche Mitarbeit verstärkt projektbezogen und kurzfristig ist.	●●●●●
2	das Leben vermehrt auf eine digitale Ebene verschoben wird.	●●●●○
3	das Bedürfnis nach Gleichberechtigung zunimmt und sich in der Forderung nach Entdiskriminierung (z.B. Geschlechteridentitäten und sexuelle Orientierungen) ausdrückt.	●●●●○
4	Individualisierung (auch im Religiösen) weiter zunimmt.	●●●●○
5	der Wandel von „solid-“ zu „fluid-“ church weiter voranschreitet.	●●●●○
6	Profilierungs- und Innovationsdruck für Kirchen zunehmen.	●●●●○
7	die Bedeutung von Religion und das Interesse an Religion weiter abnehmen – während Sinnfragen an Bedeutung gewinnen.	●●●●○
8	das Verständnis und die Lebenspraxis von Beziehungen und Partnerschaften vielfältig geworden sind.	●●●●○
9	der Bedarf an kinder- und elternunterstützenden Angeboten gestiegen ist.	●●●●○
10	Menschen nach biblischer Orientierung, christlicher Ethik und einem klaren Kirchenprofil fragen.	●●●●○

Umweltanalyse 2040, mögliche Trends		Ausprägung: gering – hoch
Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“		
11	die Angst der Menschen zunimmt aufgrund zunehmender Erschütterungen.	●●●●○
12	das Bedürfnis nach individuellen Anstellungsverhältnissen zunimmt.	●●●●○
13	gestiegenes Umweltverständnis unser Leben immer stärker verändert.	●●●●○
14	die Intoleranz trotz Ruf nach Toleranz zunimmt und sich in der zunehmenden Polarisierung der Gesellschaft zeigt.	●●●●○
15	Wissenschaft unsere Welt noch stärker erklärt und bestimmt (positiv wie negativ).	●●●●○
16	Migration und Asyl herausfordernde Themen sind.	●●●●○
17	sich die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft in den Gemeinden widerspiegelt und deshalb ein transparenter und verantwortungsvoller Umgang mit Finanzen noch wichtiger wird.	●●●●○
18	Gesundheit an Bedeutung zunimmt.	●●●●○
19	die Schere zwischen Arm und Reich grösser geworden ist.	●●○○○
20	es die Menschen vermehrt in Ballungszentren zieht.	●○○○○

7 Workshop 5

Das Plan-Design für den fünften Workshop ist aus Tabelle 13 ersichtlich. Zu Beginn setzen sich die Teilnehmer mit 5. Mose 19,15 auseinander, wonach nicht ein einzelner Zeuge gegen jemanden wegen irgendeiner Schuld auftreten soll. Vielmehr sollen zwei oder drei Zeugen für eine Aussage herangezogen werden. Dies entspricht – mit dem Einnehmen verschiedener Perspektiven auf eine Sache – einer systemischen Herangehensweise. Damit wird berücksichtigt, dass das einzelne Individuum nicht in der Lage ist, die Wirklichkeit abzubilden. Vielmehr konstruiert das Individuum seine Wirklichkeit auf der Grundlage der eigenen Erwartungen und Erfahrungen. Dass das Evangelium von vier Evangelisten und nicht nur von einer Person bezeugt wird, kann ebenfalls als systemischer Ansatz gedeutet werden.

Tabelle 13. Workshop 5: Plan-Design, 15. März 2023, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).

Ziele	Themen
Das Einnehmen verschiedener Sichtweisen auf eine Organisation ist erörtert und praktisch angewendet.	Systemische Sichtweisen auf Organisationen

Ziele	Themen
Eigenschaftsprofil Heute; die aktuellen spezifischen Merkmale der Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten, Fokus Deutschschweizerische Vereinigung DSV, sind erkannt, benannt und nach ihrer Ausprägung rangiert.	<p>St. Galler Managementmodell: Die Organisation als System mit seinen Prozessen, Ordnungsmomenten und Entwicklungsmodi</p> <p>Die Organisation im Modell der systemischen Organisationsentwicklung</p> <p>Eigenschaftsprofil Heute; spezifische Merkmale und Ausprägungen wie Kernaufgaben als kirchliche Organisation, Effektivität und Effizienz, Agilität und Engagement, Fachwissen, Zweckmässigkeit der Organisation, Kompetenzen der Angestellten oder Ressourcen (Finanzen, Infrastruktur, IT)</p>

Im ersten Teil des Workshops bezieht sich der Berater wiederum auf das St. Galler Managementmodell¹⁰ (siehe Workshop 4) und erläutert mögliche Zugänge für die Erarbeitung eines Eigenschaftsprofil einer kirchlichen Organisation. Insbesondere können die nachfolgenden Teilmodelle dahingehend unterstützen, kirchlich relevante Perspektiven zu erkennen und einzunehmen: (a) Ordnungsmomente (Strategie, Strukturen, Kultur), (b) Prozesse (Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Supportprozesse), (c) Entwicklungsmodi (Optimierung, Erneuerung). Anschliessend führt der Berater in das Modell der systemischen Organisationsentwicklung¹¹ ein. Dieses Modell fokussiert auf die Innensicht einer Organisation und unterscheidet, vom Zentrum der Organisation ausgehend die vier Ebenen: (a) Existenzgrund (Kerngeschäft, Identität, Absicht), (b) Kultur (Menschen, Ethik, Kommunikation), (c) Ordnung (Strukturen, Prozesse, Funktionen), (d) Technisch-wirtschaftliche Ressourcen (Finanzen, Technik, Räume).

Im zweiten Teil des Workshops bilden die Teilnehmer vier Zweiergruppen und beginnen mit der Erarbeitung des Eigenschaftsprofils für die Deutschschweizerische Vereinigung in Rolle und Funktion als (a) eigene Organisation (mit Mitarbeitern) sowie als (b) Dienstleister für Ortsgemeinden und Dritte. Jede Gruppe arbeitet in Anlehnung an eines der nachfolgenden vier Modelle beziehungsweise Grundlagen: (1) St. Galler Managementmodell, (2) Modell der systemischen Organisationsentwicklung, (3) Gleichnis „Die blinden Männern und der Elefant“, (4) Gemeindeanalyse DSV 2001–2021. Nach einer knappen Stunde präsentieren die Gruppen im Plenum erste Ergebnisse und berichten über ihre Erfahrungen mit dem gewählten Arbeitsmodell hinsichtlich Funktionalität und Zweckmässigkeit.

Im dritten Teil setzen die Teilnehmer ihre Arbeit fort und präsentieren gegen Ende des Workshops im Plenum ihre Ergebnisse (Tabelle 14) und orientieren wiederum über ihre Erfahrungen in Bezug auf Arbeitsweise und methodisches Vorgehen sowie über die Tauglichkeit des Arbeitsmodells, relevante Begriffe und Themen für die Beschreibung der Eigenschaften innerhalb der kirchlichen Organisation zu liefern.

¹⁰ Vgl. Rüegg-Stürm (2023).

¹¹ Vgl. Häfele (2015).

Tabelle 14. Workshop 5: Eigenschaftsprofil Heute (gemäss Projektteam).

Eigenschaftsprofil Heute			
Eigenschaften Heute, mit Relevanz für die Deutschschweizerische Vereinigung in Rolle und Funktion als (a) eigene Organisation (mit Mitarbeitern), (b) Dienstleister für Ortsgemeinden und Dritte			Ausprägung: gering – hoch
Bezeichnung	Kriterium		
In Anlehnung an das St. Galler Managementmodell (vgl. Rüegg-Stürm, 2003)			
1	Strategie	Fähigkeit, laufend neues strategisches Orientierungswissen zu erarbeiten	●○○○○
2	Struktur	Fähigkeit, alle vereinigungsspezifischen Aktivitäten abzustimmen und zu koordinieren (unter Einbindung der relevanten Personen)	●●●●○
3	Kultur	Fähigkeit, im Einzelfall im Sinne des Ganzen zu agieren oder zu reagieren	●●●○○
4	Kultur	Absicht, stets partnerschaftlich und fair zu handeln und Verpflichtungen einzuhalten	●●●●●
5	Managementprozesse	Möglichkeit, zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln in Bezug auf Planung (2), Koordination (4), Qualitätsmanagement (1), Controlling (1)	●●○○○
6	Geschäftsprozesse	Fähigkeit, Angebote und Aktivitäten auf unsere Anspruchsgruppen auszurichten und zu vollziehen	●●●●○
7	Supportprozesse	Fähigkeit, einen effizienten Vollzug der Geschäftsprozesse sicherzustellen in Bezug auf Administration/Sekretariat (5), IT/Technik (1), Finanzen (4), Kommunikation (3), Liegenschaften/Räume (5)	●●●●○
8	Optimierung	Fähigkeit, innerhalb gegebener Strukturen Abläufe effektiver und effizienter zu gestalten	●●●○○
9	Erneuerung	Fähigkeit und Möglichkeit, fälligen Wandel anzustossen, zu gestalten und zu führen	●●●●●
In Anlehnung an das Organisationsmodell der systemischen Organisationsentwicklung (vgl. Häfele, 2015)			
Existenzgrund			
10	Identität	Identifizierung mit lokaler Kirche oder Kleingruppe	●●●●○
11	Identität	Identifizierung mit Weltkirche	●●○○○
12	Identität	Genutztes Potenzial, auf eine Ausprägung einer STA-Identität von Mitgliedern einzuwirken	●○○○○
13	Identität	Fähigkeit, auf eine Ausprägung einer STA-Identität von Mitgliedern einzuwirken	●●●○○
14	Identität	Vorhandene STA-Identität bei Mitgliedern mit Alter bis 30	●●○○○
15	Identität	Vorhandene STA-Identität bei Mitgliedern mit Alter zwischen 30-60	●●●○○

Eigenschaftsprofil Heute			Ausprägung: gering – hoch
Eigenschaften Heute, mit Relevanz für die Deutschschweizerische Vereinigung in Rolle und Funktion als (a) eigene Organisation (mit Mitarbeitern), (b) Dienstleister für Ortsgemeinden und Dritte			
Bezeichnung	Kriterium		
16	Identität	Vorhandene STA-Identität bei Mitgliedern mit Alter über 60	●●●●●
17	Kerngeschäft: Dienst am Menschen	Kirche als Dienstleister für (Mit-)Menschen, „Methode Jesu“	●●●●○
18	Kerngeschäft: Gemeindeleben	Einsatz für ein stabiles Gemeindeleben	●●●●●
19	Kerngeschäft: Befähigung von Einzelpersonen	Investition der DSV in die Befähigung und Ausbildung von Einzelpersonen	●●●●○
20	Kerngeschäft: Befähigung von Ortsgemeinden	Befähigung und Stärkung der Ortsgemeinden durch die DSV	●●●○○
21	Kerngeschäft: Mission	Vorbereitung der Menschen auf die Wiederkunft	●●○○○
	Kultur		
22	Selbstwert	Fähigkeit, ein leistungs- und beziehungsunabhängiges Selbstbewusstsein zu entwickeln	●●●●○
23	Konfliktfähigkeit	Bereitschaft, mit eigenen Fehlern und Misserfolgen offen umzugehen	●●○○○
24	Demokratie	Fähigkeit, Entscheidungen für das gesamte System zu treffen und diese loyal umzusetzen	●●○○○
25	Demokratie	Bedürfnis des Einzelnen, an Entwicklungsprozessen mitzuwirken	●●●●●
26	Demokratie	Bereitschaft, Mehrheitsentscheide zu akzeptieren	●●●○○
27	Kommunikation	Bereitschaft, offen und direkt zu kommunizieren	●●○○○
28	Intellektualität	Fähigkeit, auf intellektuelle Weise Diskussionen zu führen	●●●●○
29	Polarisierung	Bereitschaft, gesellschaftlich zu polarisieren, Profil zu zeigen	●○○○○
30	Theologisches Verständnis	Fähigkeit, an theologischen, bibelorientierten Diskussionen teilzunehmen	●●●●●

Eigenschaftsprofil Heute			Ausprägung: gering – hoch
Eigenschaften Heute, mit Relevanz für die Deutschschweizerische Vereinigung in Rolle und Funktion als (a) eigene Organisation (mit Mitarbeitern), (b) Dienstleister für Ortsgemeinden und Dritte			
Bezeichnung		Kriterium	
	Ordnung		
31	Struktur und Prozesse	Vorhandensein von klaren Rollen- und Kompetenzenregelungen	●●●●●
32	Struktur und Prozesse	Bekanntheit der Rollen- und Kompetenzenregelungen	●●○○○
33	Struktur und Prozesse	Akzeptanz der Rollen- und Kompetenzenregelungen	●●●○○
34	Struktur	Möglichkeit, im eigenen Verantwortungsbereich unabhängig zu entscheiden	●●●●●
35	Entscheidungsprozesse	Zweckmässigkeit der Gremien in Bezug auf Entscheidungsprozesse	●●○○○
36	Aufbauorganisation	Möglichkeit, kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren	●●○○○
	Ressourcen		
37	Finanzen	Gebefreudigkeit der Mitglieder	●●●○○
38	Finanzen	Fähigkeit, mittelfristig das Portfolio an Veranstaltungen durchzuführen	●●●○○
39	Finanzen	Ausreichende aktuelle Finanzlage	●●●●○
40	Finanzen	Betrachtung der Finanzen als „geistliches“ Thema	●●○○○
	In Anlehnung an das Gleichnis „Die blinden Männern und der Elefant“		
41	Führung Gottes (Ohren)	Mut, unbequeme Entscheide umzusetzen (Stellenprozente etc.)	●○○○○
42	Führung Gottes (Ohren)	Fähigkeit, Gottes Willen zu erkennen für uns als DSV	●●○○○
43	Urteilkraft (Augen)	Fähigkeit, Gott, uns selbst und unsere Umwelt mit Gottes Augen zu sehen	●●●○○
44	Wort Gottes (Stosszähne)	Theoretisches Verständnis	●●●●○
45	Wort Gottes (Stosszähne)	Praktische Umsetzung	●●○○○

Eigenschaftsprofil Heute			Ausprägung: gering – hoch
Eigenschaften Heute, mit Relevanz für die Deutschschweizerische Vereinigung in Rolle und Funktion als (a) eigene Organisation (mit Mitarbeitern), (b) Dienstleister für Ortsgemeinden und Dritte			
Bezeichnung	Kriterium		
46	Dienst für andere (Rüssel)	Fähigkeit, persönlichen Dienst zu outsourcen (Nächstenliebe - ADRA, Mission - Prediger)	●●●●●
47	Dienst für andere (Rüssel)	Total membership involvement	●●○○○
48	Mitarbeitende (Mund)	Fähigkeit, „eierlegende Wollmilchsau“ zu sein	●●●●○
49	Mitarbeitende (Mund)	Resilienz	●●●●○
50	Mitarbeitende (Mund)	Fähigkeit, die eigene Familie zu „opfern“	●●●●○
51	Missionarische Effektivität (Fortpflanzungsorgan)	Quantität und Qualität	●○○○○
52	Ortsgemeinden (Beine)	Fähigkeit, attraktive Angebote zu gestalten	●●○○○
53	Ortsgemeinden (Beine)	Möglichkeit für Veranstaltungen (Räumlichkeiten/Infrastruktur)	●●●●●
54	Ortsgemeinden (Beine)	Gesunde Altersstruktur	●●○○○
55	Gemeindeglieder (Zehen)	Ausgewogenes Glaubens- und Gottesverständnis	●●●●○
56	Strukturen (Skelett)	Agilität	●○○○○
57	Strukturen (Skelett)	Fähigkeit, basisdemokratisch Entscheide zu treffen	●●○○○
58	Beziehungen (Schwanz)	Fähigkeit, Beziehungsmöglichkeiten anzubieten (Wissensgefässe dominieren)	●●○○○
59	Belastbarkeit (Rücken)	Finanziell	●●●●○
60	Belastbarkeit (Rücken)	Arbeitszeit für zusätzliche Dinge	●○○○○

Eigenschaftsprofil Heute			Ausprägung: gering – hoch
Eigenschaften Heute, mit Relevanz für die Deutschschweizerische Vereinigung in Rolle und Funktion als (a) eigene Organisation (mit Mitarbeitern), (b) Dienstleister für Ortsgemeinden und Dritte			
Bezeichnung	Kriterium		
61	Entscheidungsgremien (Gehirn)	Fähigkeit, strategische Führung wahrzunehmen	●●○○○
In Anlehnung an die Gemeindeanalyse DSV 2001–2021			
62	Personal	Fähigkeit, spezifisch auf Altersgruppen einzugehen	●●●○○
63	Personal	Fähigkeit, die Gemeinden seelsorgerisch zu begleiten	●○○○○
64	Personal	Fähigkeit, auf Jugendliche zuzugehen	●●○○○
65	Personal	Auftragstreue in Bezug auf das Nachfassen bei „Papier-Adventisten“	●○○○○
66	Kernaufgabe	Abstimmung von Angeboten und Glaubensausübung auf die Bedürfnisse der Frauen	●●●●●
67	Kernaufgabe	Abstimmung von Angeboten und Glaubensausübung auf die Bedürfnisse der Männer	●○○○○
68	Kernaufgabe	Fähigkeit, Familien seelsorgerisch und praktisch zu betreuen	●●●●○
69	Kernaufgabe	Fähigkeit, Singles, Verwitwete etc. seelsorgerisch und praktisch zu betreuen	●○○○○
70	Kernaufgabe	Fähigkeit, Inklusion auf allen Ebenen (Angebote, Gemeindeaktivität und -leben etc.) zu leben und Gemeinden diesbezüglich zu sensibilisieren	●○○○○
71	Ressourcen	Verfügbarkeit von missionarischen Mitteln (Finanzen, Zeit, Personal) für jüngere Personen	●○○○○
72	Ressourcen	Verfügbarkeit von Arbeitskraft für missionarische Tätigkeiten	●○○○○
73	Ressourcen	Verfügbarkeit von Finanzen für missionarische Tätigkeiten	●●○○○
74	Tools	Fähigkeit, Werkzeuge zur Förderung und Entwicklung geistlichen Wachstums zur Verfügung zu stellen	●●●○○

8 Workshop 6

Das Plan-Design für den sechsten Workshop ist aus Tabelle 15 ersichtlich. Zu Beginn setzen sich die Teilnehmer mit Kapitel 21 der Offenbarung auseinander. Es geht um das neue Jerusalem, das der Betrachter von Gott her aus dem Himmel herabkommen sieht. In dieser heiligen Stadt wird Gott in der Mitte seines Volkes wohnen und in stetiger Liebe und Treue zu

ihm sein. Diese Metapher mag Christen als Einladung dienen, Beziehungen untereinander zu gestalten – ebenfalls in stetiger Liebe und Treue zueinander.

Tabelle 15. Workshop 6: Plan-Design, 26. April 2023, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).

Ziele	Themen
<p>Das Ableiten von Chancen und Gefahren im Strategieentwicklungsprozess sowie das Bilden von strategischen Schlüsselfragen ist erörtert und praktisch angewendet.</p> <p>Strategische Schlüsselfragen mit Zeithorizont 2040 sind abgeleitet und formuliert.</p>	<p>Chancen- und Gefahrenanalyse im Strategieentwicklungsprozess</p> <p>Strategische Schlüsselfragen mit Zeithorizont 2040</p>

Im ersten Teil des Workshops erläutert der Berater das Vorgehen, wie Chancen und Gefahren analysiert und daraus strategische Schlüsselfragen abgeleitet und formuliert werden (Kapitel 2.2). So können Chancen und Gefahren systematisch hergeleitet werden, indem mögliche künftige Entwicklungen der das Unternehmen oder die Organisation umgebenden Umwelten den heutigen Fähigkeiten, Ressourcen oder Werten der Organisation gegenübergestellt werden. Eine Chance kann entstehen, wenn eine vermutete Umweltentwicklung – ein Umwelttrend – auf eine stark entwickelte Fähigkeit, Eigenschaft oder Ressource trifft, eine Gefahr dagegen, wenn ein Umwelttrend auf eine wenig entwickelte Fähigkeit, Eigenschaft oder Ressource trifft. Die Schlüsselfrage schlussendlich bezieht sich auf die Nutzung einer Chance beziehungsweise auf die Vermeidung einer Gefahr.

Im zweiten Teil des Workshops bilden die Teilnehmer vier Zweiergruppen und beginnen mit der Chancen-/Gefahrenanalyse sowie der Ableitung von vorerst zwei strategischen Schlüsselfragen. Die Gruppen teilen sich in insgesamt neun thematische Varianten. Tabelle 16 zeigt das je Variante (a–i) eingesetzte Referenzdokument (zum Beispiel *Umweltanalyse 2040*) sowie das diesem Referenzdokument gegenüberzustellende Dokument (zum Beispiel *Eigenschaftsprofil Heute*). Nach einer knappen Stunde präsentieren die Gruppen im Plenum erste Ergebnisse und berichten über ihre Erfahrungen mit der Arbeitsmethode hinsichtlich Funktionalität und Zweckmässigkeit.

Im dritten Teil setzen die Teilnehmer ihre Arbeit fort und präsentieren gegen Ende des Workshops im Plenum ihre Ergebnisse (Tabelle 17) und orientieren wiederum über ihre Erfahrungen in Bezug auf Arbeitsweise und methodisches Vorgehen sowie über die Tauglichkeit des Arbeitsmodells, mit Hilfe der Chancen-/Gefahrenanalyse strategische Schlüsselfragen abzuleiten und zu formulieren. Abschliessend werden die Schlüsselfragen hinsichtlich Ausprägung beurteilt (fünfstufige Skala, Mittelwert der Teilnehmer).

Anzumerken ist, dass sich die thematischen Varianten h) und i) auf das Jahr 2023 beziehen. Die ermittelten Schlüsselfragen betreffen demnach nicht zwingend die strategische Ebene; vielmehr können sie wertvolle Hinweise liefern für Sofortmassnahmen oder kurzfristig

umzusetzende Massnahmen. Die thematischen Varianten d), e), f), g) greifen auf Grundlagen zurück, die ausserhalb des Strategieentwicklungsprozesses entstanden sind. Ihre Berücksichtigung ermöglicht aber bereits in dieser ersten Phase des Prozesses den Miteinbezug relevanter Anspruchsgruppen und damit die Einnahme zusätzlicher Perspektiven.

Tabelle 16. Workshop 6: Chancen-/Gefahrenanalyse, Varianten thematisch (eigene Darstellung).

Chancen-/Gefahrenanalyse, Varianten thematisch									
R = Referenzdokument / G = dem Referenzdokument gegenüberzustellendes Dokument									
Grundlage/Dokument	Thematische Varianten								
	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Umweltanalyse 2040	R	R	R	R	R	R	R		
Umweltanalyse 2040 (verdichtet)	R	R	R	R	R	R	R		
Umweltanalyse 2023									R
Werteverständnis Heute	G								
Kernmerkmale Heute								R	
Angebote und Leistungen Heute		G						G	G
Eigenschaftsprofil Heute			G						
Gemeindeanalyse 2001–2021				G					
Pastorentagung 09/2022					G				
Beamtentag 01/2023						G			
Bereichsmitarbeiter-Meeting 01/2023							G		

Tabelle 17. Workshop 6: Chancen-/Gefahrenanalyse sowie strategische Schlüsselfragen 2040 (gemäss Projektteam).

Chancen-/Gefahrenanalyse sowie strategische Schlüsselfragen 2040				
	C = Chance / G = Gefahr	Schlüsselfrage (Varianten thematisch siehe Tabelle 16)	Variante thematisch	Ausprägung: gering – hoch
1	G	Wie stellen wir sicher, dass wir gesellschaftliche, politische und ökonomische Veränderungen erkennen, richtig bewerten und zeitnah darauf reagieren?	c	●●●●●
2	C	Wie können wir als Kirche agiler, innovativer und profilierter werden?	b	●●●●●

Chancen-/Gefahrenanalyse sowie strategische Schlüsselfragen 2040				
	C = Chance / G = Gefahr	Schlüsselfrage (Varianten thematisch siehe Tabelle 16)	Variante thematisch	Ausprägung: gering – hoch
3	G	Wie können wir dem gesellschaftlichen Trend nach Individualisierung und Digitalisierung begegnen, um echte Beziehungen innerhalb unserer Gemeinde zu ermöglichen?	f	●●●●○
4	G	Wie gehen wir mit explodierender Diskrepanz zwischen gesellschaftlichen und unseren Werten um?	a	●●●●○
5	G	Wie können wir Beziehungen bzw. eine Zugehörigkeit ermöglichen, die über eine Zustimmung zu dogmatischen Glaubensüberzeugungen hinausgehen bzw. hinausgeht?	e	●●●●○
6	C	Wie können wir zeitgemäss Menschen erreichen?	i	●●●●○
7	G	Wie können wir die Diskrepanz zwischen unserem Verständnis unserer Relevanz (Beispiel „Gemeinde der Übrigen“) und dem zunehmenden gesellschaftlichen Desinteresse und Misstrauen an Religion auflösen?	f	●●●●○
8	G	Wie können wir eine starke adventistische Identität fördern und wie stellen wir sicher, dass wir zu dieser Identität stehen trotz drohender gesellschaftlicher Ablehnung?	c	●●●●○
9	C	Welche Angebote bieten wir Personen, die aus den klassischen Beziehungsmustern fallen bzw. diesen nicht entsprechen?	b	●●●●○
10	C	Wie können unsere Angebote Menschen echte Beziehungen ermöglichen?	b	●●●●○
11	G	Wie können wir ein gemeinsames Miteinander trotz unserer Vielfalt/Unterschiede fördern?	a	●●●●○
12	G	Wie gehen wir mit finanziellen Herausforderungen und Engpässen um?	c	●●●●○
13	G	Wie werden wir als Gemeinde für beide Geschlechter gleichermaßen relevant?	c	●●●●○
14	G	Was können wir als Vereinigung tun, damit unsere eigenen Kinder und Jugendlichen eine persönliche Beziehung zu Christus aufbauen und in der Gemeinde bleiben, trotz Diskrepanz zu gesellschaftlichen Trends?	d	●●●●○
15	C	Wie können wir in einer zunehmend unsicheren Welt Zufluchtsorte bieten?	b	●●●●○
16	C	Wie können unsere Idealvorstellungen im Hinblick auf Familien(-stand) zu einem attraktiven Gegentrend zur gesellschaftlichen Entwicklung in diesem Themenbereich werden?	e	●●●●○
17	C	Wie können wir die Angebote stärken, die Freude an und Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement fördern?	i	●●●●○
18	C	Wie können wir unser soziales und seelsorgerisches Potenzial stärker für das Wohl der Gesellschaft einsetzen?	c	●●●○

Chancen-/Gefahrenanalyse sowie strategische Schlüsselfragen 2040				
	C = Chance / G = Gefahr	Schlüsselfrage (Varianten thematisch siehe Tabelle 16)	Variante thematisch	Ausprägung: gering – hoch
19	G	Wie können wir unsere Kernmerkmale neu betrachten hinsichtlich Theologie – Beziehung – Dienst?	h	●●●○○
20	G	Wie stellen wir sicher, den digitalen Anschluss auf der Angebotsebene nicht zu verlieren?	b	●●●○○
21	C	Wie stellen wir sicher, dass unser Potenzial in Gesundheitsfragen effektiv und effizient eingesetzt wird?	c	●●●○○
22	G	Wie motivieren wir Gemeinden und Glieder, damit sie sich vermehrt für einen ganzheitlichen Dienst einsetzen?	c	●●●○○
23	C	Wie gehen wir damit um, dass das Bedürfnis nach klarem Profil und klarer Identität zunimmt, aber dem Bedürfnis nach Individualität/Unabhängigkeit widerspricht?	a	●●●○○
24	C	Wie können wir unser Potenzial besser nutzen, um die verschiedenen Ethnien zu unterstützen?	d	●●●○○
25	C	Wie können wir unsere Angebote für Männer attraktiver gestalten und neue entwickeln?	i	●●●○○
26	G	Wie kann man durch unsere Angebote Beziehung leben lernen – statt in Kirche gehen und der Institution angehören?	i	●●●○○
27	C	Wie können unsere Angebote das steigende Bedürfnis nach Sinn stillen?	b	●●●○○
28	C	Wie entwickeln wir eine inspirierende Vision für die Zukunft der DSV?	a	●●●○○
29	C	Wie müssen unsere Angebote gestaltet sein, um ethnische Personen anzusprechen?	i	●●●○○
30	C	Wie kann nebst dem theologischen Verständnis die Arbeits- und Beziehungskultur in der DSV weiterentwickelt werden?	h	●●●○○
31	C	Wie können wir unsere Angebote nach aussen öffnen?	i	●●○○○
32	G	Wie gehen wir mit der Diskrepanz zwischen unserer Altersstruktur und dem Digitalisierungstrend um?	d	●●○○○
33	C	Wie entwickeln wir ein gemeinsames Werteverständnis – braucht das jemand – welche Art – für was – was ist nicht verhandelbar?	a	●●○○○
34	G	Wie überzeugen wir unsere Gemeinden und Glieder von unseren Institutionen und Aktivitäten, damit sie positiv wahrgenommen und dadurch stärker und nach aussen promotet werden?	c	●●○○○

9 Workshop 7

Das Plan-Design für den siebten Workshop ist aus Tabelle 18 ersichtlich. Zu Beginn setzen sich die Teilnehmer mit dem Philipperbrief 2,5 auseinander; dem letzten Brief, den Paulus an eine Gemeinde geschrieben hat; gleichsam einem Vermächtnis. Die Gemeinde wird aufgerufen, in ihrem Denken und Handeln so gesinnt zu sein, wie es Jesus Christus auch war. In den Gemeindealltag übertragen heisst dies insbesondere Dienen in Demut, Ermutigung, Mitgefühl und Erbarmen. Gemeinschaften, die diese Werte leben, wirken anziehend für andere Menschen.

Tabelle 18. Workshop 7: Plan-Design, 11./12. Mai 2023, 16 Stunden (eigene Darstellung).

Ziele	Themen
<p>Die Rollen der DSV sind geklärt.</p> <p>Die strategischen Schlüsselfragen 2040 sind thematisch gruppiert, für ihre Bearbeitung innerhalb der Organisation sind die zuständigen Stellen aufgezeigt.</p> <p>Der weitere Verlauf des Strategieentwicklungsprozesses ist diskutiert.</p>	<p>Rollenverständnis/Rollenklärung (Position, Funktion, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen), bestehende Grundlagen</p> <p>Gruppieren der Schlüsselfragen nach Themen, Verortung in Organisationsmodellen</p> <p>Planung Strategieentwicklungsprozess, Teile B und C (Loop 2 und 3)</p>

Im ersten Teil des Workshops klären die Teilnehmer in vier Arbeitsgruppen – wie bereits in Workshop 4 thematisiert und mit verschiedenen Fragestellungen und Bemerkungen für die weitere Bearbeitung festgehalten (siehe Abbildung 6 sowie Anhang 13.1) – die verschiedenen Rollen, Funktionen und Aufgaben der DSV¹². Jede Gruppe nimmt eine eigene Sicht auf das System DSV ein, indem sie eines der vier nachfolgenden Themen bearbeitet: (1) Wirkungsrahmen (was ist von der DSV zu beeinflussen, was ist nicht beeinflussbar), (2) Funktionen der DSV (Aufgaben, Verantwortungen, Kompetenzen), (3) Praxis der DSV (als eigene Organisation mit Mitarbeitern sowie als Dienstleister für Ortsgemeinden und Dritte), (4) Rechtliche Erlasse der DSV (Statuten). Nach den Zwischenpräsentationen werden die Ergebnisse im Plenum zusammengeführt und verdichtet (Abbildung 7). Gezeigt werden durch die DSV hoheitlich wahrzunehmende Rollen und Funktionen innerhalb (gelbe Karten) sowie die Rollen und Funktionen ausserhalb ihres Wirkungsrahmens (grüne Karten). Die letztgenannten lassen lediglich eine Führung oder Gestaltung in Teilbereichen zu, wie beispielsweise der Einsitz in das Führungsgremium einer anderen Organisation. Es wird erkannt, dass im Gegensatz zum kirchlichen das vereinsrechtliche Paradigma kaum reflektiert wird. Dieser Umstand mag erklären, warum die Gemeinden, obwohl ein eigenes Organ des Vereins, ausserhalb des Wirkungsrahmens gesehen werden. Hier ist zwingend eine tragfähige Verbindung zu den Gemeinden, mit Hilfe von zusätzlichen verbindlichen Kommunikationskanälen (insbesondere DSV – Pastoren sowie DSV – Gemeindeleitungen), sicherzustellen.

¹² Der Begriff „DSV“ wird sowohl für die DSV als Verein als auch für das Führungsorgan der DSV verwendet.

Zudem ist – wiederum um den vereinsrechtlichen Anforderungen zu genügen – das bestehende Führungssystem mit den zusätzlichen Funktionen (orange Karten) zu ergänzen: (a) Bedürfniserhebung in den Gemeinden, (b) Zielsetzung sowie (c) Qualitätsmanagement. Ebenfalls als neue Rolle der DSV werden nun die Gemeinden, wie oben erwähnt, in den Wirkungsrahmen integriert.

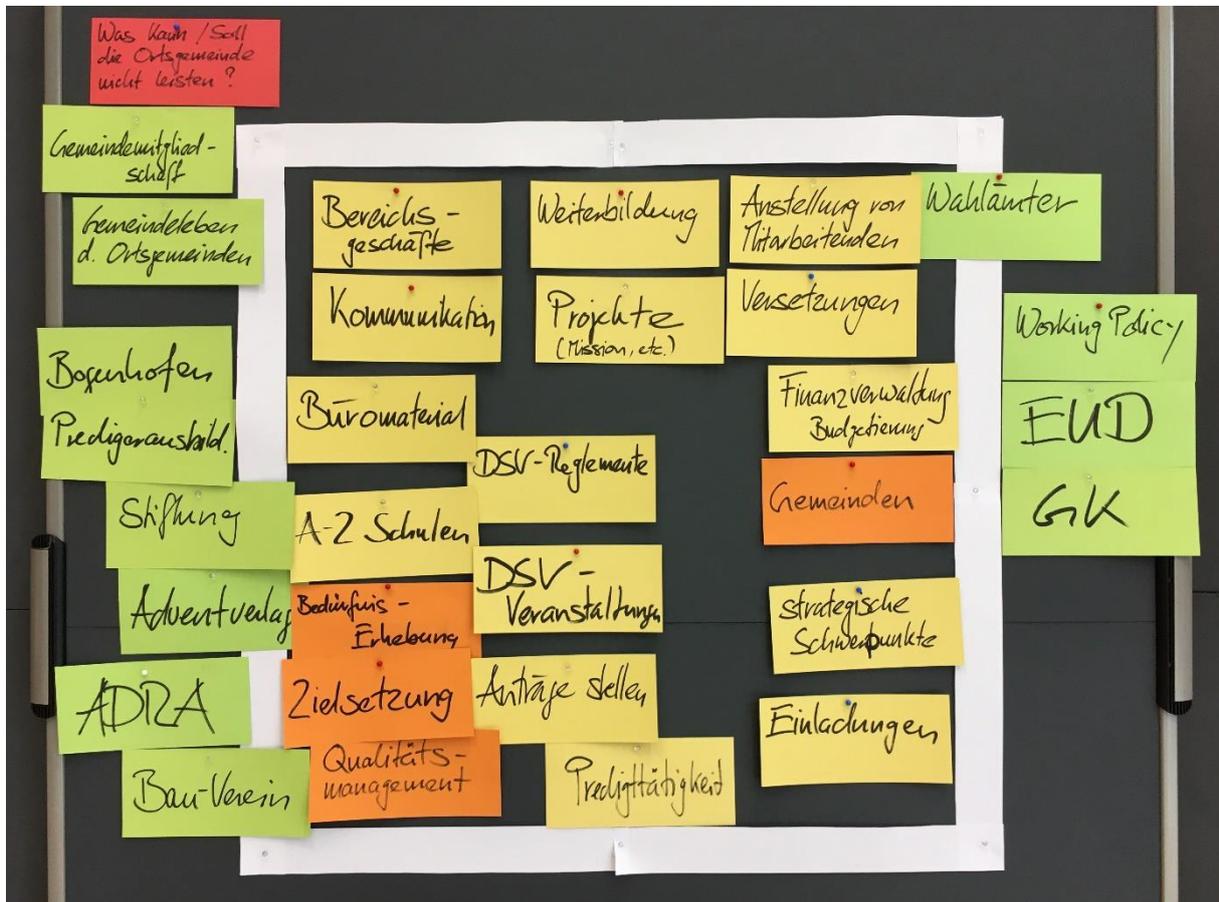


Abbildung 7. Workshop 7: Rollen der DSV sowie Wirkungsrahmen (gemäss Projektteam).

Tabelle 19 enthält die bestehenden Rollen und Funktionen der DSV innerhalb beziehungsweise ausserhalb ihres Wirkungsrahmens, ergänzt mit den neu zu erfüllenden Rollen, Funktionen und Aufgaben.

Tabelle 19. Workshop 7: Rollen der DSV sowie Wirkungsrahmen (gemäss Projektteam).

Rollen der DSV ...		
... innerhalb Wirkungsrahmen		... ausserhalb Wirkungsrahmen
Rollen bestehend	Rollen neu	Rollen bestehend
Bereichsgeschäfte	Bedürfnis-Erhebung	Gemeindemitgliedschaft
Kommunikation	Zielsetzung	Gemeindeleben Ortsgemeinden
Büromaterial	Qualitätsmanagement	Bogenhofen Predigerausbildung

Rollen der DSV ...		
... innerhalb Wirkungsrahmen		... ausserhalb Wirkungsrahmen
Rollen bestehend	Rollen neu	Rollen bestehend
A–Z Schulen	Gemeinden	Stiftung
Weiterbildung		Adventverlag
Projekte (Mission etc.)		ADRA
DSV-Reglemente		Bau-Verein
DSV-Veranstaltungen		Wahlämter
Anträge stellen		Working Policy
Predigtstätigkeit		EUD
Anstellung von Mitarbeitenden		GK
Versetzungen		
Finanzverwaltung, Budgetierung		
Strategische Schwerpunkte		
Einladungen		

Im zweiten Teil des Workshops analysieren die Teilnehmer, wiederum in vier Gruppen, die strategischen Schlüsselfragen thematisch und verorten diese in den nachfolgenden vier Modellen: (1) Drei Ebenen der Kirche – Strukturmodell, (2) DSV-Bereichsmodell, (3) Organisationsmodell der systemischen Organisationsentwicklung, (4) St. Galler Management-Modell. Im Rahmen der Präsentationen diskutieren die Teilnehmer den Befund, wonach die strategischen Schlüsselfragen hauptsächlich die Ebenen der Organisation sowie der Institution betreffen, kaum aber die Glaubensebene. Als mögliche Erklärung wird der Umstand genannt, dass Adventisten ein klares, bei den Mitgliedern gut abgestütztes einheitliches theologisches Verständnis pflegen. Trotzdem ist es ein zentrales Anliegen, dass der weitere Strategieentwicklungsprozess sowie die entstehenden Ergebnisse durch eine geistig-geistliche Vision unterlegt sind. Stellvertretend für die übrigen Modelle zeigen das Organisationsmodell der systemischen Organisationsentwicklung (Abbildung 8) sowie das Bereichsmodell (Abbildung 9) die verorteten Themenbereiche der einzelnen strategischen Schlüsselfragen. Die Zielorte im Modell sind als Punkte markiert, die mit den entsprechenden Nummern der strategischen Schlüsselfrage versehen sind. Danach suchen die Teilnehmer gruppenweise nach geeigneten thematischen Oberbegriffen, um diesen die strategischen Schlüsselfragen zuzuordnen. Anschliessend wird je Oberbegriff eine übergeordnete Frage formuliert, die alle zum Oberbegriff zugehörigen strategischen Schlüsselfragen inhaltlich abzudecken hat (Tabelle 20).

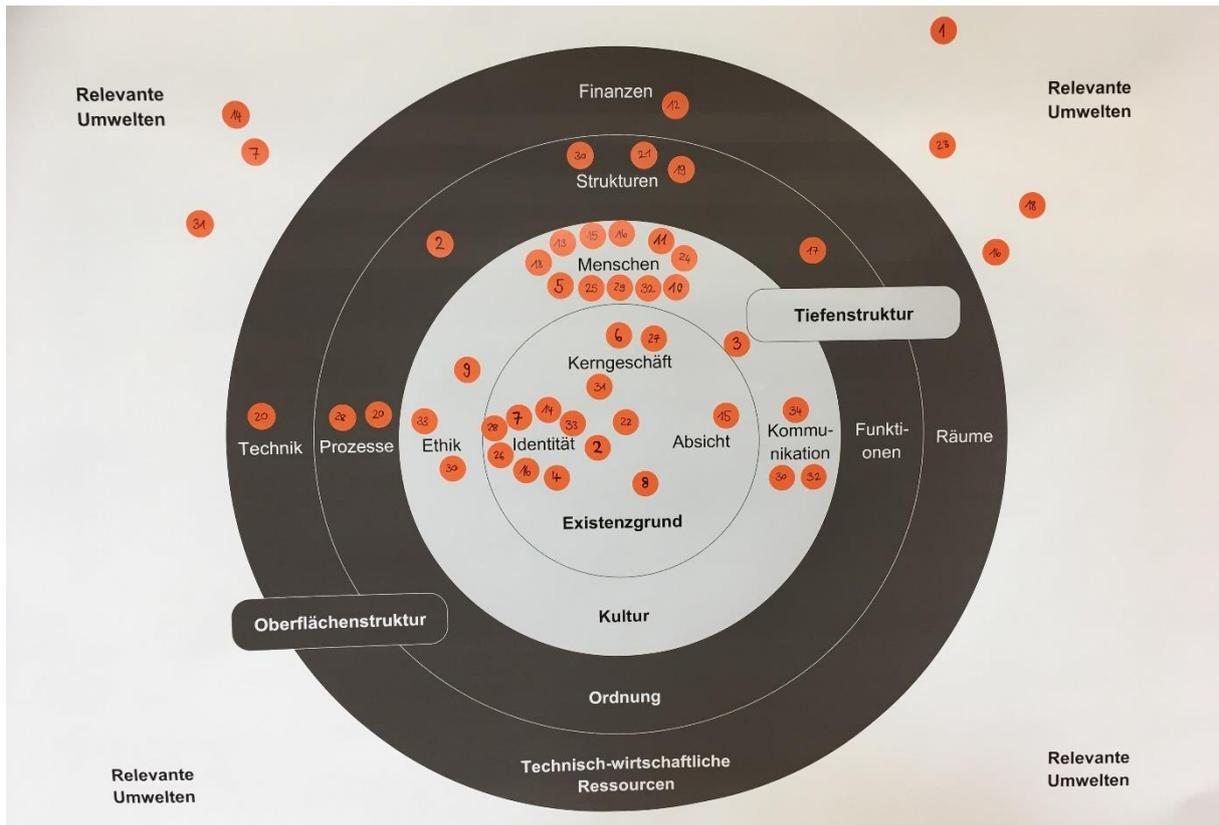


Abbildung 8. Workshop 7: Strategische Schlüsselfragen 2040 und Organisationsmodell (gemäss Projektteam).



Abbildung 9. Workshop 7: Strategische Schlüsselfragen 2040 und Bereichsmodell (gemäss Projektteam).

Tabelle 20. Workshop 7: Strategische Schlüsselfragen 2040, verdichtet (gemäss Projektteam).

Strategische Schlüsselfragen 2040, verdichtet			
	Oberbegriff	Frage	Referenz (Tabelle 17)
1	Beziehungen	Wie werden wir beziehungsorientierter?	3, 5, 9, 10, 14, 16, 23, 26, 30
2	Gemeindemission, gelebtes Miteinander	Wie können wir als adventistische Gemeinden Zufluchtsorte sein?	5, 11, 15, 18, 21, 27
3	Ethnien	Wie können wir die Potenziale unserer ethnischen Vielfalt nutzen?	24, 29
4	Agilität	Wie werden wir agiler und fördern dabei Innovation?	1, 2
5	Dienst	Wie kommen wir zum gabenorientierten TMI?	17, 18, 22
6	Identität	Wie können wir aus einem gesunden Werte- und Selbstverständnis Menschen mit anderen Wertvorstellungen offen und liebevoll begegnen und dienen?	4, 7, 8, 16, 19, 23, 33, 34
7	Digitalisierung	Wie stellen wir uns den digitalen Chancen und Herausforderungen?	3, 20, 32
8	Mission	Wie werden wir gesellschafts-relevant?	6, 18, 21, 27, 31
9	Theologische Reflexion	Wie können wir unsere Kernmerkmale neu betrachten hinsichtlich Theologie – Beziehung – Dienst?	19
10	Geschlechter	Wie können wir auch Männer inhaltlich und methodisch stärker ansprechen?	13, 25
11	Einheit in Vielfalt	Wie können wir unsere Vielfalt als Potenzial sehen und nutzen?	4, 7, 8, 11, 16, 19, 33
12	Strategie	Wie können wir in der DSV strategisches Denken und Handeln nachhaltig verankern?	12, 28
13	Werte	Wie begegnen wir der zunehmenden Diskrepanz zwischen unseren Werten und den gesellschaftlichen Entwicklungen?	4, 7, 16, 32, 33

Im dritten Teil des Workshops nehmen die Teilnehmer den erwähnten Gedanken hinsichtlich einer durchgängig rahmenden geistig-geistlichen Vision in der Strategiearbeit wieder auf. Für ein differenzierteres Verstehen und Arbeiten im theologischen Kontext werden die beiden Begriffe Orthodoxie und Orthopraxie eingeführt. In diesem Rahmen bearbeiten die Teilnehmer, aufgeteilt in drei Gruppen, zur Vorbereitung von Teil B (Loop 2) des Strategieentwicklungsprozesses die nachfolgenden Aufträge: (1) Prüfen der Prozessarchitektur hinsichtlich Zweckmässigkeit, Anspruchsgruppen, Themen, (2) beurteilen der strategischen Schlüsselfragen 2040 aus Sicht der Pastoren, (3) beurteilen der heutigen Angebote aus Sicht der Pastoren.

10 Literaturverzeichnis

- Fischer, E. (2013). Meetings moderieren und gestalten. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Band 1, 4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 350–375). Berlin: Springer.
- Häfele, W. (Hrsg.). (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Kieser, A. (1986). Von asketischen zu industriellen Bravourstücken. Die Organisation der Wirtschaft im Kloster des Mittelalters. *Mannheimer Berichte aus Forschung und Lehre an der Universität Mannheim*, 30, 3–16.
- Kieser, A. (1992). Organisationsstrukturen, historische Entstehung von. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3., völlig neu gestaltete Auflage, S. 1648–1670). Stuttgart: Poeschel.
- Pümpin, C. (1980). *Strategische Führung in der Unternehmungspraxis: Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmungsstrategie* (Die Orientierung, Nr. 76). Bern: Schweizerische Volksbank.
- Pümpin, C. (1992). *Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz* (2., durchgesehene Auflage). Bern: Haupt.
- Schmeer, G. (2006). *Die Resonanzbildmethode – Visuelles Lernen in der Gruppe: Selbsterfahrung – Team – Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Steiger, T. (2013). Methoden der Gestaltung von Veränderungsprozessen. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Band 2, 4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 267–284). Berlin: Springer.

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Chancen-/Gefahrenanalyse – Modell (eigene Darstellung; vgl. Pümpin, 1992, S. 105).	2
Abbildung 2:	Drei Ebenen der Kirche – Strukturmodell (eigene Darstellung).	5
Abbildung 3:	Workshop 1: Die Themen und ihre Ordnung (gemäss Projektteam).	7
Abbildung 4:	Workshop 3: Alleinstellungsmerkmale im kirchlichen Kontext (gemäss Projektteam).	14
Abbildung 5:	Workshop 3: Was die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten im Kern ausmacht (K), unsere Wunschsicht (W), die Sicht Dritter (D) – (gemäss Projektteam).	15
Abbildung 6:	Workshop 4: Rollen der DSV (gemäss Projektteam).	18
Abbildung 7:	Workshop 7: Rollen der DSV sowie Wirkungsrahmen (gemäss Projektteam).	32
Abbildung 8:	Workshop 7: Strategische Schlüsselfragen 2040 und Organisationsmodell (gemäss Projektteam).	34
Abbildung 9:	Workshop 7: Strategische Schlüsselfragen 2040 und Bereichsmodell (gemäss Projektteam).	34

12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Strategieentwicklungsprozess, Teil A: Prozessarchitektur (eigene Darstellung).	3
Tabelle 2:	Workshop 1: Plan-Design, 27. Oktober 2022, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).	6
Tabelle 3:	Workshop 1: Die Themen und ihre Ordnung in der Gegenüberstellung (gemäss Projektteam).	7
Tabelle 4:	Workshop 1 und 2: Gemeinsames Werteverständnis, mit Fokus auf das Projektteam (gemäss Projektteam).	8
Tabelle 5:	Workshop 2: Plan-Design, 23. November 2022, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).	10
Tabelle 6:	Workshop 2: Frühchristliche Wachstumsfaktoren (gemäss Projektteam).	10
Tabelle 7:	Workshop 2: Kernbegriffe zur Orientierung und als persönlicher Wegweiser in der Arbeit als Mitglied des Projektteams (gemäss Projektteam).	11
Tabelle 8:	Workshop 2: Umweltanalyse 2023, mögliche Trends (gemäss Projektteam).	12
Tabelle 9:	Workshop 3: Plan-Design, 12. Dezember 2022, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).	14
Tabelle 10:	Workshop 3: Was die Freikirche der Siebenten-Tags-Adventisten im Kern ausmacht (gemäss Projektteam).	15
Tabelle 11:	Workshop 4: Plan-Design, 21./22. Februar 2023, 16 Stunden (eigene Darstellung).	17
Tabelle 12:	Workshop 4: Umweltanalyse 2040, mögliche Trends, verdichtet (gemäss Projektteam).	19
Tabelle 13:	Workshop 5: Plan-Design, 15. März 2023, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).	20
Tabelle 14:	Workshop 5: Eigenschaftsprofil Heute (gemäss Projektteam).	22
Tabelle 15:	Workshop 6: Plan-Design, 26. April 2023, 5.5 Stunden (eigene Darstellung).	27
Tabelle 16:	Workshop 6: Chancen-/Gefahrenanalyse, Varianten thematisch (eigene Darstellung).	28
Tabelle 17:	Workshop 6: Chancen-/Gefahrenanalyse sowie strategische Schlüsselfragen 2040 (gemäss Projektteam).	28
Tabelle 18:	Workshop 7: Plan-Design, 11./12. Mai 2023, 16 Stunden (eigene Darstellung).	31

Tabelle 19:	Workshop 7: Rollen der DSV sowie Wirkungsrahmen (gemäss Projektteam).	32
Tabelle 20:	Workshop 7: Strategische Schlüsselfragen 2040, verdichtet (gemäss Projektteam).	35

13 Anhang

13.1 Rollen der DSV (Workshop 4, gemäss Projektteam)

Rollen der DSV (gemäss Projektteam)	
1	Wenn es vor Ort nicht funktioniert, übernimmt die DSV.
2	Nur Programme sinnvoll?
3	Wo machen Programme der DSV Sinn?
4	Viele Veranstaltungen waren einmal Öffentlichkeitsarbeit
5	Wieviel investieren wir als Menschen?
6	Botschaft und/oder Beziehung
7	Externe, neue Mitglieder sind einfacher zu stärken und zu motivieren
8	Wenn wir uns nach aussen richten, behalten wir auch die innen – Sinn und Dienst
9	Ist die DSV für Mission zuständig?
10	Motivation und Befähigung
11	Wofür wollen wir unsere Glieder stärken?
12	Befähigung
13	Die Menschen stärken, die wir haben, damit diese in der Gesellschaft wirken
14	Warum stillen Leute ihr Bedürfnis bei uns, nicht woanders?
15	Fokus auf die, die wir nicht erreichen können?
16	Welche Bedürfnisse werden schon gedeckt und welche sind noch offen?
17	Die Gemeinden fragen, was sie brauchen – Überlastung und Demotivation
18	Was hindert unsere Glieder, ihre Kirche weiterzugeben?

13.2 Umweltanalyse 2040, mögliche Trends (Workshop 4, gemäss Projektteam)

Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“	
	Mitarbeiter
1	Mitarbeiter (ehrenamtliche und angestellte) stärker fehlen werden.
2	der Anteil an Teilzeitarbeit steigt – diversifiziertes Mitarbeiter-Portfolio.
3	mehr weibliche Mitarbeiter in leitenden Aufgaben innerhalb der Kirche sein werden.
4	Mitarbeiter mehr Spezialisten als Allrounder sind.
5	ehrenamtliches und gemeinnütziges Engagement weiter abgenommen hat.

Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“	
	Gesundheit
6	chronische Krankheiten zunehmen werden.
7	Lifestyle-Themen und Gesundheits-Themen klar ansteigen.
8	das Interesse an alternativen Heilmethoden zunimmt.
9	die Gesundheitskosten steigen und das Bedürfnis nach Prävention wachsen wird.
	Urbanisierung
10	die Urbanisierung weiter zunimmt.
11	der Wohnanteil in den Innenstädten abnimmt und mehr Menschen in der Agglomeration wohnen.
12	die Mobilität weiter zunimmt.
	Disruption
13	Katastrophen zunehmen und Verunsicherungen und Angst ausgelöst beziehungsweise verstärkt werden.
14	die Welt unsicherer wird – geopolitisch, ökologisch, ökonomisch.
15	die Angst der Menschen zunimmt.
	Öffentlichkeit
16	die Relevanz von Medien und Kommunikation weiter zunimmt.
17	der Stellenwert humanitärer Arbeit im eigenen Land zunimmt (ADRA).
18	die Kadenz von unvorhersehbaren Ereignissen zunimmt.
	Finanzen
19	das Zehnten-Volumen aus wirtschaftlichen Gründen abnimmt und Kapitalgeber einen sorgfältigeren Umgang erwarten (Vertrauensverlust).
20	finanzielle Zuwendungen an Kirchen zurückgehen werden.
	Migration
21	die Migration weiter steigen wird.
22	wir einen Ausländeranteil von 35% haben.
	Wirtschaft
23	der Reichtum der Schweiz abnimmt und die Lebenskosten steigen.
24	der Mittelstand sich verkleinert.
25	der Sozialstaat nicht in der aktuellen Form vorhanden ist.
	Christliche Ethik
26	die Notwendigkeit einer Werteorientierung und einer christlichen Ethik wachsen wird und vermehrt von Kirchen abgedeckt werden muss.

Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“	
27	die Bibel als Referenz abnimmt und das Bedürfnis nach biblischer Orientierung steigt.
28	ein klares Profil einer Kirche nach wie vor gefragt ist.
29	die Relevanz der Landeskirchen abnimmt – Freikirchen an Relevanz gewinnen.
30	ein Bedürfnis nach ethischen Standards und Konzepten von Kirchen da ist oder entsteht.
31	Christliche Werte weiter an Bedeutung verlieren.
	Beziehungen, Partnerschaft, Familien, Kinder
32	konfessionsübergreifende flexible Partnerschafts- und Familien-Konstellationen zunehmen.
33	Beziehungsunfähigkeit zunimmt – Angst vor Bindung.
34	Kinder vermehrt von familienexternen Personen betreut werden.
35	Kinderbetreuung mehrheitlich in staatlicher oder nicht adventistischer – nicht christlicher – Hand liegt (KITA).
	Religion, Kirche
36	Synkretismus [Synthese von Ideen zu einem neuen Weltbild] zunimmt.
37	Trendkirchen kommen und gehen und traditionelle Kirchen schwächen.
38	Gottesdienste vermehrt im Privatraum stattfinden.
39	Religionsausübung in der Gesellschaft und in der Öffentlichkeit tabu ist.
40	die Mehrheit der Bevölkerung konfessionslos ist und mit Religion nicht viel anfangen kann.
41	das Grundrecht der Religionsfreiheit an Verständnis verliert.
42	das Interesse an Religion weiter abnimmt.
43	die Öffentlichkeit kritischer gegenüber Religion ist.
	Umweltbewusstsein
44	die Rückbesinnung auf die Natur stärker ist.
45	alles daran gemessen wird, ob es nachhaltig ist oder nicht.
46	alternative Energien immer wichtiger werden.
47	das „schizophrene“ Denken oder Verhalten weiterverbreitet ist – Ruf nach Nachhaltigkeit, aber ohne Einschränkungen.
	Gesellschaft
48	verbindliche, treue Mitgliedschaften zurückgehen.
49	die Individualität in Lebensführung und Glaubenswerten weiter zunimmt.
50	man sich nichts mehr sagen lässt – verändertes Autoritätsverständnis.
51	Polarisierung weiter zunimmt.

Geeignete Formulierung: „Wir gehen davon aus, dass bis 2040 ...“	
52	Intoleranz zunimmt.
	Antidiskriminierung
53	das Bedürfnis nach Gleichbehandlung zunimmt.
54	die Entdiskriminierung in Bezug auf sexuelle Praktiken und Orientierungen weiter vorangetrieben wird.
55	Geschlechteridentitäten weiter aufgelöst sind.
56	der Druck auf Organisationen bezüglich Gleichberechtigung und Antidiskriminierung steigt.
	Wissenschaft, Bildung
57	wissenschaftliche Kenntnisse weiter zunehmen.
58	Wissenschaftsgläubigkeit weiter zunimmt.
59	die Wissenschaft als gesellschaftliche Norm an Kraft zunimmt.
60	die Qualität des Bildungswesens stärker durch lokale gesellschaftliche Gegebenheiten beeinflusst wird.
	Digitalisierung
61	Bücher weniger bis gar nicht gelesen werden.
62	werden mehr Menschen längere Zeit in virtuellen Räumen verbringen.
63	die Digitalisierung noch lebensbestimmender wird.
64	die Gesellschaft durch die Digitalisierung anonymer wird – weniger soziale Interaktion.
65	künstliche Intelligenz zur Lebensberatung herangezogen wird.
66	künstliche Intelligenz einen grossen Einfluss haben wird.