

«Avanti!» - Unser Pastoralraum im Wandel

Felix Helg blickt zurück



14. September 2023, Flughafen Istanbul. Ich bin auf dem Weg nach Bhutan, zu einem Trekking im Himalaya. Eine Zeit der Einkehr ist geplant. Nach vielen Jahren intensiver Berufstätigkeit möchte ich innehalten, mir Zeit für Rückblick und Ausschau nehmen. Vor zwei Tagen hat mich Benedikt Wey, der Pastoralraumleiter von Horw, angerufen und mich gebeten, einen Rückblick auf unser Projekt «Avanti!» zu schreiben. Die Anfrage freut mich, und ich nutze die Zeit für meinen Bericht, in dem ich die Entwicklung des Projekts chronologisch beschreiben werde.

Der erste Eindruck

«Wir möchten unseren Pastoralraum weiterentwickeln, und zwar auf der inhaltlichen Ebene! Nachdem wir uns bei der Errichtung des Pastoralraums schwergewichtig um geschichtliche Hintergründe, um den Rahmen, Abläufe und Strukturen gekümmert haben, möchten wir nun inhaltlich weiterkommen. Können Sie uns dabei unterstützen?»

Ich spüre: Das sind Menschen, die etwas bewegen, etwas wagen möchten, die zusammen mit ihrer Gemeinde einen Weg gehen wollen. Und ich darf sie dabei begleiten! Diese Aufbruchstimmung findet ihren Ausdruck im Namen, den das Projektteam unserem Projekt gibt: «Avanti!» Was für ein treffender Ausdruck für unser Vorhaben!

Was könnte ein Weg sein, der ausgetretene Pfade verlässt und Mut macht, Neues zu erkunden? Welches Vorgehen könnte sicherstellen, dass wir gemeinsam schnell ins Handeln kommen, statt lange Konzepte zu schreiben, die dann doch haarscharf an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer vorbeizielten? Ich entscheide mich für die Methode des Design Thinking, eine Vorgehensweise für Innovation, die sich konsequent an den Bedürfnissen der «Kunden» orientiert.



Der dargestellte Ablauf definiert die einzelnen Phasen des Design Thinking. Das Vorgehen ist nicht linear, sondern iterativ, d. h. bestimmte Phasen werden bei Bedarf mehrmals durchlaufen.

Zielgruppe bestimmen

Die erste Herausforderung, die sich uns stellt, ist die Definition der Zielgruppe. Das ist eine Knacknuss, denn natürlich haben es alle Segmente der Kirchengemeinde verdient, dass wir uns vertieft mit ihnen auseinandersetzen! Wir versuchen zuerst, Gemeinsamkeiten herauszudestillieren und möglichst viele Men-

schen in den Fokus zu nehmen. Dies erweist sich als schwierig, es droht eine Verwässerung und fehlende Prägnanz. Im Laufe der weiteren Diskussionen wird deutlich, dass es vor allem die «unorganisierten» Kinder und Jugendlichen sind, mit denen wir uns beschäftigen wollen. Also diejenigen, die nicht bereits im Blauring oder der Jungwacht organisiert sind, die sich nicht in den traditionellen kirchlichen Strukturen bewegen. Die Kirche hat Schwierigkeiten, diese Zielgruppe zu erreichen, und wir wollen uns überlegen, wie wir diesen Zustand ändern können.

Ich bin froh, dass wir uns zu einem klaren Entscheid durchringen konnten. Wir haben nun eine Leitplanke, die uns beim weiteren Vorgehen die Richtung vorgibt. Rückblickend denke ich, dass wir die Zielgruppe noch radikaler hätten einschränken sollen. Bei den Kindern müssen wir aus einleuchtenden Gründen auch ihre Eltern mit einbeziehen, was neue Herausforderungen beinhaltet und die Komplexität erhöht. Die Devise «keep it simple» ist eine gute Orientierungshilfe, die wir noch konsequenter hätten beherzigen können.

Personas entwickeln



Stellvertretend sei hier die Persona von Joël vorgestellt. Joël stammt aus einer Patchworkfamilie. Er ist eher schüchtern, hat keinen Kontakt zur Kirche, keine Hobbys, hängt oft herum und langweilt sich. Gleichzeitig hat er hohe Erwartungen an eine erfolgreiche Zukunft.

Als ersten Schritt beschäftigen wir uns mit Statistiken zur Bevölkerungsstruktur im Gebiet des Pastoralraums. Wir konsultieren Quellen bei der Einwohnerbehörde von Horw und in den Unterlagen, die bei der Errichtung des Pastoralraums erstellt wurden. Schnell werden wir inne, dass uns das nicht weiterbringt. Wir müssen direkt in die Materie eintauchen, den Kontakt mit den Kindern und Jugendlichen suchen. In vielen Interviews ergründen wir die Bedürfnisse und Anliegen unserer Zielgruppe. Wie sehen ihre Berührungspunkte zur Kirche aus? Was gefällt ihnen, was finden sie cool? Und wo haben sie Schwierigkeiten mit den kirchlichen Angeboten? Wir sammeln die Erkenntnisse aus den Interviews und leiten daraus Personas ab, prototypische Persönlichkeiten, die uns bei der Gestaltung unserer Angebote helfen sollen.

Wir haben insgesamt fünf Personas entwickelt. Das sind zu viele. Ein nächstes Mal würde ich energischer dafür plädieren, maximal zwei bis drei Personas zu definieren. Gleichwohl haben uns die Personas geholfen, immer wieder auf unsere Bezugsgruppen Bezug zu nehmen.

Herausforderungen definieren



Die Visualisierung der drei Herausforderungen schafft eine emotionale Verbindung. Als Beispiel ist hier das Thema der kirchlichen Räume dargestellt.

Nach der Entwicklung der Personas formulieren wir die Herausforderungen, auf die wir Antworten entwickeln wollen. Wir einigen uns auf drei relevante Fragen, welche für unser ganzes Projekt handlungsleitend sein sollen:

1. Was können wir tun, damit unsere Pfarrei besser wahrgenommen wird, indem wir unsere Angebote übersichtlich und einladend darstellen?
2. Wie können wir kirchliche Räume schaffen, in denen Kinder und Jugendliche eine Beheimatung erfahren, und die sie aktiv gestalten dürfen?
3. Wie können wir die Inhalte des Religionsunterrichts interessant und abwechslungsreich vermitteln, die individuellen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler abdecken und sie so für eine aktive Zusammenarbeit gewinnen?

Diese drei Fragen nehmen zentrale Themen des Pastoralraums Horw in den Blick. Sie geben uns Orientierung und erweisen sich im weiteren Verlauf unseres Prozesses als hilfreich.

Innovationsworkshop



In einem zweitägigen Innovationsworkshop, den wir an einem externen Ort, in Stans, durchführen, entwickeln wir Angebote für unsere Zielgruppen. Zu diesem Anlass haben wir auch eine Mutter eingeladen, die nicht zum Pfarreiteam gehört, um eine Aussensicht mit einzubeziehen. Das hat sich als sehr wertvoll herausgestellt.

Wir stellen uns verschiedene Fragen, die uns helfen sollen, zu unkonventionellen Antworten auf unsere Fragen zu kommen, beispielsweise «Wie würde Starbucks unsere Räume gestalten?»

Auf diese Frage bin ich gestossen, weil die Räume des Pfarreizentrums zwar sehr funktional gestaltet sind, aber keine Wärme ausstrahlen und nicht einladend wirken. Bei der Gestaltung der Räume wurde wenig auf die Emotionalität der Nutzerinnen und Nutzer geachtet. Das muss sich ändern, wenn das Pfarreizentrum auch für unsere Zielgruppe attraktiv werden soll. Aus der Frage nach Starbucks' Raumgestaltung ent-

steht schliesslich ein Projekt, welches die Pfarrei noch einige Jahre beschäftigen wird. Das Pfarreizentrum soll ein neues innenarchitektonisches Gesicht erhalten! Neben dieser (auch finanziell) gewichtigen Idee entwickeln wir eine Vielzahl von weiteren Initiativen. Nicht alle werden 1:1 umgesetzt, einige verfolgen wir nicht weiter und wieder andere entwickeln sich zu einem durchschlagenden Erfolg.

Für mich war der Innovationsworkshop ein Highlight im ganzen Prozess. Besonders gefällt mir, dass neben den grossen, gewichtigen Ideen auch kleinere Vorhaben angedacht wurden, die schnell in die Tat umgesetzt werden können. Das gibt Energie! Es ist eine grosse Stärke des Pastoralteams, kreativ zu werden und gemeinsam Ideen zu entwickeln.

Handwerk

Kreative Ideen zu entwickeln ist das eine, diese Ideen strukturiert in die Tat umzusetzen, das andere. Wir müssen uns im «Avanti!»-Team überlegen, wie wir die einzelnen Initiativen darstellen können. Dazu nutzen wir ein IT-Tool, auf dem wir unsere Ideen platzieren und den Fortschritt besprechen. Gleichzeitig stehen wir vor der Herausforderung, ein Grundverständnis für ein Projektmanagement zu entwickeln, welches zur Kultur der Pfarreiteams passen.

In einer kleinen Schulung haben wir die Grundlagen des Projektmanagements vermittelt, hier am Beispiel der Aufgaben der Projektleitung:

Die Projektleitung...

...bewegt sich im Spannungsfeld von Qualität, Terminen und Ressourcen

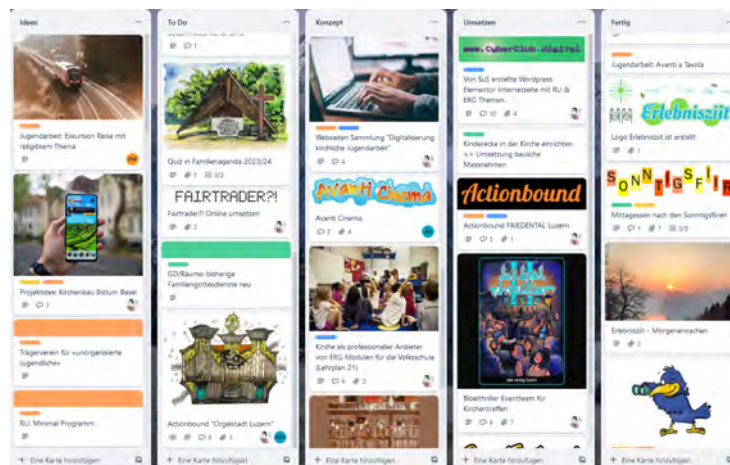
...ist verantwortlich für das Resultat

...braucht – innerhalb des Auftrags – Entscheidungsfreiheit für die Zielerreichung

...kümmert sich um die Information der Stakeholder

Erschwerend kommt hinzu, dass es einige Wechsel im Team gibt. Wie in allen Organisationen zeigt sich, dass engagierte und kompetente Menschen unabdingbar für den Erfolg sind. Es ist eine Herausforderung, die neuen Teammitglieder einzuführen und mit dem «Avanti!»-Geist vertraut zu machen. Ein wichtiges Spannungsfeld, das sich in unserem Projekt zunehmend akzentuiert, ist das Thema der Digitalität. Wer mit jungen Menschen kommunizieren will, muss digitale Kanäle nutzen, insbesondere im Kontakt mit nicht organisierten Jugendlichen. Im «Avanti!»-Team gibt es eine grosse Spannweite vom top-professionellen Digital-Crack bis zu Teammitgliedern, welche sich nicht allzu sehr für Informatik interessieren. Das führt immer wieder mal zu Spannungen, aber auch zu schönen Momenten, in denen das vorhandene Wissen geteilt und für alle zugänglich gemacht wird. Der Pastoralraum Horw

ist mit diesem Thema natürlich nicht allein – das Spannungsfeld von den Digital Natives zu den Digital Immigrants wird die Organisation Kirche noch auf Jahre hinaus beschäftigen.



Dieser Screenshot zeigt eine Auswahl aus der Fülle von Projektideen. Nicht alle werden 1:1 umgesetzt, einige werden nicht weiterverfolgt, wieder andere entwickeln sich zu einem durchschlagenden Erfolg.

Das Thema Digitalität ist in diesem Projekt wegen der gewählten Zielgruppe von grosser Bedeutung. Was mir persönlich – als nicht mehr ganz jungem Zeitgenossen – besonders gefällt, ist die Tatsache, dass wir älteren Semester in diesem Bereich viel von der jungen Generation lernen können. Ich selber profitiere viel von dieser Auseinandersetzung – auf meinem Laptop befinden sich nun Apps wie Cyberghost, Jugendapp und Actionbound, die mir früher unbekannt waren.

Die personellen Wechsel stellten für mich eine der grössten Herausforderungen im Projekt dar. Nicht immer gelang es, die neuen Teammitglieder zu integrieren und von einer Idee, die ohne sie entwickelt wurde, zu begeistern. Gerade in einem Projekt, das zeitlich begrenzt ist, mussten wir deshalb auch Qualitätsverluste und Verzögerungen hinnehmen.

Auch das Thema Projektmanagement hat mich immer wieder herausgefordert. Kultur im kirchlichen Umfeld basiert stark auf dem gesprochenen Wort. Hier war ich selber immer wieder am Lernen, welche Methoden akzeptiert werden und welche nicht wirklich anschlussfähig sind.

Agile Methodik

Ein zentraler Gedanke im Design Thinking – wie auch in vielen anderen agilen Ansätzen – lautet, sich nicht allzu lange mit ausgefeilten Konzepten zu befassen, sondern Ideen schnell «im Feld» zu testen. «Fail early and learn fast» heisst die neudeutsche Devise dazu. Diesen Gedanken in die Tat umsetzen ist inspirierend, aber nicht immer einfach. So stehen wir mit

dem Projekt «Avanti!»-Cinema immer wieder vor der Frage, ob es sich angesichts des mässigen Interesses der Jugendlichen lohnt, dieses Angebot aufrechtzuerhalten. Das gemeinsame Anschauen eines Films eignet sich zwar gut, um Kontakt mit Jugendlichen zu knüpfen. Auf der anderen Seite kann es nicht Aufgabe der Kirche sein, mittels irgendwelchen Blockbustern mit den Kinos in Luzern zu konkurrieren. Es braucht eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Gezeigten, was nicht immer auf das gewünschte Interesse des jugendlichen Publikums stösst.



Auf der anderen Seite schlägt das Angebot Spaghetti-plausch ein wie eine Bombe: Das Organisationsteam sieht sich mit der angenehmen Herausforderung konfrontiert, schnell zusätzliches «Personal» finden zu müssen, um die Nachfrage zu befriedigen. Wir alle sind überrascht, wie gross die Resonanz schon beim ersten Mal ist. Beim Spaghettiplausch wird ein wichtiger Gedanke exemplarisch gelebt: Wir möchten nicht Angebote für unsere Zielgruppen machen, sondern mit ihnen zusammen Dinge entwickeln.

Auch bei einigen digitalen Projekten, bei denen Jugendliche aktiv programmieren und ganz nebenbei viel über das Christentum erfahren, gelingt diese aktive Partizipation. Der gleiche Ansatz wird auch bei der Neugestaltung des Pfarreizentrums verfolgt, indem die verschiedenen Nutzergruppen aktiv in den Prozess mit einbezogen werden. Das ist aktiv gelebte Gemeinschaft: die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer stehen im Vordergrund; nicht die klugen Ideen der Insider!

Die Gestaltung des Pfarreizentrums ist vom Aufwand, der zeitlichen Dimension und den finanziellen Konsequenzen mit Abstand das grösste Projekt im Rahmen von «Avanti!». Persönlich bin ich sehr gespannt, wie es gelingen kann, die bei den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen der verschiedenen Nutzergruppen unvermeidlich auftretenden Spannungen auszubalancieren und das Projekt gemeinsam umzusetzen.

Abschied nehmen

Wie aus den gemachten Ausführungen deutlich wird, entfaltet «Avanti!» eine grosse Dynamik, und dies neben einem bereits gut gefüllten Alltag. Es wird zu einer Herausforderung, Altes loszulassen. Wir versuchen in einem Workshop, dieses Thema zu bearbeiten. Leider ohne durchschlagenden Erfolg! Es gelingt nur in Ansätzen, wirklich mutig loszulassen und damit Raum für Neues zu schaffen. Das ist auch gut nachvollziehbar: Alle Angebote wurden mit Herzblut entwickelt, da fällt es schwer, diese zu beerdigen.

Während meines Trekkings ist mir «Avanti!» immer wieder in den Sinn gekommen. Was für ein Glück, engagierte und motivierte Menschen und Organisationen auf ihrem Weg unterstützen zu dürfen! Ich wünsche dem Pfarreiteam weiterhin viel Erfolg bei der Realisierung seiner Pläne. Ich hoffe auf viele Lerneffekte überall dort, wo sich vermeintlich gute Ideen nicht so einfach realisieren lassen. Und ich danke dem Team ganz herzlich für die sehr inspirierende Zusammenarbeit!



Dr. Felix Helg ist Organisationsberater. Er unterstützt seine Kundinnen und Kunden in der ganzen Deutschschweiz bei der Realisierung ihrer Pläne. www.helg-consulting.ch