

Workshop CREDO LEAD 2023

Strukturen versus Personen

Bob Stübner & Friedhelm Holthuis

Einleitung

Aufblühende Kirchen haben in der Regel exzellente Strukturen und Prozesse. Doch sind die Strukturen der Gamechanger oder sind es die richtigen Leute? Manch einer glaubt, er müsse nur die richtigen Strukturen bauen und dann blüht Kirche auf. Manch einer glaubt, er müsse nur die richtigen Personen einsetzen. Manch einer baut auf Persönliches, ein anderer auf Strategisches.

Warum Strukturen und Systeme von entscheidender Bedeutung sind

Jede Organisation, die sich weiterentwickelt und wächst, braucht die für die jeweilige Phase richtigen Systeme, richtigen Strukturen und Prozesse. Ohne Organisationsentwicklung, ohne die richtigen Systeme, ohne gute Strukturen und Prozesse werden wir die geistliche Frucht, so sehr Gott uns sie schenken möchte, nicht ernten können. Wir haben vielleicht große Träume, werden sie aber nicht erreichen.

“You don’t rise to the level of your goals; you fall to the level of your systems. Goals don’t determine success, systems determine success.” – James Clear

Wir können machen, was wir wollen, wir können es uns noch so sehr wünschen: Am Ende werden wir immer auf das Level unserer Systeme zurückfallen, die wir etabliert haben oder eben auch nicht. Deswegen ist es eine wichtige Aufgabe für jeden Leiter, diese Systeme frühzeitig und strategisch aufzubauen und zu prägen. Tut man das nicht, wird man das gewünschte Ziel nicht nachhaltig erreichen.

Im Anhang sind eine Reihe von Strukturen und Systemen erläutert, die wir als Kirche bauen sollten.

Warum Personen das Wichtigste sind

„Jesus sagt: ... ich will meine Gemeinde bauen, und die Pforten der Hölle sollen sie nicht überwältigen.“ – Matthäus 16,18 LUT

Er hat kein Handbuch hinterlassen mit genauen Anweisungen und Systemen.

Als Jesus die Erde verließ, hat er was hinterlassen?

1. Er hat zwölf Männer mit einem klaren Auftrag hinterlassen. Er investierte in die richtigen (nicht perfekten) Personen.
2. Er hat den Heiligen Geist gesandt.

„Aber ihr werdet die Kraft des Heiligen Geistes empfangen, der auf euch kommen wird, und werdet meine Zeugen sein in Jerusalem und in ganz Judäa und Samarien und bis an das Ende der Erde.“ – Apostelgeschichte 1,8 LUT

Das Geheimnis der Kirche von Jesus lässt sich einfach zusammenfassen: Der Gründer der Kirche ist der Grund fürs Gelingen. Durch alle Zeiten hindurch, durch alle Strömungen hindurch ist das Geheimnis kein Gebäude, kein System und kein Geld. Es ist Jesus selbst. Er ist Alpha und Omega.

Seine Methode dabei ist seit 2.000 Jahren wirksam:

- Finde die richtigen Leute.
- Erfülle sie mit dem Heiligen Geist.

Die Kirche ist geboren und entwickelt sich bis heute, wo ca. 700 Millionen Menschen geisterfüllt sind. Allein die größte Pfingstbewegung (Assemblies of God) hat 370.000 lokale Kirchen und 70 Millionen Zugehörige.

Anhang mit Gedanken zu Strukturen und Systemen

Aufbau- und Ablauforganisation

Jede Kirche braucht eine Aufbau- und Ablauforganisation, die die heutigen und zukünftigen Ziele der Kirche unterstützt.

Die Aufbauorganisation beschreibt die hierarchische Struktur einer Organisation und lässt sich am ehesten mit dem Organigramm darstellen, wo klar wird: Wer leitet wen? Wer ist für welche Bereiche zuständig und wofür nicht?

Die Ablauforganisation hingegen beschreibt die Prozesse, insbesondere wenn mehrere Bereiche beteiligt sind: Wo und wie laufen Prozesse in der Organisation und zwischen den Bereichen ab? Das kann sehr gut z. B. mit Hilfe von Prozess-Ablauf-Diagrammen (Flows) dargestellt werden.

Skalierbare Prozesse

Jede Kirche braucht gute Prozesse. In einer Kirche sollten i.d.R. folgende Prozesse vorhanden sein:

- Integrationsprozesse:
 - Ich bin neu hier und möchte Kontakte knüpfen → und habe erste Kontakte geknüpft zu Menschen, die ein Interesse an mir haben
 - Ich hebe beim Bekehrungsauftritt die Hand → und werde zu einem echten Jesusnachfolger
 - Ich suche eine Kleingruppe (KG) → und finde eine KG, die zu mir passt
 - Ich möchte mitarbeiten → und finde einen Platz, wo ich mich mit meinen Gaben einbringen kann
- Ich möchte Spenden → und am Ende wird Geld von meinem Konto abgebucht und ich erhalte eine Spendenquittung
- Gottesdienstplanungsprozess → wie kommen wir zum Ablauf im Gottesdienst inkl. Liederauswahl, Ansagen etc.

Es ist sehr empfehlenswert, dass die Prozesse verschriftlicht sind, am besten mit Hilfe eines Prozess-Ablauf-Diagrammes (Flow).

Wenn ihr als Kirche wachsen wollt, müssen diese Prozesse skalierbar sein. Ansonsten könnt ihr nicht wachsen, auch wenn ihr es noch so sehr wollt.

Skalierbarkeit ist kein Automatismus: Wenn ihr heute einen Prozess habt, bei dem z.B. ein Ehrenamtlicher alle neuen Leute nach dem Gottesdienst anspricht, kann es schnell sein, dass bei doppelt so vielen Erstbesuchern der Prozess nicht mehr funktioniert. Skalierbar bedeutet, dass ein Prozess auch dann noch funktioniert und das gewünschte Ergebnis liefert, wenn er doppelt und dreimal so oft durchlaufen wird wie aktuell.

Aufgaben- und Stellenbeschreibungen

Klarheit bezüglich Aufgaben- und Stellenbeschreibungen ist so wichtig. Denn wenn jeder weiß, was er machen muss, könnt ihr mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitern unglaublich viel mehr erreichen! Unterschätze das niemals!

Die Aufgaben sollten den Bereichen so zugeordnet sein, dass Aufgaben zwischen den einzelnen Bereichen überschneidungsfrei und in der Summe vollständig sind. Also die gleichen Aufgaben sollten nicht von verschiedenen Bereichen gemacht werden. Das bringt nur Chaos. Andererseits muss jede Aufgabe einem Bereich zugeordnet sein, damit alle Aufgaben abgedeckt sind.

Für die einzelnen Personen braucht es gute Stellenbeschreibungen, wo klar geregelt ist, was genau ihre Aufgaben sind, was die Erwartungshaltung ist, was die benötigten Kompetenzen sind und wer der Leiter (Vorgesetzte) ist.

Jahresgespräche und Zielformulierungen

Sorge dafür, dass mit allen Angestellten und ehrenamtlichen Leitern regelmäßig Jahresgespräche geführt werden. Es reicht nicht aus, im Tagesgeschäft mit den Leuten „gut im Gespräch“ zu sein, sondern einmal im Jahr solltest Du ein ausführliches Mitarbeitergespräch führen (Leitfäden können bei Bob angefordert werden), in dem ihr über die langfristigen Themen und Perspektiven sprecht. Nur so können strategische Weichenstellungen getroffen werden und die Chancen steigen, dass Angestellte und Leiter über viele Jahrzehnte begeistert Teil Eures Teams sind.

Hier können und sollten neben inhaltlichen Zielen auch persönliche Wachstums- und Entwicklungsziele vereinbart werden.

Strukturierte Ausbildungssysteme

Wir benötigen ein strukturiertes System, wie wir zukünftige Leiter identifizieren, wie wir sie ausbilden und trainieren. Eine Kirche sollte daran gemessen werden, wie viele neue Leiter – für sich selbst und für den gesamten Leib Christi – sie hervorbringt!

Gute Meetings

Gute Meetings passieren nicht von allein. Gute Meetings brauchen gute Vor- und Nachbereitung. Diese dauert im Normalfall länger als das eigentliche Meeting. Am Ende erreicht ihr aber in weniger Arbeitszeit deutlich mehr Wirksamkeit!

Definiert vor jedem Meeting eine Tagesordnung. Definiert genau, wer für einen Tagesordnungspunkt zuständig ist und was es für ein Punkt ist:

- Entscheidung: Soll von dem Gremium eine Entscheidung getroffen werden? (Dann bitte eine Entscheidungsvorlage mitbringen, nicht einfach nur ein Thema dropfen.)
- Information: Soll nur eine Info weitergegeben werden?
- Workshop: Soll gemeinsam an etwas gearbeitet werden? (Bitte gut vorbereiten und ausreichend Zeit dafür einplanen, ggfs. einen separaten Workshop-Termin vereinbaren.)

Der größte Fehler in Meetings ist, dass man am Ende denkt, wir haben jetzt so viel über das Thema geredet, dann ist jetzt alles klar. Ob das stimmt, merkt man erst, wenn man ein Ergebnisprotokoll schreibt und dabei auch die genauen To-Do-Schritte gemeinsam definiert: Wer macht was genau und bis zu welchem Zeitpunkt? Wir gehen dann beim nächsten Treffen die alten Protokolle durch und schauen, ob alle To-Do's abgearbeitet sind oder irgendwo noch was unklar ist. So stellen wir sicher, dass unsere Meetings eine echte Frucht bringen.

Klare Ziele

Klare Ziele setzen eine unglaubliche Kraft frei! Mit klaren Zielen kannst Du Energie fokussieren und Aufmerksamkeit lenken.

Fakt ist: Du kannst nicht alles in Deiner Kirche micro-managen und überall selbst drin rumwühlen. Das skaliert nicht, die Kirche kann nicht wachsen und Du wirst am Ende überfordert und frustriert sein und letztlich scheitern.

Vorteil: Wenn aber allen in der Kirche Eure Ziele klar sind, werden deine Leiter und Mitarbeiter im Alltag bei den hunderten von Entscheidungen, die sie jede Woche treffen, in die Lage versetzt, allein von sich aus das „Richtige“ tun zu können, ohne Dich jedes Mal zu fragen. Das geht aber nur, wenn sie die Ziele kennen und diese eindeutig und nicht schwammig sind.

Ziele sollten grundsätzlich SMART sein: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und (zeitlich) Terminiert.

Weltweit erfreut sich das OKR-System (Objectives & Key Results) großer Beliebtheit und wird von allen Arten von Organisationen mit großem Gewinn eingesetzt. Ich (Bob) persönlich habe damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Bei Interesse findest Du dazu viel Literatur und darüber hinaus auch sehr viel kostenlosen Content im Internet.

KPI-Kennzahlen

Genauso wie jedes Auto ein Cockpit hat, weil der Autofahrer die wichtigsten Daten (Geschwindigkeit, Tankfüllung, Wassertemperatur etc.) im Blick haben muss, um das Auto gut zu steuern, brauchst Du auch als Kirche eine Übersicht über die entscheidenden KPIs (Key Performance Indicators), also die Schlüsselkennzahlen in Deiner Kirche.

Hier ein paar Beispiele für wichtige KPIs in der Kirche:

- Anzahl Gottesdienstbesucher
- Meldungen beim Bekehrungsaufruf
- Anzahl der Personen, denen wir nach dem Aufruf eine Bibel schenken konnten
- Anzahl der Personen, mit denen wir ein persönliches Gespräch führen konnten
- Monatliche Spendeneinnahmen
- Durchschnittliche Wartezeit für die Vermittlung in eine KG
- Teilnahme-Quote der KG-Teilnehmer
- Anzahl der Taufen pro Jahr
- Zufriedenheit der Leiter und Mitarbeiter (am besten professionell messen, z.B. über das BCW Institute, das sich auf Kirchen spezialisiert hat und einem gute Vergleichswerte liefern

kann: <https://www.bcwinstitute.org>

Was ich nicht messe und nicht auf einen Blick sehen kann, kann ich auch nicht steuern. Deswegen sind KPIs für uns als Leiter in der Kirche so entscheidend. Des Weiteren helfen Sie uns, die Realität nicht schön zu reden. Fakten sind Freunde – sie helfen uns zu erkennen, was gut läuft und wo etwas unsere Aufmerksamkeit benötigt.

Finanzen und Budgets

Jeder Arbeitsbereich sollte ein finanzielles Budget haben. Innerhalb dieses Budgets kann der Bereich eigenständig entscheiden, wofür er das Geld ausgibt, und muss nicht jedes Mal nachfragen. Die Budgets werden jeweils zum Ende des Vorjahres erarbeitet, indem jeder Bereich seine Anträge macht und begründet. Aus den einzelnen Budgetanträgen wird dann der Gesamthaushalt der Gemeinde erstellt und beschlossen.

Kommunikation und Zugänglichkeit von Informationen

Gute interne Kommunikation ist einer der Haupt-Defizite in wachsenden Organisationen. Früher saß man regelmäßig mit allen an einem Tisch und jeder wusste ganz automatisch über alles Bescheid. Nach den ersten Wachstumsphasen funktioniert das nicht mehr. Deswegen muss dafür Sorge getragen werden, dass alle relevanten Informationen regelmäßig über ein geeignetes Medium (Leitertreffen, internes News-Video etc.) an alle kommuniziert werden.

Des Weiteren sollten Informationen an zentraler Stelle für alle nachlesbar und einsehbar sein (z.B. in einem kleinen Intranet). Wichtige Dokumente sollten in einem geschützten Bereich verfügbar sein, damit man nicht immer nachfragen muss. Das spart Zeit für alle.

Empfehlungen

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt („Gutes Management ist ein Handwerk, was erlernbar ist“)

<https://www.amazon.de/F%C3%BChren-Leisten-Leben-Management-Book/dp/3593510693>

Craig Groeschel, Leadership Podcast: How To Grow A Healthy Organization

<https://www.life.church/leadershippodcast/how-to-grow-a-healthy-organization/>

Adizes, Managing Corporate Lifecycles:

<https://site.adizes.com/lifecycle/>

<https://www.amazon.de/dp/B07RVNR13C>

Les McKeown, Predictable Success: Getting Your Organization on the Growth Track--and Keeping It There

<https://www.amazon.com/Predictable-Success-Getting-Organization-Track/dp/1626340765>