



ekiba 2032 - Empfehlungen zur Kommunikation

Herausgegeben vom Kernteam ekiba 2032

www.ekiba.de/strategieprozess

Inhalt:

Einführung	Seite 2
Was ist Change Kommunikation?	Seite 3
3 Bausteine der Veränderungskommunikation	Seite 4
Kommunikation im Prozess	Seite 5,6
Zielgruppen in der Kommunikation	Seite 7,8
Change Kurve	Seite 9,10
Ebenen der Kommunikation: Eisbergmodell	Seite 11,12
Die Change Story: Kommunikations-V-Modell	Seite 13-16
Kommunikation konkret: Vorschläge und Ideen	Seite 17,18
Kontakt	Seite 19

Einführung

Wofür diese Arbeitshilfe?

- » Kirche lebt von und für die Menschen. Deshalb kann Kirche nur dann existieren, wenn Menschen in ihrem Tun Kirche mit Leben füllen.
- » Im Rahmen des Strategieprozesses gestalten Menschen Kirche neu und passen sie an die sich verändernden Rahmenbedingungen an.
- » Klare und kontinuierliche Kommunikation bindet alle Menschen in diesen Prozess ein, informiert sie und öffnet Räume für Beteiligung.

Was bringt diese Arbeitshilfe?

- » Diese Arbeitshilfe unterstützt die Menschen, die im Rahmen des Prozesses mit Kommunikationsaufgaben betraut sind.
- » Sie bietet konkrete Hinweise, wie Kommunikation in einem Veränderungsprozess wirkt und welche Überlegungen dafür wichtig sind.
- » Sie bietet Methoden und Beispiele an, wie Akteur*innen die Kommunikation auf die konkreten Entwicklungen im eigenen Bezirk anpassen können.
- » Sie bietet Anregungen, wie die Vermittlung negativ behafteter Nachrichten gestaltet werden kann.

Wie hilft diese Arbeitshilfe konkret?

- » Einführung in die Change Kommunikation: Was ist Veränderungskommunikation?
- » Zielgruppen in der Change Kommunikation: Wen erreiche ich wie?
- » Die Change Story: Vom Veränderungsdruck zum gewünschten Ziel.
- » Konkrete Hinweise: Gestaltung von Veranstaltungen mit „schlechten Nachrichten“, Tipps zum Umgang mit der Presse

Was ist Change Kommunikation?

- » Change Kommunikation ist die **geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses.**
- » Ihre Kernaufgabe ist der **gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten** - sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb.
- » Sie ist **zeitlich befristet** für die Dauer eines Veränderungsvorhabens.
- » Um erfolgreich zu sein, ist es ideal, eine/n Change Kommunikationsmanager/-in frühzeitig einzubinden, die/der in der Lage ist, auf die **emotionalen Grundbedürfnisse der Betroffenen zu achten und entsprechend zu agieren.**

Change Kommunikation ist eine besondere Form der Kommunikation der bestimmten Schwerpunkte hat.

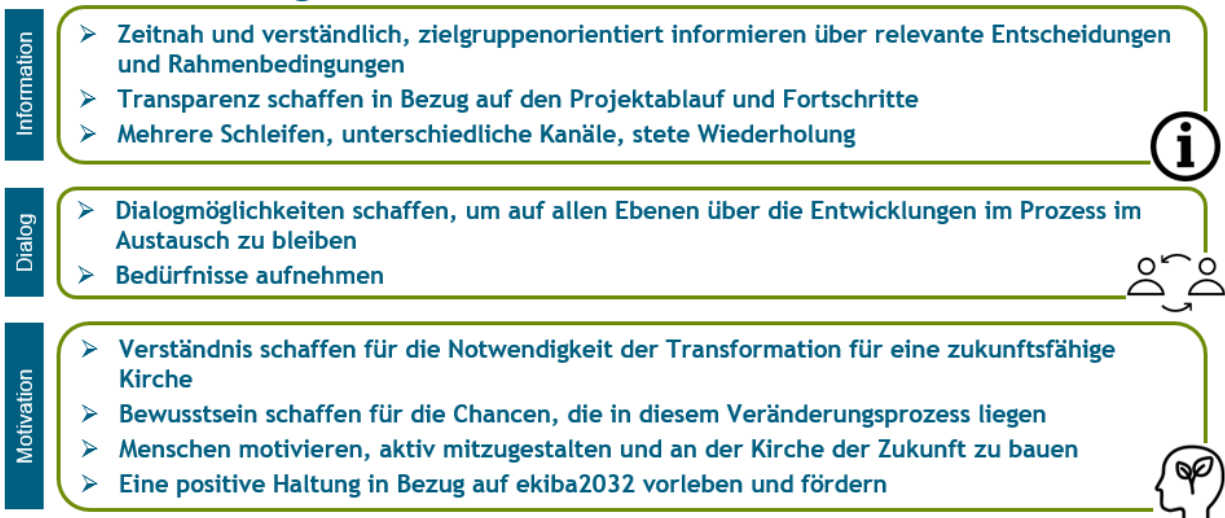
Erstens erfolgt Change Kommunikation nicht ad hoc und nach dem Zufallsprinzip. Es ist eine geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses. Insbesondere in Veränderungsprozesses ist es wichtig die bestehenden Unsicherheiten bei allen Beteiligten und Betroffenen zu reduzieren. Dabei helfen aufeinander abgestimmte Botschaften und Maßnahmen.

Die Kernaufgabe ist der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvieren von allen Betroffenen und Beteiligten – sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb. Sie sehen hier, wie bereits öfters erwähnt: Informationsaustausch, nicht nur Informationsbereitstellung und Dialog. Das sind Kernelemente der Change Kommunikation.

Change Kommunikation ist normalerweise zeitlich befristet für die Dauer eines Veränderungsprojekts.

Das gegenseitige Wahrnehmen in Change Prozessen ist sehr wichtig und es sich lohnt darin Zeit zu investieren und nicht sofort sich in den Aktionismus zu stürzen. Um die Bedürfnisse der Betroffenen gut aufnehmen und kommunikativ bearbeiten zu können ist aktives Zuhören gefragt. Idealerweise gibt es ein Change Kommunikationsmanager im System der genau auf diese Themen achtet und diese im Projekt einfließen lässt.

Veränderungskommunikation



Grundsätzlich gilt: Gelungene Kommunikation ist das was beim Empfänger ankommt, nicht unbedingt, das, was der Sender sendet...

Deshalb ist es auch immer wieder wichtig zu überprüfen, was ist nun wirklich angekommen?

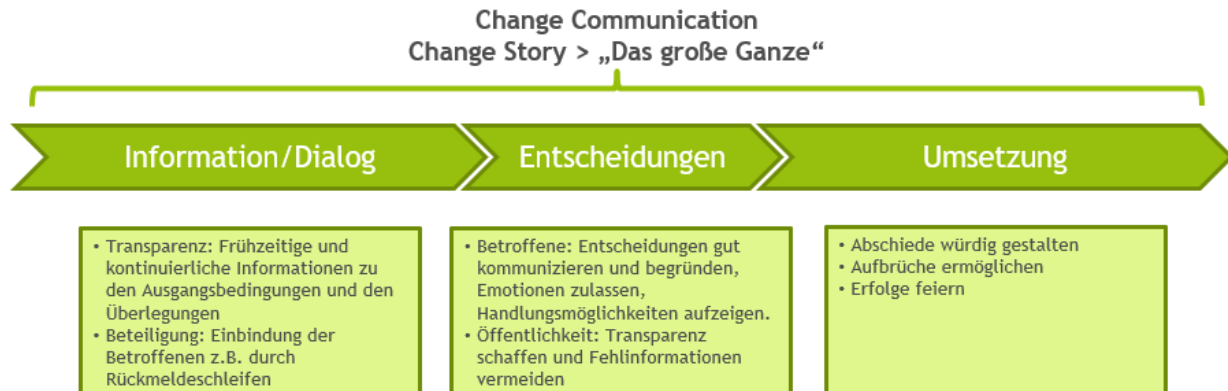
In der Veränderungskommunikation setzen wir auf 3 Bausteine: Information, Dialog und Motivation.

Denn Veränderungskommunikation ist nicht nur das Bereitstellen von Informationen, sondern es geht auch darum Feedbackschleifen einzubauen und in den Dialog zu gehen. Nur so haben Sie die Möglichkeit Klarheit zu schaffen, zu verstehen wo die Betroffenen stehen und gezielte Kommunikationsmaßnahmen darauf abzustimmen.

Es braucht oftmals mehrere Schleifen, auf unterschiedliche Kanäle, zielgruppenspezifisch und Wiederholung, Wiederholung, Wiederholung

Es geht nicht nur um das transparent machen von Fakten und Informationen. Verständnis zu schaffen und Menschen motivieren aktiv mit zu gestalten gelingen häufig über Erlebnisse, und die Möglichkeit sich in unterschiedlichen Kontexten mit anderen Akteur*innen mit dem Veränderungsthema auseinanderzusetzen.

Kommunikation im Prozess



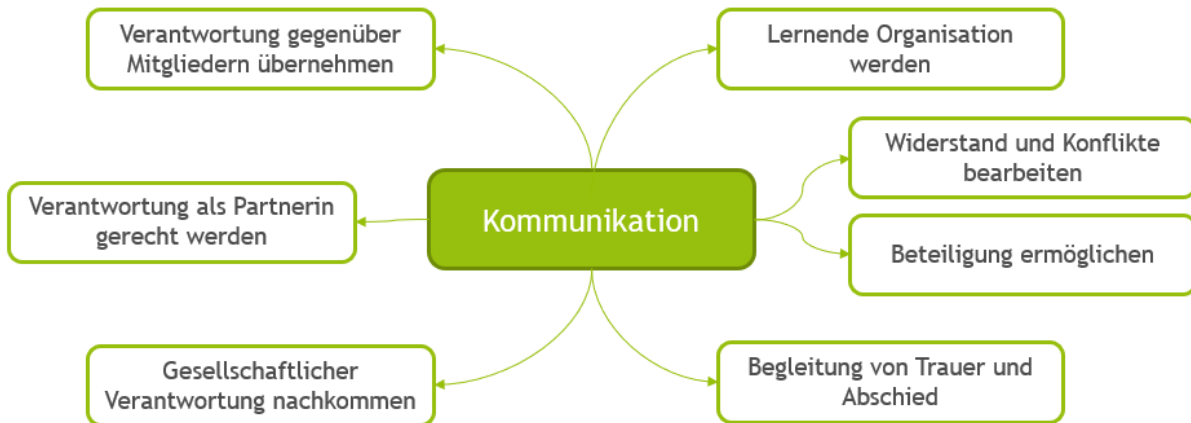
Entscheidend ist: Kommunikation fängt nicht mit dem Mitteilen der Ergebnisse in den Gemeinden an – dann ist es zu spät. Der gesamte Prozess muss kommunikativ begleitet werden. Umso besser die kommunikative Einbindung funktioniert, umso geringer ist das Risiko, dass „Störungen“ den Prozess scheitern lassen.

Zusätzlich zu der Kommunikation von Inhalten, wie zum Beispiel Entscheidungen im Prozess, ist eine Prozesskommunikation hilfreich. Insbesondere in der Anfangsphase, wenn der Prozess startet, aber noch keine konkreten Entscheidungen vorliegen.

- Was ist die Ausgangssituation?
- Welches große Ziel verfolgen wir?
- Über welchen Zeitraum ist der Prozess geplant?
- Wann stehen welche Entscheidungen an?
- An welchen Punkten im Prozess kann ich mich einbringen?
- Wo bekomme ich weitere Informationen?

Das sind Fragen, die mit einer Prozesskommunikation bearbeitet werden können um die Betroffenen im Prozess abzuholen, auf das Ziel einzustimmen und ein Stück Sicherheit zu geben wohin die Reise geht und was auf sie zukommt.

Funktion von Kommunikation im Prozess



Warum ist die Kommunikation rund um ekiba 2032 so wichtig?

Der Strategieprozess ekiba 2032 betrifft die gesamte Landeskirche, von der Gemeinde bis zum Oberkirchenrat. Im Sinne einer lernenden Organisation ist es wichtig, dass alle Informationen bekannt sind und Erfahrungen aus einzelnen Organisationseinheiten (z.B. Gemeinden, Kooperationsräumen) anderen zur Verfügung gestellt werden. Nur so können Fehler vermieden und das Ergebnis verbessert werden.

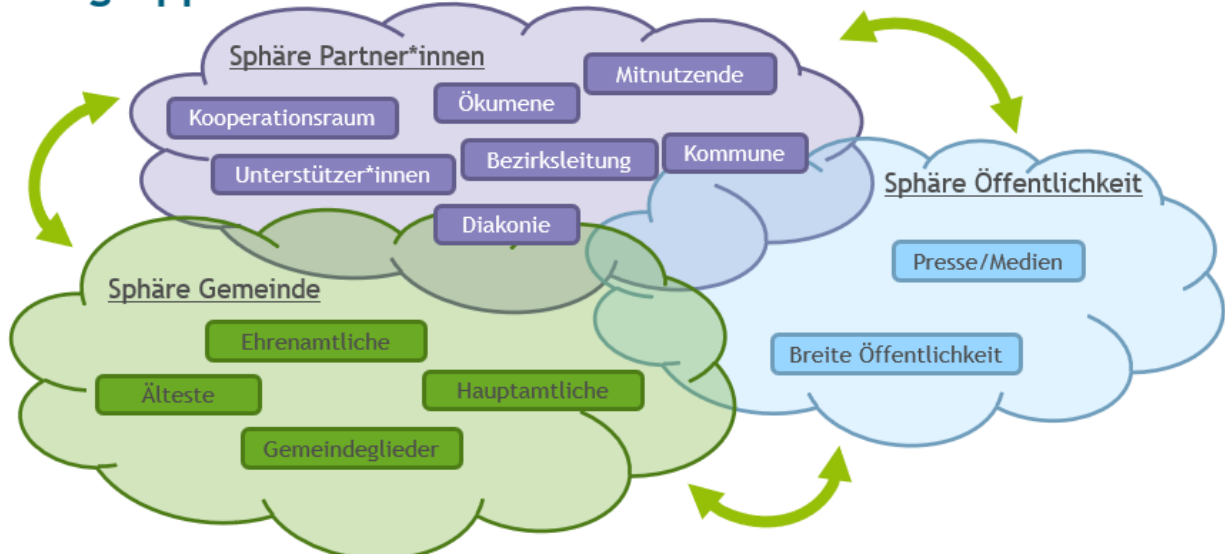
Im Rahmen des Strategieprozesses findet eine Weiterentwicklung von Kirche statt, die sehr viele Facetten der bisher gewohnten Formen von Kirche betrifft. Es handelt sich nicht um eine kleine administrative Anpassung, sondern um einen weitreichenden Veränderungsprozess. Diese Veränderungen können Ängste und Lähmungen bei allen Beteiligten auslösen. Eine kontinuierliche Kommunikation hilft dabei, diese Emotionen zu verarbeiten und in einen Gestaltungsmodus zu kommen.

Viele Menschen haben diese Kirche zu dem gemacht, was sie heute ist. Haupt- und Ehrenamtliche haben vor Ort Kirche (und häufig auch *Kirchen*) gebaut. Ohne diese Menschen gebe es unsere heutige Kirche nicht! Deshalb ist die Wertschätzung für diese Leistung wichtig. Die notwendigen Veränderungen im Hinblick auf die Zukunft der Kirche dürfen nicht als Abwertung der bisherigen Form von Kirche verstanden werden.

Kirche ist eingebunden in einen gesellschaftlichen Kontext: als Teil der Dorfgemeinschaft oder Stadtgesellschaft, als Partnerin der Kommunen und des Landes, als Besitzerin ortsbildprägender Gebäude. Diese Beziehungen sollen auch in Zukunft erhalten bleiben. Im Zeichen einer fairen Partnerschaft ist es deshalb wichtig, weitreichende Veränderungen den Partner*innen mitzuteilen und sie bei der Entwicklung von Lösungen einzubinden.

Wir als Kirche unterliegen zunehmend einer kritischen Bewertung durch Teile der Gesellschaft, u.a. im Hinblick auf die Verwendung der Kirchensteuereinnahmen und der Staatsleistungen. Eine hohe Transparenz bzgl. der eigenen Veränderungsbereitschaft ist notwendig, um in dieser Debatte sachlich punkten zu können.

Zielgruppen in der Kommunikation



Kirchliche Entscheidungen betreffen selten nur die Kirche selbst, sondern haben z.T. große Wirkung auf Dritte. Die Schließung einer Kita betrifft Eltern und Kommune, die Aufgabe eines Gemeindehauses betrifft Gruppen und Kreise, Mitnutzer*innen und ggf. Nachbar*innen. Unterschiedliche Zielgruppen benötigen daher unterschiedliche Informationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Es ist wichtig genau zu überlegen, wer welche Information wann erhält. Es gibt große Überlappungen und viele Bezüge zwischen den einzelnen Gruppen (die Bürgermeisterin ist auch Mitglied der Gemeinde, ein KGR-Mitglied arbeitet als Journalist*in), weshalb eine zielgerichtete Kommunikation manchmal schwierig sein kann. Grundsätzlich gelten folgende Prinzipien:

- **Intern vor Extern:** Direkt Betroffene sollten immer direkt informiert werden und nicht über die Medien. Auch bei der Tiefe der Informationen gilt: Direkt Betroffene erhalten mehr Informationen als Externe. Existenziell Betroffene (z.B. Hausmeister eines wegfallenden Gebäudes) sollten nach Möglichkeit in einem geschützten Raum persönlich informiert werden. Beispiel: Die Rotsetzung einer Kirche sollte erst im Rahmen einer Gemeindeversammlung erörtert werden, bevor sie in der Presse kommuniziert wird.
- **Einheitliche Information:** Bevor eine Information herausgegeben wird, empfiehlt es sich ein einheitliches Wording zu vereinbaren. Damit wird vermieden, dass (vermeintlich) unterschiedliche Informationen kommuniziert werden und es zu Missverständnissen kommt. Vor allem die Stakeholder im Bereich Gemeinde und Partner müssen sich auf die gegebenen Informationen verlassen können. Dabei ist auch zu beachten, dass

Menschen in unterschiedlichen Phasen des Prozesses sein können: Wer zum ersten Mal vom Strategieprozess und dem möglichen Abbau einer Pfarrstelle hört reagiert anders, als eine Person, die schon seit einem Jahr den Prozess mitgestaltet (siehe auch Change Kurve).

- **Abgestimmte Kommunikation:** Im Strategieprozess der Landeskirche agieren unterschiedliche Ebenen (z.B. Bezirk, Kooperationsraum, Gemeinden) und Gruppen gleichzeitig. Deshalb ist es wichtig abzustimmen, wer wann welche Information wie und an wen weitergibt. Es ist sinnvoll, dass sich die Beteiligten (Bezirksleitung und Gemeinden) dazu abstimmen und einen entsprechenden Zeitplan verabschieden. Es sollten auch klare Ansprechpersonen benannt werden, die für Rückfragen oder Presseanfragen zuständig sind.
- **Informationskanäle bestimmen:** Nicht jeder Kommunikationskanal eignet sich für jede Information. Der Gemeindebrief ist ein sehr öffentliches Medium, eine E-Mail erreicht vielleicht nicht alle Ehrenamtlichen gleichermaßen. Hier gilt es vor Ort abzuschätzen, welches Medium sich am besten eignet. Gerade bei kritischen Informationen ist eine direkte Kommunikation wichtig. Dadurch besteht die Möglichkeit zu Rückfragen, Missverständnisse können geklärt werden und Sorgen und Gedanken aufgenommen werden. Dies ist hilfreich für die nachfolgenden Schritte im Prozess.

Reaktionen der Betroffenen in 7 Phasen: Change Kurve



Die Change Kurve ist ein Modell zum Verständnis, wie Menschen auf einen Change Prozess reagieren. Je nach Phase beteiligen sich Menschen unterschiedlich an dem Prozess (eher aktiv/eher passiv, eher widerständig/eher gestaltend). Für die Kommunikation ist es wichtig zu verstehen, dass Menschen in unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Informationen benötigen bzw. unterschiedlich empfänglich für Informationen sind.

Es gibt ein unterschiedliches Tempo der verschiedenen Prozessbeteiligten. Nicht alle durchlaufen hier alle Phasen, manche gehen bei manchen sehr schnell, andere hängen lange in einer Phase.

Phase 1: Bei vielen fängt es an mit dem Schock: „das kann nicht wahr sein“, man fühlt sich ohnmächtig, handlungsunfähig.

Phase 2: Dann kommt die Ablehnung: Die Studie stimmt doch gar nicht, die Kirche hat doch noch Geld. Das wird alles viel schlimmer dargestellt als es wirklich ist. Es ist bei uns doch noch alles in Ordnung. Wir müssen die Pfarrstellen retten! Hier wird man doch eher aktiv, und hält dagegen, daher geht die Energie-Kurve auch hoch. Manche Menschen schaffen es sich sehr lange in dieser Phase zu halten.

Phase 3: Als nächstes kommt die rationale Einsicht: „vielleicht doch...“ Es scheint nicht einfach vorüber zu gehen, wir werden uns wohl doch damit beschäftigen müssen, auch wenn wir nicht wollen und das erstmal alles ganz schlimm finden. Vielleicht haben wir dann keine Hauptamtlichen mehr, müssen uns von manchen verabschieden. Da ist häufig Verzweiflung spürbar. Diese Phase wird auch das „Tal der Tränen“ genannt.

Phase 4: Auf die rationale Einsicht folgt das emotionale Einsickern. Wir lassen uns mal drauf ein. Vielleicht gibt es ja auch was Positives? Auf einmal nicht mehr ganz so bedrohlich alles. Das kann ein bisschen dauern, aber dann werden wir wieder aktiv.

Phase 5: Wir fangen an erste Aktionen zu planen und umzusetzen. Manche Versuche scheitern beim ersten Mal, daher kann es sein, dass man hier verschiedene Runden dreht, wie man an der Kurve auch sehen kann.

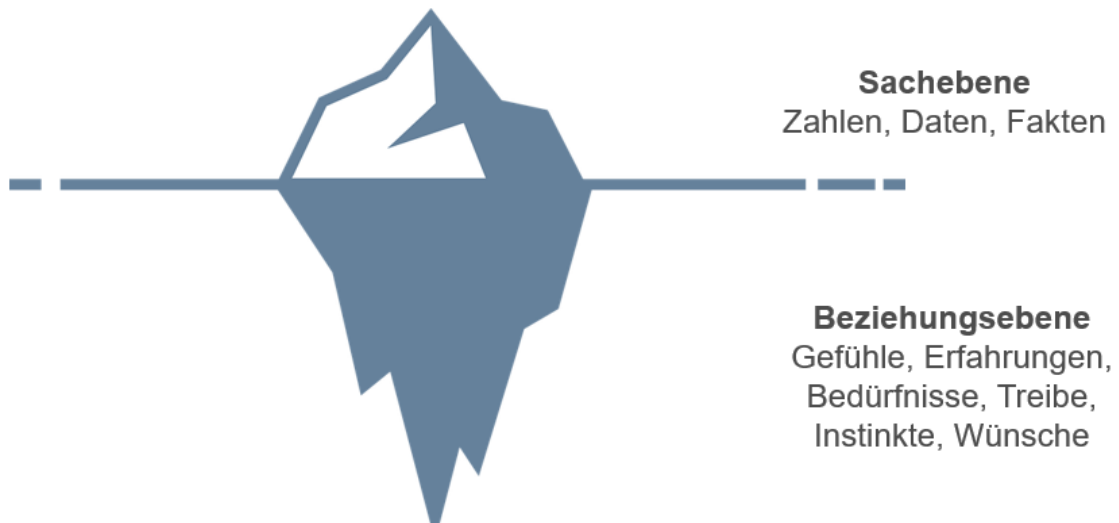
Phase 6: Irgendwann pflücken wir aber die Früchte und merken: es geht ja tatsächlich!

Phase 7: Umso mehr wir in der neuen Situation aktiv sind, umso mehr wird es selbstverständlich und das neue „normal“

Manche Personen durchlaufen diese Phasen sehr schnell, andere brauchen dafür wesentlich mehr Zeit. Es ist sehr wichtig, dass bei der Planung der Veränderung und die unterstützenden Maßnahmen wie zum Beispiel die Change Kommunikation zu berücksichtigen.

Es ist wichtig die Betroffenen dort abzuholen wo sie gerade stehen.

Auf welche Ebene kommunizieren wir?



Veränderungsprojekte sind gekennzeichnet durch eine rationale und eine sozial-emotionale Ebene.

Der allergrößte Teil der Kommunikation läuft unsichtbar und unbewusst ab. Wir glauben, über das Gleiche zu reden und sind verwundert, wenn wir merken, dass hinter ein und demselben Wort sehr viele unterschiedliche Bedeutungen stecken. Weder kennen wir die inhaltliche Definition unseres Gesprächspartners zu einem Wort, noch ahnen wir die emotionale Bedeutung für ihn. Und trotzdem erwarten wir ständig, dass „der/die andere“ uns versteht. Das ist nicht hilfreich, wenn wir Veränderungsprozesse führen wollen.

Im Change-Management ist es wichtig, sich intensiv damit zu beschäftigen, „wie Menschen ticken“. Es braucht eine bestimmte innere Haltung, um Menschliches Handeln nicht nur zu verstehen, sondern zu akzeptieren und unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedürfnisse und Kontexte wirkliche Veränderungen herbeiführen zu können.

In der Regel sprechen wir im Alltag über die 10% Sachebene (obere Hälfte des Eisbergs) und wundern uns, dass so vieles nicht ohne Reibung funktioniert. Dabei wird das sofort verständlich, wenn man in den Eisberg mal ein Strichmännchen malt. Der Kopf (Verstand) schaut aus dem Wasser, doch der Körper (Emotionen, Antreiber, Werte, Bedürfnisse) sind unter Wasser.

Wir sehen sie nicht und oft genug ignorieren wir sie sogar. Sprüche wie: „Bleib doch mal sachlich“, „beruhig dich mal wieder“, „lass doch mal die Emotionen aus dem Spiel“ sind allesamt Versuche, die Komplexität des Miteinanders zu reduzieren und beherrschbar zu machen. Nur leider geht das an der Realität des menschlichen Verhaltens vorbei.

Es hilft also nicht, so zu tun, als ob es dieses „unter Wasser“ nicht gäbe. Denn dort unten schlummern nicht nur die Konfliktpotentiale, sondern auch die Lösungen für Widerstände und Schlüssel für intrinsische Motivation! Also die größten Hebel, um Veränderungen zu initiieren und nachhaltig (selbst) laufen zu lassen.

Vereinfacht ausgedrückt kollidieren zwei Personen sehr oft im Bereich ihrer Werte, Ansichten, Antreiber und Bedürfnisse und NICHT, weil sie auf der Sachebene keine Lösung finden!

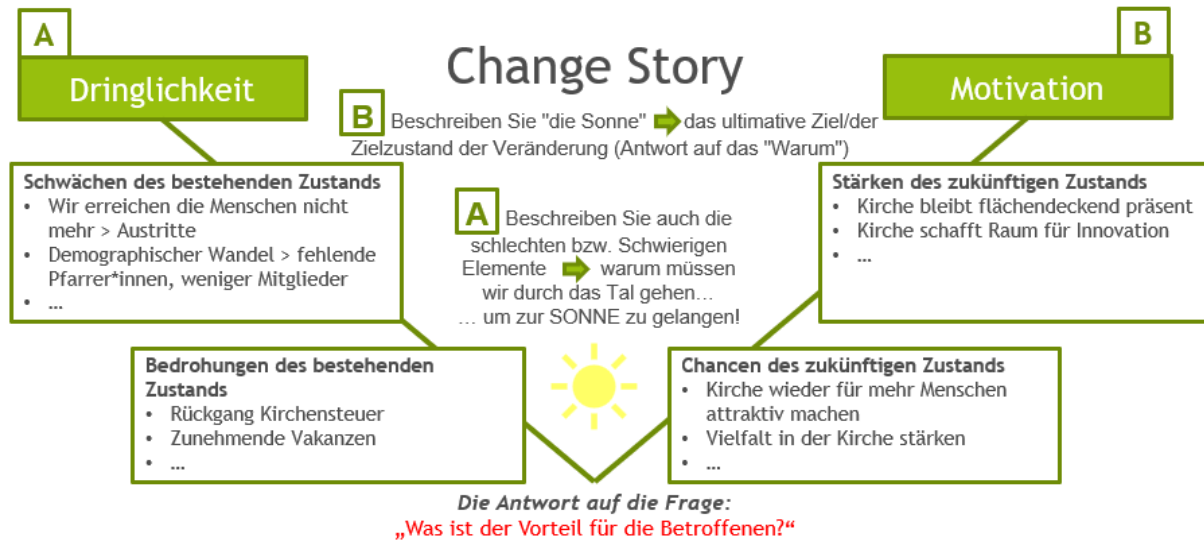
Wir können also drei ganz wichtige Dinge aus dem Modell lernen:

1. Es macht Sinn, dass sich die Change Manager ihrer eigenen Motive, Werte, Antreiber und Bedürfnisse bewusstwerden (sich also selbst besser verstehen)
2. Viel besser verstehen, was Betroffenen wirklich nachhaltig motiviert (intrinsische Motivation)
3. Was damit gemeint ist, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Nämlich durch Berücksichtigung ihrer Motive und systemischer Regeln.

Für die Kommunikation bedeutet das: Die Sachebene ist rational und von Fakten geprägt. Die Beziehungsebene ist emotional und instinktiv geprägt.

Sach- und Beziehungsebene unterscheiden sich also darin, WIE sie kommuniziert werden: Die Sachebene wird vor allem verbal vermittelt und die Beziehungsebene wird vor allem nonverbal vermittelt.

Veränderungskommunikations-V (I)



In der Change Story wird die „negative“ Ist-Situation, die ein Handeln erforderlich macht (Dringlichkeit), mit der „positiven“ Zielsituation, die das Handeln attraktiv macht (Motivation), verknüpft. Die rechte Seite steht für das WOFÜR – WOFÜR machen wir den Strategieprozess? Der Weg von A nach B (hin zur Sonne) führt durch ein Tal, deshalb muss das Bild wo es hingeht möglichst attraktiv sein. Die Bilder können auch immer andere sein, daher ist es wichtig, in der Kommunikation immer wieder den Raum zum Austausch über die Bilder und Vorstellungen zu öffnen. Dazu gehört auch die Frage, die jede*r Betroffene*r stellt: „Was bedeutet das für mich?“, sowohl im Hinblick auf die negativen Faktoren (werde ich noch Arbeit haben, wird es bei uns noch eine*n Pfarrer*in geben) als auch auf die positiven (was macht meine Kirche für mich attraktiv).

Hier sehen Sie ein Modell zu dem Aufbau eines Change Story's, das Veränderungskommunikations-V.

Auf der linken Seite A, die Dringlichkeit und auf der rechten Seite B, die Motivation, die „Sonne“, die gemeinsame Figur -> die Antwort auf die Warum-Frage.

Zuerst können Sie ein Brainstorming machen in Bezug auf die einzelnen Elemente, zum Beispiel...

A1 – Schwächen des bestehenden Zustands

- Immer mehr Menschen treten aus der Kirche aus
- Der demographische Wandel führt zusätzlich zu einem Verlust an Mitgliedern
- Bei den Hauptamtlichen steht eine Ruhestandswelle an, es kommt aber nur wenig Nachwuchs
- Die kirchlichen Ressourcen sind schon jetzt sehr unter Druck, viele Gebäude sind sanierungsbedürftig
- Es kommen immer neue Anforderungen an die Kirche, die den Handlungsdruck erhöhen (Klimaschutz, Umsatzsteuer...)

Fazit: Finanzelle und personale Engpässe in der nahen Zukunft

A2 – Bedrohungen des bestehenden Zustands

- Die Finanzmittel nehmen ab, kirchliche Arbeit wird nicht mehr finanzierbar
- Haupt- und Ehrenamtliche werden überlastet und fallen aus, damit fallen die Gesichter vor Ort weg
- Kirche zieht sich aus der Fläche zurück
- Gebäude verfallen und stehen für die kirchliche Arbeit nicht mehr zur Verfügung

Fazit: wir müssen handeln um die Kirche zukunftsfähig zu machen, sowohl inhaltlich als auch personell/finanziell

B1 – Stärken des neuen/zukünftigen Zustands

- Kirche schafft Strukturen für ein vielfältiges und gabenorientiertes Arbeiten
- Kirche übernimmt Verantwortung für andere und für sich
- Neue Formen von Kirche werden gestärkt
- Kirche orientiert sich an der Vielfalt der Bedürfnisse und Bedarfe der Menschen in Kirche und Gesellschaft, auch über die Kerngemeinde hinaus
- Stärkung der Zusammenarbeit in der kirchlichen Arbeit, sowohl intern (HA und EA, regionale Zusammenarbeit) als auch mit externen Partnern
- Angebot vielfältige innovative Formen kirchlicher Arbeit

Fazit: Transformation ist keine Option, sondern notwendig!

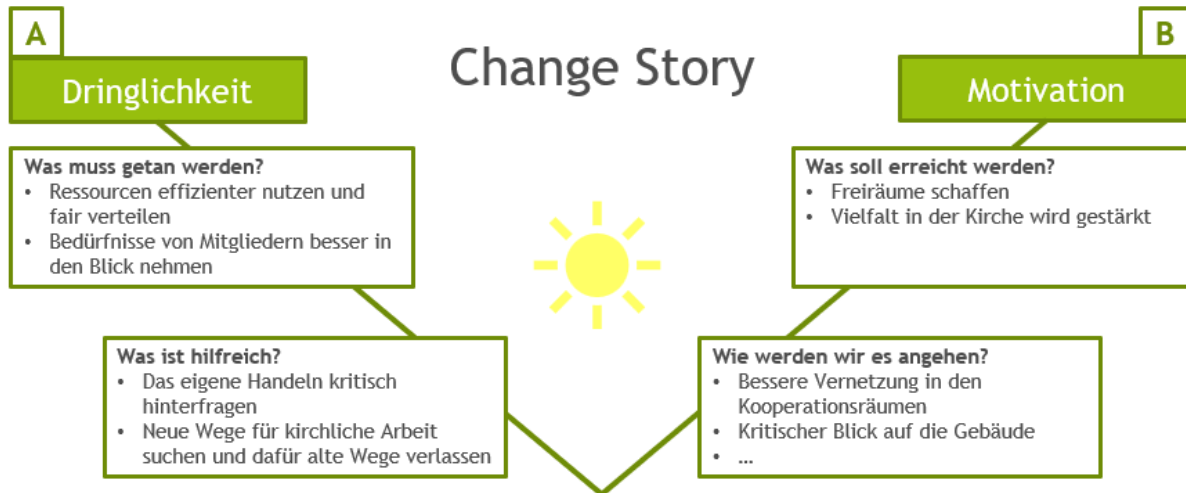
B2 – Chancen des neuen/zukünftigen Zustands

- Erreichen von neuen Zielgruppen in der Gesellschaft
- Kirche gewinnt an Relevanz
- Teamarbeit inspiriert und beflügelt – gemeinsam an Gottes Reich bauen
- Innovative, großangelegte und attraktive Angebote für bestimmte Zielgruppen in der Region durch Bündelung Ressourcen
- Vernetzung und Zusammenarbeit stellen eine flächendeckende seelsorgerliche Betreuung sicher
- Raum für Innovation und Flexibilität: keine Bindung der Kirche an Gebäuden sondern am Erleben und kirchliche Präsenz im weitesten Sinne
- Modernisierung des Angebots durch Digitalisierung

Fazit: Transformation ist eine große Chance!

Nicht zuletzt die Antwort auf die Frage: „Was ist der Vorteil für mich?“ aus Sicht der Betroffenen selbstverständlich

Veränderungskommunikations-V (II)



Im zweiten Schritt wird der Weg von A nach B konkretisiert. Ausgehend vom Zielzustand B (die Vision, das Warum/Wofür) werden wir A tun, um B zu erreichen. Dieser Weg ergibt sich aus dem Prozessplan und den Meilensteinen, aber auch aus der Haltung, mit der die Beteiligten arbeiten (neugierig, aufgeschlossen, transparent, zuverlässig...).

Aufbau Change Story

Treiber und Auslöser (Trends etc.)

Wo kommen wir her? (bestehender Zustand)

Wo wollen wir hin? (Ziele, Motivation)

Beschreibung der Veränderung (Transformation & Reduktion -> der Weg)

Unsere „guiding principles“ (z.B. 3 Wörter: Kirche.Zukunft.Gestalten)

Wie kommen wir dahin? (Beschreibung Prozessmeilensteine & Unterstützungsstruktur)

BILD: Unsere Kirche 2036

Beispiel für eine Change Story

[Treiber] Wir stehen als Kirche unter Druck. Menschen treten aus, Eltern lassen ihre Kinder nicht mehr taufen, der demografische Wandel lässt unsere Mitglieder immer älter werden. Dadurch verlieren wir Mitglieder, also Menschen die durch ihre Mitarbeit und ihre finanziellen Beiträge unsere Kirche leben lassen. Allein in unserem Kirchenbezirk haben wir in den letzten 10 Jahren XX Mitglieder verloren.

[Ziele und Motivation] Wir müssen uns als Kirche also zwei Fragen stellen: Wie möchten wir Kirche gestalten, damit die Menschen einen Bezug zu uns finden? Und wie schaffen wir das bei zurückgehenden Ressourcen? Veränderungen brauchen Zeit, deshalb machen wir uns heute Gedanken dazu, wie unsere Kirche 2032 aussehen kann. Wir möchten eine Kirche, die weiterhin für die Vielfalt steht. Vielfalt in den Angeboten, Vielfalt in den theologischen Ausrichtungen, Vielfalt bei den Mitgliedern. Und diese Vielfalt soll verknüpft sein mit einer hohen Qualität dessen, was wir machen. Deshalb setzen wir auf eine vertiefte Zusammenarbeit zwischen den Kirchengemeinden. Jede Gemeinde entwickelt eigene Schwerpunkte, stimmt sich mit den Nachbargemeinden ab und gemeinsam entsteht eine vielfältige Kirche. Dafür arbeiten die Hauptamtlichen und die Ehrenamtlichen aus allen Gemeinden eines Kooperationsraums eng zusammen.

[Weg] Der Weg dahin wird nicht leicht. Wir müssen viele liebgewonnene Traditionen und Bequemlichkeiten hinterfragen. Ein besonderes Thema dabei sind die Gebäude. Denn mit weniger Menschen in den einzelnen Gemeinden werden wir uns nicht mehr alle Gebäude leisten können. Konkret heißt das: Für viele unserer Gebäude wird es keine Baumittel mehr von der Landeskirche geben und wir müssen uns gut überlegen, welche Gebäude wir in Zukunft erhalten können und wirklich müssen. Und wir müssen kreativ werden: Wo können wir als Kirche in andere Räume gehen und damit in der Gesellschaft präsent werden? Oder wo können wir andere Menschen in unsere Gebäude einladen und sie gemeinsam nutzen?

[Guiding Principles] Wir orientieren uns an drei Kernprinzipien: Eine breite **Beteiligung**, damit die vielfältigen Stimmen unserer Kirche die Zukunft mitgestalten. Eine Kirche der **Solidarität**, damit wir auch in Zukunft überall in unserem Kirchenbezirk Kirche erleben können. Und ein Fokus auf **Innovation**, denn wir wollen mit Mut und Fehlerfreundlichkeit neues probieren.

[Prozess] Als Bezirkskirchenrat haben wir uns viele Gedanken gemacht, wie die Zukunft unseres Bezirks aussehen kann. Auf den letzten beiden Bezirkssynoden haben wir dazu auch mit den Synodalen diskutiert. Auf dem Bezirksstrategietag waren alle Ältestenkreise eingeladen, ihre Gedanken und Ideen einzubringen und mit uns in die Diskussion zu gehen. Nun liegt ein Vorschlag auf dem Tisch, der in den Gemeinden diskutiert werden kann. Die Rückmeldungen aus den Gemeinden werden im BKR gesammelt und gesichtet. Im Juni wird es dann einen finalen Beschlussvorschlag geben, zu dem die Gemeinden formal Rückmeldung geben können. Im Herbst wird der finale Beschlussvorschlag auf der Bezirkssynode vorgestellt und anschließend vom BKR final verabschiedet.

Kommunikation konkret - Vorschläge und Ideen

Ideen für die Gestaltung einer Informationsveranstaltung zu ekiba2032

Setting (Beispiel): Gemeindeversammlung zu den Beschlüssen des BKR

Phase I: Information	Phase II: Reaktion	Phase III: Fortführung
<p>Erläuterung entlang der Change Story:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Veränderungen in und um Kirche > Der bisherige Prozess > Die konkrete Veränderung > Aussicht in die Zukunft 	<p>Arbeit in Murmel- oder Kleingruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Wie geht es mir mit der Entscheidung? > Was ist mir jetzt wichtig? <p>Sammeln im Plenum</p>	<p>Erläuterung: Wie geht es jetzt weiter?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Ansprechpunkt für Rückfragen > Rechtliche Fragestellungen (z.B. Votum der Gemeindeversammlung an KGR) > Weitere Kommunikation

Eine kontinuierliche, den Prozess begleitende Kommunikation ist wichtig, um auch die Menschen zu beteiligen, die nicht zu den Kernakteuren (Strategiegruppen, BKR, KGR etc.) gehören. Im Laufe des Prozesses wird es Phasen geben, an denen eine größere Gruppe (z.B. eine Gemeinde) mit konkreten Entscheidungen oder Vorschlägen konfrontiert wird (z.B. Entwürfe zur Gebäudeampel). Solche Schlüsselemente der in der Kommunikation sind gut zu planen und in die gesamte Strategie einzubinden. Folgende Hinweise können helfen:

- > **Kontext herstellen:** Nicht alle Betroffenen werden sich vorab mit den Inhalten und Zielen des Strategieprozesses beschäftigt haben und stehen daher in der Change Kurve relativ weit links. Daher ist vorab ein Kontext herzustellen. Dazu bietet sich die Change Story an.
- > **Sachlich korrekt informieren:** Die Entscheidung und ihre Folgen müssen möglichst korrekt mitgeteilt werden. Was ggf. noch unklar ist, sollte als solches auch dargestellt werden.
- > **Reaktionen zulassen:** Es ist wichtig, Raum für Reaktionen zu geben. Dies kann z.B. in Form von Murmel- oder Kleingruppen erfolgen. Emotionen wie Wut und Trauer sind häufig Folgen des ersten Schocks. In solchen Situationen hilft es, die Gefühle anzuerkennen, die Situation nicht schönzureden, die Entscheidung beizubehalten und konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- > **Nächste Schritte:** Es wichtig aufzuzeigen, wie es nach der Entscheidung weitergeht. Dazu gehören die Fragen des Prozesses (z.B. Rückmeldung zum Entwurf an den BKR), zu den Folgen der Entscheidung (z.B. rotes Gebäude) und zur weiteren Kommunikation (wer erfährt wann etwas, wie bekommen wir Updates?). Ebenso ist es aber wichtig zu zeigen, wer für Fragen und (seelsorgliche) Gespräche zur Verfügung steht.

Kommunikation konkret - Vorschläge und Ideen

Hinweise für die Zusammenarbeit mit der Presse

Kontinuierlich	Zur Entscheidung	Im Nachgang
<ul style="list-style-type: none"> > Regelmäßige Information der Presse zum Strategieprozess über abgestimmte Pressemitteilungen > Ggf. gemeinsame Veranstaltungen mit Journalisten (z.B. Gesprächsrunden zur Zukunft der Kirche) 	<ul style="list-style-type: none"> > Einladung zu einem Pressegespräch > Bereitstellung einer abgestimmten Pressemitteilung mit freigegebenen Zitaten > Bereitstellung konkreter Ansprechpersonen; bei Anfragen Verweis auf diese Personen 	<ul style="list-style-type: none"> > Auswertung der Berichterstattung > Abstimmung möglicher Reaktionen z.B. bei kritischen Leserbriefen > Kommunikation der Erfolgsgeschichten

Weitere Informationen zum Umgang mit der Presse finden Sie im Infoblatt „Umgang mit der Presse“ des Zentrums für Kommunikation:

<https://www.ekiba.de/media/download/variant/320502/hinweise-zur-externen-kommunikation-bei-konflikten.pdf>

Kommunikation konkret - Vorschläge und Ideen

Hinweise für die Gestaltung von Trauer- und Abschiedsprozessen

- » Spätestens wenn die Planungsentscheidungen aus dem Strategieprozess in die Umsetzung kommen, kann es zu Trauer- und Abschiedsprozessen kommen.
- » Auch um Gebäude, Pfarrstellen oder anderes Liebgewonnenes kann getrauert werden.
- » Die Facetten eines Trauerprozesses (Überleben, Wirklichkeit, Gefühle, Sich Anpassen, Verbunden bleiben, Einordnen) lassen sich entsprechend übertragen und können begleitet werden: Durch Rituale, Reflexion, Gestaltung von Erinnerungen, Austausch von Informationen, Beratung...

Weitere Informationen finden Sie in der Dokumentation zum Workshop „Abschied von Liebgewonnenem“ auf der Webseite:

<https://www.ekiba.de/media/download/integration/544607/zukunftstag-workshop-abschied-von-liebgewonnenem.pdf>

Unsere Kernbotschaften zusammengefasst:

- 1 Getragen von Gott gestalten wir **gemeinsam** die Zukunft unserer Kirche.
- 2 Wir müssen unsere **Kirche verändern**, weil sich unsere Gesellschaft verändert und wir Gottes Auftrag treu bleiben.
- 3 Wir setzen unsere Ressourcen **zielgerichtet und verantwortungsvoll** ein.
- 4 Wir nutzen **Gestaltungsspielräume** für neue und vielfältige Formen von Kirche.

Was sind Kernbotschaften?

- Die Kernbotschaften dienen als Folie für die gesamte Kommunikation.
- Jede gesendete Botschaft muss im Einklang mit den Kernbotschaften sein.
- Dabei müssen die Kernbotschaften nicht wörtlich übernommen werden. Sie bilden die Leitlinien für die gesamte Kommunikation.

Fragen?

Melden Sie sich bitte bei uns:

- » Bei Fragen zum Strategieprozess ekiba 2032 und zur Kommunikation im Prozess: Kernteam ekiba 2032, strategieprozess@ekiba.de
- » Bei Fragen zum Umgang mit der Presse: Zentrum für Kommunikation im EOK, info@ekiba.de