



---

# Vierte Wegetappe: Wirksam sein – Charismen und Ressourcen entdecken

---

## Inhalt

1. Wirksam sein – aber wie?	2
2. Von der Sozialraumanalyse zu den Herausforderungen und ersten Ideen	4
3. Potenziale entdecken: Das haben wir, das können wir und wen gibt es sonst noch	5
4. Partnerschaften eingehen und Schnellboote losschicken	6
5. Vereinbarungen eingehen und festhalten	7
6. Was ressourcenorientiertes und wirksames Handeln braucht ...:	8
7. Fünf Brote und zwei Fische	9

---

### Für eilige Leser und Leserinnen

**Sie haben den Sozialraum erkundet und stehen nun vor der Frage, wie kann der nächste Schritt aussehen? Vielleicht ist Ihnen auch noch nicht ganz klar, wohin die Reise gehen soll.**

**Wirksam sein in unsicheren Zeiten, das geht am besten, indem man an den vorhandenen Ressourcen an- und diese für die ersten Schritte ins Neuland einsetzt. Für die Zukunft von Kirche gilt es, eigene und „fremde“ Potenziale noch besser zu nutzen, gleichzeitig stellt ressourcenorientiertes Handeln neue Ansprüche an alle, die verantwortlich gestalten.**



# 1. Wirksam sein – aber wie?

Wie können wir das Kirchenschiff, das Gemeindegemeinschaft steuern in turbulenten Zeiten? Wie können wir Veränderungen vor Ort gestalten, wenn der Weg der Kirche in die Zukunft so unklar ist? Wie kann der erste Schritt aussehen? Dies sind Fragen, die sich in den Gemeinden heute stellen. Damit sind auch unterschiedliche Strategien verbunden, an Veränderungen ranzugehen. Während die einen eher darauf warten, bis sich „von oben“ etwas tut, würden die anderen am besten gleich loslegen.

## Das Kirchen- und Gemeindegemeinschaft steuern in unsicheren Zeiten

Sicher ist: Wir stehen derzeit am Übergang zu einer neuen Art von Kirche und Gemeinde, von der wir heute noch nicht genau sagen können, wie sie in 10 oder 20 Jahren aussehen wird. Auf der Handlungsebene kann man dieser Unsicherheit mit zwei „Planungsmethoden“ begegnen: Wir analysieren gründlich, damit wir verlässliche Prognosen aufstellen können und warten mit einer Entscheidung für den „richtigen“ Weg, bis wir feste Zielvorgaben haben. Oder: Wir beginnen bei dem, wer wir sind und was wir haben, bei dem was wir schon wissen und wen wir kennen und versuchen auf diesem Weg machbare Lösungen für eine Herausforderung, die uns vor Ort begegnet. Effectuation (von engl. to effectuate: etwas bewirken), so nennt sich ein Managementansatz, der in unsicheren und unüberschaubaren Zeiten zur aktiven Gestaltung bei den vorhandenen Ressourcen ansetzt.

Kirche kann dabei auf eine uralte biblische Tradition zurückgreifen. Das Volk Israel musste immer wieder neu anfangen und tat es stets mit dem, was es hatte. Erinnern wir uns an den Urvater Abraham, der seine Habe packte und aufbrach in ein neues unbekanntes Land. Er konnte dabei sicher nur das Notwendigste mitnehmen und musste auf die ihm von Gott gegebenen Talente vertrauen, um in einem anderen Land neu anzufangen. Ob der Weg der richtige sein würde, konnte er beim Losgehen nur im Vertrauen auf Gott erahnen. Oder denken wir an Jesu wirksames Handeln, das stets auf das aufbaute, was die Menschen „mitbrachten“. Mit fünf Broten und zwei Fischen speiste er eine riesengroße Menschenmenge. Die Effectuation-Anhänger könnten auch an ihm par excellence studieren, was wirkmächtiges Handeln heißen kann.

Mit diesen biblischen Beispielen ist beschrieben, wie auch heute wirksames kirchliches Handeln aussehen könnte: ansetzen bei dem, was die Menschen mitbringen. Nicht das Planen und Vorhersagen stehen im Vordergrund, sondern das Losgehen in der Hoffnung, dass sich damit weitere Schritte erschließen.



## Wirksam sein – aber wie?

Die „Entrepreneurship-Forschung“<sup>1</sup> hat Erfolgsrezepte erfolgreicher Unternehmen untersucht und dabei herausgefunden, warum manche Unternehmen einen Tick besser sind, warum manche mehr bewirken und umsetzen können als andere. Daraus entstanden 4 Effectuation- Grundsätze<sup>2</sup>, die auch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Kirche hilfreich sein können:

### 1. Vorhandene Mittel bestimmen

Beginnen Sie bei dem, was Sie haben. Auf welche Ressourcen, biblisch gesprochen, auf welche Charismen können Sie zurückgreifen? Dies sind zuerst eigene Fähigkeiten und Fähigkeiten anderer in der Gemeinde/Einrichtung in zahlreichen Gruppen und Initiativen um Sie herum. Vergessen Sie aber nicht Ihre Netzwerke und die vorhandene Infrastruktur. Sie sind oft ein „vergrabener Schatz im Acker“.

### 2. Verluste begrenzen

Beginnen Sie den ersten Schritt mit den Maßnahmen, die nichts oder wenig kosten oder mit denen Sie nicht gleich Kopf und Kragen riskieren müssen. Das steigert Ihren Mut zum Experiment – einem Experiment, das auch Scheitern kann, aber trotz Scheitern ein erster wichtiger Schritt in die richtige Richtung sein kann.

### 3. Andere einbinden

Neues und Kreatives entsteht nicht nur im eigenen Kopf, sondern meist, wenn mehrere und am besten aus ganz unterschiedlichen Richtungen ihre Köpfe zusammenstecken. Also erzählen Sie vielen und ganz unterschiedlichen Menschen von Ihrer Idee und lassen Sie sich von anderen inspirieren. So erhöhen Sie das Potenzial und begeistern gleich mehrere Menschen von Ihrer Idee. In der „Zweiten Tiefenbohrung: „Menschen gewinnen und beteiligen“ erhalten Sie dazu einige Tipps.

### 4. Zufälle nutzen

Zufälle sind oft unerkannte Wegweiser am Wegesrand. Diese wahrzunehmen und sie nicht als störende Umleitung zu betrachten, sondern für den eigenen Weg zu nutzen, bringt uns oft neue ungeahnte Möglichkeiten.

1 Die Entrepreneurship Forscherin (von engl. Unternehmertum) Prof. Saras D. Saravathy untersucht seit mehr als 10 Jahren die Denk- und Entscheidungsgewohnheiten von erfolgreichen Unternehmen in unsicheren Zeiten.

2 Vgl. Faschingbauer, Effectuation, S. 35-96.



Um es auf den Punkt zu bringen: Hier geht es nicht um den Einsatz „wieder einmal“ einer neuen Management-Methode, sondern um die Frage, wie wir in unsicheren kirchlichen Zeiten, Kirche vor Ort gestalten und wirksam sein können. Es ist unser Auftrag als Christinnen und Christen Sauerartig zu sein, der die Welt durchsäuert und unser eigenes Licht auf den Berg zu stellen, dass es allen leuchtet.

### Zum Weiterlesen:

<http://www.pastoral-gestalten.de/zentrale-perspektiven/effectuation>

[www.effectuation.at](http://www.effectuation.at)

Faschingbauer, Michael, Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart<sup>2</sup> 2013

## 2. Von der Sozialraumanalyse zu den Herausforderungen und ersten Ideen

Viele Daten und Fakten haben Sie bisher gesammelt, manche Aha-Erlebnisse haben sich sicher eingestellt, manche Eindrücke sind wohl auch durch Zahlen und Fakten bestätigt worden. Jetzt gilt es gemeinsam den Weg in die Zukunft anzudenken.

Folgende Leitfragen helfen in der Diskussion darüber:

- Vor welchen Herausforderungen stehen wir?
- Wo sehen wir Handlungsfelder?
- Welche ersten Ideen gibt es?
- Was sagt „unsere biblische Leitgeschichte“ dazu?

Sammeln Sie gemeinsam die ersten Handlungsfelder und – bitte ohne „Schere im Kopf“ erste Ideen für den nächsten Schritt, der ins Handeln führt. Gehen Sie auf den „Marktplatz der Macher“ (vgl. unten) und gewinnen Sie Mitstreiter/innen für Ihre Ideen. Halten Sie bitte alle Ergebnisse fest, damit sie diese weiter inspirieren.



### 3. Potenziale entdecken: Das haben wir, das können wir und wen gibt es sonst noch

Die allgemeine kirchliche Großwetterlage führt häufig zu einer Defizitorientierung. Nicht das, was wir haben und können, steht im Vordergrund, sondern das, was wir alles nicht mehr leisten und tun können. Dies führt häufig zu Frust und Ausstieg – bei Haupt- und Ehrenamtlichen gleichermaßen.

„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“, titelt der Schriftsteller Francis Picabia. In diesem Sinne überlegen Sie jetzt mal nicht, was Sie alles nicht (mehr) tun können oder was nicht möglich ist. Wechseln Sie die Denkrichtung und überlegen Sie:

**Wer bin ich? Wer sind wir?** Unsere Charaktere, Eigenschaften, Präferenzen, Werte, Normen, Identität, Leitbild haben wir?

**Was weiß ich? Was wissen wir?** Unser Wissen und unsere Erfahrungen, unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten

**Wen kenne ich? Wen kennen wir?** Unsere Kontakte, unsere persönlichen und beruflichen Netzwerke

Neue Wege entstehen häufig dann, wenn viele Menschen unterschiedliche Ideen einbringen und gemeinsam nach Lösungen suchen. So lohnt sich immer wieder die Frage: Wen kennen wir sonst noch? Jede und jeder hat ein persönliches und berufliches Netzwerk, vielleicht gibt es in Ihrem „Dunstkreis“ Menschen, die gerne an einem bestimmten Projekt mitarbeiten könnten, die bereit sind, ihre Stärken dafür einzusetzen. Das verlangt jedoch, über den Tellerrand hinauszublicken, zuerst manchmal fremde Sichtweisen anzunehmen und nicht sofort neue Ideen abzuwehren im Sinne von „Das kann ich mir gar nicht vorstellen“ oder „Das geht bei uns ja nie“.

Netzwerke zu nutzen, setzt voraus, den vielfältigen Interessen Platz geben zu wollen und sie wertzuschätzen, Menschen und Ideen zu verbinden und bereit zu sein, sich von Neuem inspirieren zu lassen, ohne es zu vereinnahmen.

## 4. Partnerschaften eingehen und Schnellboote losschicken

Genauso wie es Menschen geben wird, die Wandlungsprozessen skeptisch gegenüberstehen, wird es diejenigen geben, die sich von neuen Ideen begeistern lassen. Suchen Sie sich Menschen, die Lust haben, mit Ihnen neue Wege zu gehen. Gehen Sie auf den „Marktplatz“ (vgl. unten Methode „Marktplatz der Macher“) und sprechen Sie mit Personen über Ihre Idee. Haben Sie jemanden überzeugt, entsteht auch die Sicherheit, dass Ihre Idee Resonanz und Mitstreiter/innen findet, umgesetzt werden und Erfolg haben kann. So entsteht im Gehen und Reden eine Koalition derer, die sich zu einem bestimmten Thema in einem gewissen Rahmen engagieren wollen.

### Marktplatz der „Macher“

Diese Methode aus der Effectuation-Toolbox gibt Raum, kreative Ideen zu entwickeln und ermöglicht es, diese im Dialog mit anderen zu überprüfen, weiterzuentwickeln und damit auch andere für die Idee zu begeistern.

Folgende 3 Schritte sind wichtig:<sup>3</sup>

#### 1. Ideen sammeln und andere für mein Vorhaben gewinnen

- Mittelanalyse: Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich? Was würde ich gerne anpacken? Sammeln Sie max. drei konkrete Ideen.
- Zu welchem(n) Vorhaben will ich ins Gespräch kommen? Beschreibung von max. 3 Ideen.
- Im Vorstellen der Ideen Interesse des Gegenübers gewinnen und Anknüpfungspunkte anbieten, z.B. durch
  - Einstieg, der Interesse weckt und erinnert wird
  - Welches Problem löse ich? Welches Bedürfnis erfülle ich?
  - Welchen Nutzen zieht der andere aus dem Kontakt mit mir?
  - Was unterscheidet mich von anderen?

#### 2. Dialoge am Marktplatz

- In einem „Speed-Dating“ mit zwei/drei Personen je 10 Minuten ins Gespräch kommen. Dabei ist die Haltung des konstruktiven Dialogs wichtig: Stellen Sie die Idee vor. Antworten Sie nie mit „Ja, aber ...“ Steuern Sie Ideen bei mit „Ja, genau ...“
- Ziele des Zweiergesprächs sind: Erweiterung der eigenen Mittel, Entwicklung neuer Ziele
- Jeder sichert die Ergebnisse selbst

<sup>3</sup> Vgl. Faschingbauer, Michael/Maurer, René, Marktplatz der Macher. Unternehmerisch Wege erschließen, in: zfo, 01/2012, S. 31-41.

### 3. Vorhaben „Schnellboote“ formulieren und starten

Auf der Basis Ihrer Ressourcen und derer, die bereit sind, sich mit Ihnen auf Neues einzulassen, überlegen Sie, was könnten Sie nun gemeinsam anpacken bzw. in Angriff nehmen. Welches Schnellboot (nicht zu verwechseln mit einem Schnellschuss, der ins Leere geht) könnten Sie losschicken, um sich auf den Weg zu machen? Es sind nicht immer die großen Projekte, die Veränderungen bringen, es ist der erste Schritt gefragt, der wieder Mut macht zu neuen Schritten.

#### Zum Weiterlesen

Näheres zur Methode „Marktplatz der Macher“ unter:

[http://www.pastoral-gestalten.de/fileadmin/user\\_upload/WS3\\_Faschingbauer\\_Seelsorgetag2014.pdf](http://www.pastoral-gestalten.de/fileadmin/user_upload/WS3_Faschingbauer_Seelsorgetag2014.pdf)  
<http://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2015/03/Toolkit-ZFO-Marktplatz-der-Macher.pdf>

## 5. Vereinbarungen eingehen und festhalten

Damit es nicht im Unverbindlichen bleibt, gehen Sie Vereinbarungen miteinander ein, die Sie im Sinne der Ergebnissicherung schriftlich festhalten:

- Welches „Schnellboot“ wollen Sie losschicken?
- Welche Fähigkeiten kann und will der andere/die andere einbringen?
- Wie viel Zeitkapazitäten hat er/sie?
- Wie lange wollen Sie am gemeinsamen Vorhaben arbeiten? Wann steht eine erste Überprüfung an?
- Welches Netzwerk können/wollen alle einbringen?

Folgende Grundsätze helfen im Team zu einem vereinbarten Umsetzungs„projekt“ schnell ins Tun zu kommen:<sup>4</sup>

- ▶ Selbstständig Machbares ist besser als aufwändig Erträumtes.
- ▶ Kleine konkrete Schritte vor großen Planungsfantasien.
- ▶ Wir tun, was wir tun können, anstatt zu analysieren, was man tun könnte.
- ▶ Es geht nicht darum das „Richtige“ zu tun – was „richtig“ ist, lässt sich noch nicht sagen.
- ▶ Wir investieren nur das, was wir auch zu verlieren bereit sind.
- ▶ Ziele entstehen über Vereinbarungen und können über Vereinbarungen geändert werden.
- ▶ Rückschläge und Fehler gehören dazu.

<sup>4</sup> Nach: Faschingbauer, Michael/Maurer, René, Marktplatz der Macher. Unternehmerisch Wege erschließen, in: zfo, 01/2012, 38.

## 6. Was ressourcenorientiertes und wirksames Handeln braucht ...:

### Pluralität der Fähigkeiten, Meinungen und Erwartungen wertschätzen

Dort wo viele Menschen sind, gibt es immer unterschiedliche Meinungen. Dies mag ein Allgemeinplatz sein, in der Realität dies auszuhalten, ist gleichwohl nicht immer leicht. Die Kompetenzen aller in seiner Fülle als Ressource zu respektieren und auf die Charismen in der Entwicklung der Kirche vor Ort zu setzen, kann nur mit einer Haltung der absoluten Wertschätzung gelingen.

### Sich vom Perfektionismus verabschieden

Die Latte im Einsatz für die Gemeinde – vom Kirchenputz angefangen über das Engagement im Asylbereich bis hin zum perfekt vorbereiteten Gottesdienst liegt bei ehren- und hauptamtlich Engagierten oft hoch – manchmal so hoch, dass andere den Hochsprung gar nicht versuchen. Wenn wir Menschen für die Zusammenarbeit gewinnen wollen, tut es gut, sich der „Perfektionismusfallen“ – der eigenen und der anderer – bewusst zu werden. Sie müssen die Ansprüche nicht gleich über Bord werfen, aber Ballast abwerfen und sich entlasten, kann auch befreiend sein und frei machen für Neues.

### Geben Sie dem Zufall eine Chance

Wichtige Neuerungen entstehen meist zufällig, sind oft ein „Abfallprodukt“. Man könnte auch sagen: Bleiben Sie stets offen für den Geist Gottes, der weht, wo er will, der Dinge durcheinanderwirbelt und so erst eine „neue Ordnung“ ermöglicht. Rechnen Sie mit dem Zufall und nutzen Sie Zufälle, wo Sie nur können. Sie helfen uns oft, eingefahrene Gleise zu verlassen und neues auszuprobieren.

### Der Abschied von der brillanten Idee

Ist es wirklich immer die brillante Idee, die zum Erfolg führt? Ist nicht die krampfhaftige Suche nach dem perfekten Zukunftsplan unserer Pfarrei zuweilen so anstrengend und langwierig, dass wir gar nicht erst anfangen zu denken, geschweige denn zu handeln? Und wer entscheidet, wann eine Idee nicht nur gut, sondern auch noch brilliant ist? Veränderungsprozesse zu gestalten, braucht nicht immer einen „großen Plan“, sondern geht leichter, indem man sich Verbündete sucht, mit ihnen Ideen entwickelt, Ziele aushandelt und umsetzt. „Wir müssen nicht die ganze Welt retten“, das hat schon ein anderer getan.



### Nicht alles oder nichts, sondern sowohl als auch

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt, sagt ein deutsches Sprichwort und ermutigt, Wagnisse einzugehen. Wer wagt, riskiert und muss damit rechnen, dass es auch schief gehen kann. Erfahrungen von nicht erreichten Zielen und von Scheitern gehören zum Leben - auch zum Gemeindeleben. Sich zu überlegen, was man zu verlieren bereit ist, kann andererseits helfen, nicht alles sofort auf eine Karte zu setzen und alles nicht nur vom Erfolg abhängig zu machen. Nicht das Ergebnis allein steht im Fokus, sondern der Prozess des Handelns als solcher gemäß dem Motto „Ich tue mein Bestes nach bestem Wissen und Gewissen unabhängig vom Ergebnis.“ Damit bleibt auch mehr Freiraum für Alternativen und Zufälle, die sich im Gehen auftun.

### Verantwortung teilen

Wer sich heute engagiert, möchte mitbestimmen und eigenverantwortlich entscheiden können. Ressourcenorientiert Gemeinde zu leiten, heißt auch zu kommunizieren, wo welche Verantwortung übernommen und in welchen Bereichen eigenverantwortlich gehandelt werden kann.

## 7. Fünf Brote und zwei Fische

*Als es Abend wurde, kamen die Jünger zu ihm und sagten: Der Ort ist abgelegen und es ist schon spät geworden. Schick doch die Menschen weg, damit sie in die Dörfer gehen und sich etwas zu essen kaufen können. Jesus antwortete: Sie brauchen nicht wegzugehen. Gebt ihr ihnen zu essen!*

*Sie sagten zu ihm: Wir haben nur fünf Brote und zwei Fische bei uns. Darauf antwortete er: Bringt sie her! Dann ordnete er an, die Leute sollten sich ins Gras setzen. Und er nahm die fünf Brote und die zwei Fische, blickte zum Himmel auf, sprach den Lobpreis, brach die Brote und gab sie den Jüngern; die Jünger aber gaben sie den Leuten, und alle aßen und wurden satt. Als die Jünger die übrig gebliebenen Brotstücke einsammelten, wurden zwölf Körbe voll. Es waren etwa fünftausend Männer, die an dem Mahl teilnahmen, dazu noch Frauen und Kinder.*

(Mt 14,15-21)

Fünf Brote und zwei Fische

Was ist das für so viele?

Bei etwa 5000 Menschen – was bleibt da für jeden übrig?

Fünf Priester und zwei pastorale Mitarbeiterinnen.

Was ist das für so viele Gemeinden?

Was bleibt da für jeden Gläubigen übrig?



Gebt Ihr ihnen zu essen – eine Zumutung  
Mut zum ersten Schritt  
Mut zur Suche  
nach dem, was da ist  
fünf Brote und zwei Fische – besser als gar nichts

Seid wirksam in der Welt – eine Zumutung  
Mut zur Suche  
nach dem, was wir haben  
was wir können  
wen wir sonst noch kennen  
mehr als fünf Brote und zwei Fische ist das allemal

*Claudia Pfrang*

Impressum:

Herausgeber:

Ressort Grundsatzfragen und Strategie  
Projekt „Pastoral planen und gestalten“  
Robert Lappy, Projektleiter

Kontakt: [pastoral-gestalten@eomuc.de](mailto:pastoral-gestalten@eomuc.de)

Texte und Konzept: Dr. Claudia Pfrang

Stand: 27.09.2016