

„Don't wait: Innovate!“¹

Design Thinking als Beratungsinstrument im kirchlichen Raum am Beispiel der Evangelischen Kirche in Heidelberg

Florian Barth/ Alexander Frischmann/ Denise Katz/ Milena Michy

„Don't wait“ – diese Aussage kann als Aufforderung an Akteur:innen aller Gesellschaftsbereiche verstanden werden, gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu berücksichtigen und darauf rechtzeitig und angemessen zu reagieren. Auch die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) stellt verstärkt fest, dass ein weiteres Warten oder Ausharren ihre eigene Zukunftsfähigkeit gefährden kann. Durch die Studie „Kirche im Umbruch – Projektion 2060“, welche im Jahr 2019 von dem Freiburger Forschungszentrum Generationenverträge veröffentlicht wurde, konnte beispielsweise herausgearbeitet werden, dass sich die Mitgliederzahl der evangelischen Kirche bis zum Jahr 2060 halbieren soll. Dieser Rückgang ist jedoch nur etwa zur Hälfte auf demografische Entwicklungen, wie den Geburtenrückgang, zurückzuführen. Zur anderen Hälfte liegt dieser an dem „Tauf-, Austritts- und Aufnahmeverhalten“². Dieses sei, so das Forschungszentrum, jedoch noch von der evangelischen Kirche beeinflussbar, da in den kommenden Jahren finanzielle Ressourcen für Veränderungsprozesse zur Verfügung stehen, bevor auch hier sowie personell mit einem Rückgang zu rechnen ist³.

Die gesellschaftlichen Veränderungen sowie kirchenspezifischen Entwicklungen fordern somit zu einem Um- und Weiterdenken heraus. Erste Ansätze hierzu finden sich beispielsweise in den zwölf Leitsätzen zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche, welche im November 2020 von der EKD-Synode beschlossen wurden. Diese fordern neben einer stärkeren Berücksichtigung von Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen der Gesellschaft sowie einer kritischen Überprüfung und Anpassung von Aktivitäten und Angeboten auch eine zunehmende Fokussierung auf junge Menschen. Denn insbesondere bei jungen Menschen verliert die Kirche laut den Leitsätzen an Bedeutung, Attraktivität und Plausibilität⁴. Ebenso sind es vor allem die jungen Menschen zwischen 25 und 35 Jahren und dabei mehr Männer als Frauen, die laut der Freiburger Studie aus der Kirche austreten⁵.

¹ Claim der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut (HPI) der Universität Potsdam. Verfügbar unter: https://hpi.de/fileadmin/user_upload/hpi/dokumente/flyer/HPI_SoDT_flyer_2011_DE.pdf (Zugriff am 05.06.2021).

² Evangelische Kirche in Deutschland (EKD), Kirche im Umbruch. Zwischen demografischem Wandel und nachlassender Kirchenverbundenheit, Hannover 2019, 5.

³ A.a.O., 4-9.

⁴ EKD, Hinaus ins Weite – Kirche auf gutem Grund. Zwölf Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche, Hannover 2021, 7.

⁵ EKD, Kirche im Umbruch, 10.

Wie aber kann die evangelische Kirche auf diese Gemengelage reagieren und insbesondere für junge Menschen neue Wege finden und Angebote entwickeln?

Dieser Frage stellt sich auch die Evangelische Kirche in Heidelberg. Verstärkt wird die Brisanz der Thematik in Heidelberg durch die Tatsache, dass 39 Prozent der Heidelberger:innen jünger als 30 Jahre alt sind.⁶ Dennoch nehmen hauptamtliche Mitarbeiter:innen der Evangelischen Kirche in Heidelberg wahr, dass diese selten in das Gemeindeleben eingebunden sind. Im Rahmen einer Pfarrkonferenz unter dem Motto ‚Kirche 20:30‘ sollten deshalb die 20- bis 30-Jährigen und deren Anliegen, Themen und Interessen sowie deren Einstellungen zur Kirche genau in den Blick genommen und Angebote sowie Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für diese Zielgruppe entwickelt werden. Für die Begleitung dieser Auseinandersetzung wurden drei der vier Autor:innen als Moderator:innen von der Vorbereitungsgruppe der Pfarrkonferenz angefragt. Diese Möglichkeit entwickelte sich über den Kontakt im Masterstudiengang ‚Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich‘ am Diakoniewissenschaftlichen Institut (DWI) der Universität Heidelberg. Zudem sind die Moderator:innen selbst Teil der zu untersuchenden Altersgruppe. Hierdurch sollte bereits in der Vorbereitung die Situation der Zielgruppe berücksichtigt und beim Beratungsprozess die Nähe zur Thematik bekräftigt werden.

Aus den verschiedenen Methoden und Instrumenten wurde für die Beratung und Begleitung das *Design Thinking* gewählt, da diese sich konsequent an der Zielgruppe ausrichtet. Im Folgenden wird dieser methodische Ansatz kurz vorgestellt. Danach erfolgt ein Erfahrungsbericht über dessen Anwendung im Rahmen der Pfarrkonferenz der Evangelischen Kirche in Heidelberg im Oktober 2020 sowie eine Auswertung von förderlichen und hinderlichen Faktoren in diesem Prozess. Abschließend werden in einem Ausblick die nächsten Schritte der Evangelischen Kirche in Heidelberg skizziert sowie weiterführende Gedanken in einem Fazit festgehalten.

1. Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist ein methodischer Ansatz, welcher bereits in den 1990er Jahren von dem US-amerikanischen Unternehmen IDEO entwickelt wurde. Durch die Gründung der sogenannten *d.school* an der Stanford Universität in Palo Alto im Jahr 2005 wurde der Ansatz populär und verbreitete sich schrittweise weltweit. In Deutschland förderte Hasso Plattner, langjähriger Vorstandsvorsitzender von SAP, die Etablierung von Design Thinking und

⁶ Stadt Heidelberg, Heidelberg in Zahlen [Online-Quelle]. Wichtiges in Kürze, 2019. Verfügbar unter: <https://www.heidelberg.de/hd/HD/Rathaus/Heidelberg+in+Zahlen.html> (Zugriff am 05.06.2021).

gründete 2007 die *School of Design Thinking* am Hasso-Plattner-Institut der Universität in Potsdam⁷.

Im Fokus von Design Thinking-Prozessen können Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse stehen. Ziel des Design Thinking ist es, die jeweilige Problemstellung systematisch zu untersuchen und zu bearbeiten, um anschließend passgenaue Lösungen entwickeln zu können⁸. Während des gesamten Prozesses stehen dabei nicht das Unternehmen und dessen Mitarbeiter:innen im Vordergrund, sondern die Bedürfnisse, Interessen und Einstellungen der *Nutzer:innen und potentiellen Kund:innen*. Design Thinking fordert somit einen konsequenten Perspektivenwechsel. Dieser wird durch ein aufwendiges Vorgehen eingenommen, in welchem möglichst vieler Informationen und Daten über die Nutzer:innen, insbesondere durch Interviews und Gespräche, gesammelt wird⁹.

Neben dieser starken Nutzerorientierung stellt die *Multidisziplinarität* der Teams im Prozess ein weiteres wesentliches Merkmal von Design Thinking dar. In einer Gruppe von bis zu sechs Personen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen können gemeinsam verfestigte Denkstrukturen aufgebrochen und der Blick auf das Produkt, die Dienstleistung oder den Prozess geweitet werden¹⁰.

Das dritte Kernelement sind *flexible Räumlichkeiten*, welche an die jeweilige Arbeitsphase angepasst werden können, zum Austausch einladen und genügend Materialien und Flächen für das kreative Arbeiten und Experimentieren bereithalten¹¹.

Die folgenden Elemente kennzeichnen den Prozess des Design Thinking:

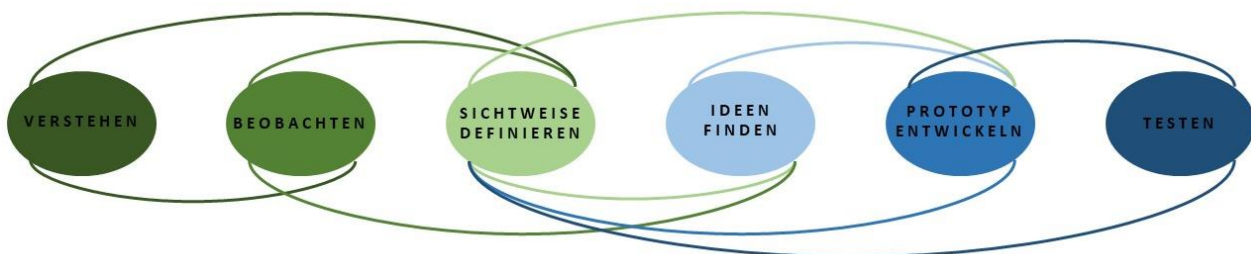


Abbildung 1: Der Design Thinking Prozess. Eigene Darstellung nach dem Hasso-Plattner-Institut (HPI)¹².

Wie sich anhand der obenstehenden Abbildung zeigt, erfolgen die Schritte des Design Thinking-Prozesses nicht in einer starren Reihenfolge. Stattdessen besteht die Möglichkeit, im

⁷ Ulrich Weinberg, Design Thinking. Vom Innovationamotor zum Kulturtransformator. In: Sebastian von Engelhardt/Stefan Petzholt (Hg.), Das Geschäftsmodell-Toolbook für digitale Ökosysteme. Frankfurt 2019, 37-49: 38f.

⁸ Ebd.

⁹ Daniel Schallmo/Klaus Lang, Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen, Wiesbaden 2020, 20f.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Jochen Gürtler/Johannes Meyer, 30 Minuten. Design Thinking, Offenbach 2013, 20-23.

¹² Hasso-Plattner-Institut (HPI), Was ist Design Thinking? [Online-Quelle]. Verfügbar unter: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> (Zugriff am: 05.06.2021).

Rahmen von iterativen Schleifen jederzeit zu vorherigen Schritten zurückzukehren, wenn neue Erkenntnisse zu einer veränderten Sichtweise führen und damit den Lösungsweg beeinflussen¹³.

Neben diesen Schleifen findet immer wieder ein Wechsel von divergenten und konvergenten Phasen statt: Die divergenten Phasen kennzeichnen sich durch Bewertungsfreiheit, Informationssammlung und Ergebnisoffenheit - sie gehen kreativ in die Breite. Die konvergenten Phasen erfolgen hingegen konzentriert, mit einem kritischen Ansatz und ergebnisorientiert – sie gehen fokussiert in Richtung einer Lösung¹⁴.

In der ersten Phase wird ein vertiefendes Verständnis für die Problemstellung entwickelt, welche am Ende der Phase dann konkret definiert wird. Ebenso wird auch die Zielgruppe klar benannt. In der zweiten Phase werden bisher bestehende Lösungen analysiert sowie die zuvor definierten Nutzer:innen beobachtet. Diese breite Sammlung von Daten und Informationen wird in der dritten Phase gebündelt, sortiert und gewichtet. Zum Schluss dieser Phase wird als Team ein gemeinsamer Standpunkt entwickelt, welcher als „Point of View“¹⁵ bezeichnet wird. Der ‚Point of View‘ fasst somit die gewonnen Erkenntnisse und das dringendste Problem bzw. Bedürfnis aus Sicht der Nutzer:innen in einem Satz zusammen. Dieser ist für die Ideengenerierung in der vierten Phase handlungsleitend. Für diese können verschiedene Methoden, wie beispielsweise das Brainstorming, verwendet werden, um möglichst vielfältige und unterschiedliche Ideen zu generieren. Diese Phase geht in der Regel direkt in die nächste, der Entwicklung von Prototypen, über: Ziel ist es, die Ideen anschaulich und greifbar zu machen, um in der darauffolgenden sechsten Phase den Prototyp von den Nutzer:innen testen zu lassen¹⁶.

2. Anwendung von Design Thinking in der Evangelischen Kirche in Heidelberg zur Ermittlung der Bedarfe von Menschen zwischen 20 und 30 Jahren

Sich auf die Menschen und ihre Bedürfnisse zu fokussieren und sie zu Wort kommen zu lassen, sind nicht nur wesentliche Merkmale von Design Thinking, sondern lassen sich bereits in vielen biblischen Erzählungen wiederfinden. Beispielhaft kann Jesu Heilung eines Blinden in Jericho hierfür genommen werden (Mk 10,46-52): Als Jesus mit seinen Jüngern aus Jericho weggeht, versammeln sich viele Menschen um sie. Auch ein blinder Bettler ist unter ihnen. Dieser

¹³ Schallmo/Lang, Design Thinking, 2.

¹⁴ A.a.O., 24; Michael Lewrick/Patrik Link/Larry Leifer (Hg.), Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, München 2018, 28f.

¹⁵ Weinberg, Design Thinking, 45.

¹⁶ Lewick, Design Thinking Playbook, 32-35.

beginnt nach Jesus zu rufen und bittet ihn um Erbarmen. Jesus hört ihn und lässt ihn zu sich rufen. Und obwohl die Frage nach dem eigentlichen Bedarf scheinbar offensichtlich ist, fragt Jesus ihn dennoch danach: „Was willst du, dass ich für dich tun soll?“ (Mk 10,51).

Diese Frage Jesu kann für die evangelische Kirche bei der Analyse des Bedarfs von Menschen leitend sein und fordert sie heraus, nicht zu voreilig vermeintliche Lösungen umzusetzen, sondern der Zielgruppe zunächst zuzuhören. Für eben jenes Zuhören hat sich die Evangelische Kirche in Heidelberg während der Pfarrkonferenz an zwei Tagen Zeit genommen und eine Präsenzveranstaltung mit etwa 70 Teilnehmer:innen durchgeführt. In einer Großgruppenmoderation wurden Instrumente des Design Thinking angewendet, um die Bedarfe junger Heidelberger:innen zu ermitteln und Ideen zu generieren. Die Veranstaltung fand am 7. Oktober 2020 abends von 19.00 Uhr bis 22.00 Uhr sowie am 8. Oktober 2020 von 9.00 Uhr bis 13.00 Uhr statt.

An einer Pfarrkonferenz nehmen in der Regel hauptamtliche Mitarbeiter:innen teil. Zu diesen zählen Pfarrer:innen, Religionslehrer:innen, Diakon:innen, Kirchenmusiker:innen sowie Mitarbeiter:innen der Diakonie. Erstmals wurden für den Design Thinking-Prozess im Rahmen der Pfarrkonferenz auch ehrenamtlich Engagierte sowie Interessierte eingeladen. Insgesamt 30 Heidelberger:innen im Alter von 20 und 30 Jahren nahmen an der Veranstaltung teil. Dadurch erweiterten sie einerseits die Diversität der Teilnehmer:innen und erleichterten andererseits die Auseinandersetzung mit den Bedarfen der 20- bis 30-Jährigen in dem kurzen Zeitrahmen. Die Auswahl dieser 30 Heidelberger:innen erfolgte nach festgelegten Kriterien, sodass auch innerhalb dieser Gruppe eine diverse Zusammensetzung sichergestellt werden konnte. So wurden je zur Hälfte männliche und weibliche Teilnehmer:innen eingeladen. Zudem befanden sich diese in verschiedenen Lebenslagen und Familienformen: unter ihnen waren beispielsweise Student:innen, Auszubildende und Berufstätige, ebenso wie Kirchenferne, Kirchnahe und Vertreter:innen anderer Religionen und Weltanschauungen. Darüber hinaus waren manche Teilnehmer:innen alleinstehend, manche in Partnerschaft lebend oder verheiratet sowie mit oder ohne Kind.

Der erste Abend begann mit einem kurzen Einstieg in die Thematik sowie einer kreativen Annäherung an die Zielgruppe: Hierfür erhielten die Teilnehmer:innen Buntstifte und leere Blätter, um zunächst individuell ihre Vorstellungen, die sie mit 20- bis 30-Jährigen verbinden, aufzuschreiben oder zu zeichnen. Über die Ergebnisse tauschten sich die Teilnehmer:innen anschließend in zuvor festgelegten Kleingruppen aus und lernten sich dadurch kennen. Die insgesamt 70 Teilnehmer:innen wurden einerseits aufgrund der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie und die verfügbaren Räumlichkeiten und andererseits zur Sicherstellung der Diversität innerhalb der Arbeitsgruppen im Vorhinein in neun Gruppen eingeteilt.

Nach diesem Austausch über die subjektiven Wahrnehmungen und Vorstellungen bestand die anschließende Aufgabe der Kleingruppen darin, sich durch die Erstellung einer ‚Persona‘

exemplarisch in die Zielgruppe hineinzusetzen. Eine Persona ist ein typischer Nutzer oder eine typische Nutzerin. Für diese wird ein möglichst authentischer Lebenslauf entwickelt. Neben soziodemografischen Daten werden dabei auch die Interessen, Ziele, Werte und Bedürfnisse der jeweiligen Person beschrieben. Die Entwicklung der Persona in den Kleingruppen wurde durch vorgefertigte Flipcharts unterstützt. Um nicht *über* die Persona zu sprechen, sondern den tatsächlichen Bedarf zu erkennen, wurden die Teilnehmer:innen zusätzlich dazu aufgefordert, sich durch Ich-Sätze in die Persona hineinzufühlen. Denn die gezielte Formulierung in Ich-Sätzen erzeugt häufig eine höhere Bindung und Empathie zur Persona¹⁷. Nach dem Ausfüllen des ausführlichen Lebenslaufes formulierten die jeweiligen Kleingruppen den ‚Point of View‘ für ihre Persona. Hierzu vervollständigten die Gruppen den Satz „Wie schaffen wir es, dass...“ als Arbeitsauftrag für den vierten Schritt des Design Thinking Prozesses. Der Abend schloss im Plenum mit einer Vorstellung der jeweiligen Persona ab und wurde von der Kleingruppe ebenfalls aus der Ich-Perspektive vorgenommen. Ebenso wurde der jeweilige ‚Point of View‘ benannt.

Am darauffolgenden Morgen hatten die Gruppen zunächst die Möglichkeit, den ‚Point of View‘ ihrer Persona zu reflektieren und bei Bedarf anzupassen. Auf Basis ihres eigens formulierten Arbeitsauftrages erarbeiteten die Kleingruppen anschließend spezifische Angebote und Projekte für ihre Persona. Diese wurden zum Abschluss der Veranstaltung im Plenum vorgestellt.

Im Folgenden werden die Gruppenergebnisse zusammenfassend dargestellt:

Gruppe 1 erarbeitete die Persona *Kay*, einen jungen, homosexuellen 27-jährigen Friseur aus dem Schwarzwald, der nach verschiedenen beruflichen Stationen inzwischen am Heidelberger Theater arbeitet. Die ursprüngliche Frage: „Wie schaffen wir es, dass Kay einen Kontakt mit Kirche bekommt?“ wurde überarbeitet, da Kay laut der Gruppe eigentlich andere Bedarfe hat. Sein Statement lautet: „Ich möchte so sein, wie ich bin – und so auch anerkannt werden“. Ein mögliches Angebot für Kay könnte sein, sich im „Café Talk“ der Evangelischen Kirche in Heidelberg zu engagieren und dort eine Stilberatung für Geflüchtete anzubieten. So könnte Kay zudem im Café einen „Save Place“ finden, nach welchem er in Heidelberg weiterhin sucht. Ein zentraler Erkenntnisgewinn der Gruppenarbeit bestand zudem darin, dass die Kirche Kay im Moment mehr brauche als Kay die Kirche: „Wir brauchen dich mit deinen Talenten!“

Gruppe 2 befasste sich mit *Mira*. Bei ihr handelt es sich um eine 24-jährige Muslima aus dem Kosovo, die Informatik studiert und mit ihrem evangelischen Freund zusammenlebt. Für sie bedeutet Kirche ein Ort der Begegnung, da für Muslim:innen Religion und Gotteshäuser Teil ihres Alltags sind. Auch hier stellte sich in der Gruppe folgende Frage: Was kann Kirche von Mira über Glauben, Spiritualität und Gebet lernen? Wo ist der Raum und die Möglichkeit,

¹⁷ Tony Addy/Johannes Eurich/Andreas Schröer/Ulrich Lilie/Toni Majola/Peter Szynka, Essays and Reports from Practice, in: *Diaconia* 7 (2016), 191-205: 194.

Fragen zu Themen einer Partnerschaft zu stellen, die ein junges Paar beschäftigt? Aus diesem Grund wurde der Arbeitsauftrag: „Wie schaffen wir es, dass für Mira die Kirche ein offener Ort der Begegnung ist?“ am Folgetag umgeändert in: „Wie schaffen wir es, dass wir hören, was Mira und ihr evangelischer Freund wollen?“ Erarbeitet wurde die Idee einer „Meile der Religionen mit offenen Gotteshäusern und Gesprächsangeboten, Musik, leckerem Essen und buntem Treiben“. Nach Ansicht der Gruppe sollte Kirche sich kontinuierlich bemühen zu fragen: „Was wollen junge Menschen?“. Erst durch dieses Hören können sie erkennen, worin der tatsächliche Bedarf von Mira und ihrem evangelischen Freund besteht, wie es auch ein Fazit aus der Gruppe betont: „Vielleicht ist die Kirche noch nicht bereit für Mira und muss hörender werden“.

Moritz wurde von Gruppe 3 erarbeitet. Er ist 26 Jahre alt, kam in Niedersachsen ursprünglich als Anna zur Welt und macht gerne Sport. Moritz will über seine Geschichte sprechen und sich mit anderen austauschen, von diesen aber auch ernst genommen werden. Auch er ist auf der Suche nach einem Schutzraum. Kann die Kirche ihm diesen bieten? Als Möglichkeit wurde das Angebot einer Laufgruppe in der Kirchengemeinde erarbeitet. So könnten sich unterschiedliche Menschen bei einem gemeinsamen Hobby kennenlernen und austauschen. Vorgeschlagen wird auch, bei gottesdienstlichen Abkündigungen zum Queer-Forum einzuladen, um das Thema der Diversität in der Kirche zu stärken und Gespräche und Nachfragen anderer Gemeindemitglieder zu ermöglichen.

Gruppe 4 beschäftigte sich mit *Alina*, einer 24-jährigen Studentin, die in der Evangelischen Studierendengemeinde (ESG) engagiert ist, gerne Joggen geht und liest. Ein Angebot für Alina könnte ein internationales Studierenden-Frühstück sein, welches über soziale Medien beworben wird und einen Austausch zu Gleichaltrigen ermöglicht. Angeregt wurde zudem, einen Stationenweg im Stadtwald anzulegen. Die jeweiligen Stationen könnten mit Psalmen gestaltet werden und so während dem Joggen zum Nachdenken anregen. Durch einen solchen öffentlichen Stationenweg könnten sowohl kirchennahe als auch kirchenferne Heidelberger:innen angesprochen werden. Dennoch legte die Gruppe bewusst den Schwerpunkt auf die kirchennahen 20- bis 30-Jährigen und betont, dass diese nicht aus dem Fokus geraten sollten.

Marvin ist die Persona von Gruppe 5. Er ist 23 Jahre alt, wohnt mit seiner Freundin zusammen und engagiert sich bei der Freiwilligen Feuerwehr in Ziegelhausen. Ihm sind Freunde und seine Familie sehr wichtig und er möchte später ein Haus bauen. Im Laufe des Prozesses stellt die Gruppe fest: „Wir brauchen Marvin! Er braucht uns nicht. Wie kommen wir trotzdem in Kontakt?“ Ausgehend von dieser Fragestellung werden Brandschutzschulungen und Löschübungen in kirchlichen Gebäuden vorgeschlagen, um dadurch zusätzliche Gespräche zwischen der Jugendgruppe und dem Pfarrer oder der Pfarrerin vor Ort zu ermöglichen. Vorgeschlagen werden zudem gemeinsame Verkaufsaktionen, um in Austausch zu kommen.

Dadurch könnte Marvin Kontakte zum Pfarramt knüpfen und bei einer zukünftigen Hochzeit den Pfarrer oder die Pfarrerin möglicherweise für die Trauung anfragen.

Von Gruppe 6 wurde die Persona *Kaleb* entwickelt. Er ist 23 Jahre alt, gebürtiger Heidelberger und hat seine handwerkliche Ausbildung abgeschlossen. Kaleb ist bisexuell, spielt Rugby und absolviert gerade ein duales Studium. Für die Gruppe lautete die Leitfrage: „Wo gibt es einen Ort, an dem Kaleb sich sicherfühlen kann?“ Anhand dieser entwickelte die Gruppe die Idee einer Gartenwerkstatt. Durch diese soll einerseits ein möglicher Schutzraum für Kaleb entstehen. So soll in dieser öffentlichen Gartenwerkstatt eine Kultur des achtsamen Umgangs miteinander gelebt und ein niederschwelliges Angebot ermöglicht werden. Andererseits könnte die Gartenwerkstatt Unterstützung durch eine FSJ-Stelle erhalten und für Interessierte Sensibilisierungstrainings zu Interkulturalität anbieten.

Gruppe 7 beschäftigte sich mit *Alex*. Sie ist 21 Jahre alt und studiert dual Wirtschaftsinformatik. Sie ist hauptsächlich auf der Suche nach einem „chilligen Ort“, an dem sie etwas mitgestalten kann und mitbestimmen kann, was sie machen möchte. Sie will Spaß haben und dennoch die Welt durch ihr Handeln verändern. Aus diesem Grund wurde von der Gruppe das Konzept eines Wohnzimmerkaffees als Alternative zur Unibibliothek erarbeitet, in welchem Alex Zeit verbringen könnte. Außerdem dachte die Gruppe über eine Brauche-Biete-Börse mit Speed-Dating und Kleidertauschaktionen nach.

Jonas ist die Persona von Gruppe 8. Er ist 22 Jahre alt und ist mit sechs Jahren mit seiner Familie von Schottland nach Deutschland gezogen. Mittlerweile sind jedoch seine Eltern geschieden und sein Vater lebt wieder in Schottland. Sein BWL-Studium brach er ab und lebt derzeit in einem Bauwagen auf einem Bio-Bauernhof in Heidelberg. Momentan ist er mit seiner Lebenssituation zufrieden, auch wenn er derzeit keine konkreten Zukunftsperspektiven formulieren kann. Neben Themen wie Frieden und Gerechtigkeit beschäftigt er sich auch gerne mit fernöstlicher Spiritualität. Um Jonas zu ermöglichen, neue Perspektiven und Klarheit zu finden, entwickelte die Gruppe als Projekt eine Art Pilgerweg mit dem Thema „von Kraftort zu Kraftort – von Quelle zu Quelle“. Auf diesem Weg soll Jonas vielfältige Wohn- und Lebenswelten kennenlernen können, wie zum Beispiel ökologisches Gemeinschaftsleben, Klostererfahrungen und Aussteiger:innen.

Gruppe 9 dachte über die 27-jährige *Hannah* nach. Sie ist eine sehr gute Physikstudentin, die ihr Studium jedoch wegen ihrer Schwangerschaft abbrechen musste. Derzeit erzieht sie ihren Sohn Aaron alleine und arbeitet in einer kleinen Firma im Büro. So stellte die Gruppe sich die Frage, ob Hannah überhaupt Erwartungen an Kirche habe. Dennoch erkannte die Gruppe einen tiefen Bedarf von Hannah, den sie als Arbeitsauftrag für die Evangelische Kirche in Heidelberg aufgriffen: „Wie schaffen wir es, dass sich Hannah in ihrem persönlichen und Familienleben mehr Freiräume schaffen kann?“ Dabei entstand die Idee, dass die Kirche gemeinsam mit Bauträger:innen und anderen Kooperationspartner:innen neue Wohnformen

entwickeln könnte, in denen unterschiedliche Menschen und soziale Milieus zusammenleben und ihr Leben miteinander teilen können. Dies könnte laut Gruppe nicht nur für Hannah, sondern insbesondere aufgrund der steigenden Mietpreise und der Gentrifizierung in Städten auch für andere interessant sein.

Die vorangegangene Darstellung der Ergebnisse verdeutlicht die Vielfalt an Lebensstilen innerhalb der Gruppe der 20- bis 30-Jährigen sowie die daraus resultierende Vielfalt an Angeboten für diese Zielgruppe(n). Auffallend bei der Auswertung der Gruppenergebnisse ist, dass es sich bei dem Großteil der erstellten Persona um kirchenferne junge Menschen handelt, denen durch die entwickelten Angebote und Projekt (wieder) eine Annäherung an die evangelische Kirche ermöglicht werden soll. Einzig Gruppe 4 lenkte den Blick auf kirchennahe, oftmals bereits kirchlich engagierte 20- bis 30-Jährige und macht deutlich, dass auch diese bei der Entwicklung von kirchlichen Angeboten berücksichtigt werden müssen, um sie nicht zu verlieren.

3. Auswertung: Förderliche und hinderliche Faktoren im Prozess

Sowohl für die Teilnehmer:innen der Pfarrkonferenz als auch die Moderator:innen stellte sich die zweitägige Pfarrkonferenz als großen Lern- und Erfahrungsraum dar. Im Folgenden sollen anhand ausgewählter Aspekte förderliche sowie hinderliche Faktoren dargestellt werden, welche den Design Thinking-Prozess besonders beeinflusst haben.

a) Gruppendynamik

In den meisten Gruppen entstand durch die diverse Zusammensetzung schnell ein lebendiger Austausch, welcher die Kreativität der Teilnehmer:innen beförderte. Da jedoch am zweiten Tag nur noch ein Teil der 20- bis 30-Jährigen teilnehmen konnte, schwächte sich diese Dynamik in manchen Gruppen ab. Dies führte teilweise zu einer schnelleren Ideengenerierung und fertigen Ausgestaltung ohne iterative Schleifen gemeinsam zu drehen.

Eine weitere Herausforderung der Gruppenarbeit ist die Bereitschaft zur Diskursfähigkeit im Umgang mit unterschiedlichen Meinungen und Diskussionsansätzen. Gegenseitig zuzuhören, die Meinung der anderen Gruppenteilnehmer:innen wertzuschätzen und die Möglichkeit, sich willkommen zu fühlen und sich beteiligen zu können, ist bei der Herausarbeitung solcher Bedarfe unumgänglich. Nur so kann die Diversität als Ressource statt als Hinderungsfaktor genutzt werden. Dies gelang den Gruppen in unterschiedlicher Weise und die Moderator:innen hatten aufgrund der Kürze der Zeit nur punktuelle Einblicke in das Gruppengeschehen.

b) Moderation und Begleitung

Die Moderator:innen waren stark gefordert, um die neun Gruppen angemessen zu begleiten. Insbesondere die Begleitung vom divergierenden Denken zum konvergierenden Denken war durch die Verteilung der Gruppen auf weit auseinandergelegene Räumlichkeiten erschwert. Zudem erinnerten die Moderator:innen bei ihren Besuchen die einzelnen Gruppen häufig daran, bei der Entwicklung der Persona in der ersten Person Singular zu sprechen, um sich so leichter in diese hineinzu fühlen zu können. Außerdem erwies sich die Unterscheidung zwischen Wunsch und Bedarf der Persona als weitere Herausforderung für die Teilnehmer:innen.

Die Moderator:innen suchten die Gruppen zu mindestens zwei zuvor festgelegten Zeitpunkten je Veranstaltungstag auf. Obwohl diese Unterbrechungen für einige Gruppen hilfreich waren, um Fragestellungen zu klären oder sich wieder neu zu fokussieren, wurden diese von anderen Gruppen hingegen als Störung empfunden, da dies ihren kreativen Prozess stoppte. Aus diesem Grund empfiehlt sich entweder eine dauerhafte Begleitung oder eine Unterstützung auf Abruf. Letztgenanntes wurde bei der Pfarrkonferenz durch einen Moderator umgesetzt, da dieser sich in häuslicher Quarantäne befand. Hierfür erhielten alle Kleingruppen seine Telefonnummer auf einer „Joker“-Karte und konnten diesen bei Fragen oder für einen kurzen Austausch anrufen. Diese Möglichkeit wurde von fast allen Gruppen genutzt und ist insbesondere unter Berücksichtigung der zunehmenden Digitalisierung denkbar.

c) Zeit

In Bezug auf die Zeit lassen sich verschiedene förderliche sowie hinderliche Aspekte benennen: Zum einen wurde der Prozess von sieben Stunden auf zwei Tage festgelegt. Dadurch war der Zeitrahmen sehr eng gefasst. Beispielsweise stand den neun Gruppen am ersten Abend zunächst 80 Minuten zur Erstellung der Persona und der Herausarbeitung der Bedarfe zur Verfügung. Die Pause bis zum nächsten Tag ermöglichte jedoch, das Geschehene zu verinnerlichen sowie den kreativen Denkprozess weiterzuführen. Viele Teilnehmer:innen brachten diese weiterführenden Gedanken am folgenden Morgen in die Gruppenarbeit ein, was teilweise zu neuen Sichtweisen auf die Persona führte. Am zweiten Tag hatten die Gruppen somit knapp 3 Stunden zur Verfügung, um die Bedarfe der Persona zu überarbeiten und ein passendes Angebot oder Projekt zu entwickeln. Der kurze Zeitraum führte teilweise zu hohem Zeitdruck, welcher jedoch in den meisten Gruppen zur Kreativitätssteigerung und sehr konstruktiven Ergebnissen führte. Einige Teilnehmer:innen äußerten jedoch ihren Unmut wegen des Zeitdruckes und hätten sich eine längere Bearbeitungsdauer gewünscht.

Des Weiteren stand lediglich ein Termin für die gesamte Veranstaltung zur Verfügung. Der Anspruch der Methode hingegen ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher genügend Zeit für die

einzelnen Phasen sowie iterative Schleifen ermöglicht. Ein zweitägiger Beratungsprozess kann somit nur erste Berührungspunkte zur Methode ermöglichen und Anstöße zur Weiterarbeit geben.

d) Organisatorische Rahmenbedingungen

Die organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Umsetzung einer solchen Veranstaltung maßgeblich mit. Erschwert wurde die Planung und Umsetzung der Pfarrkonferenz insbesondere aufgrund der Corona-Verordnung Anfang Oktober 2020. Zu dieser Zeit war eine Präsenzveranstaltung mit 1,5 Meter Abstand zwar erlaubt, dennoch mussten beide Gemeindesäle genutzt und die Stühle möglichst kreativ aufgestellt werden, um Kleingruppen beieinander sitzen zu lassen. Auch die spätere Bestuhlung in den Gruppenräumen musste entsprechend der geltenden Hygienevorschriften gestaltet werden. Aus diesem Grund waren fünf Gruppen auf unterschiedliche Räume des Gemeindehauses verteilt sowie jeweils zwei Gruppen im Foyers und in der Kirche untergebracht. Leider war das Wetter zu diesem Zeitpunkt kalt und es musste dauerhaft gelüftet werden. Insgesamt wurden die Räume deshalb unterschiedlich von den Teilnehmer:innen wahrgenommen.

Positiv wurde von den Teilnehmer:innen die gute Verpflegung während der Veranstaltung erwähnt. Beispielsweise wurde sichergestellt, dass abends Getränke und Snacks in ausreichender Zahl in den Räumen zur Verfügung standen. Regelmäßige Pausen trugen ebenfalls zum Gelingen der Gruppenarbeit bei: Zum einen förderten sie den kreativen Prozess in den Gruppen und zum anderen tauschten sich einige Teilnehmer:innen unterschiedlicher Arbeitsgruppen aus und brachten dadurch neue Impulse in ihre Gruppen.

e) Aufgabenstellung

Die Altersspanne von 20 bis 30 Jahren war vergleichsweise groß gewählt: in dieser Zeit zeigt sich eine besonders große Vielfalt an Lebensentwürfen und es gibt vielfältige Übergänge und Umbrüche. Die offene Aufgabenstellung bedeutete für die Kleingruppen und die Moderator:innen somit eine Herausforderung: manche Gruppen verloren sich in der Komplexität, andere wiederum erfuhren diese Offenheit als Chance und wurden durch die offene Aufgabenstellung kreativ.

Bei den Ergebnissen der Kleingruppen fiel eine starke Fokussierung auf kirchenferne junge Menschen auf. Mit einer anderen, enger gefassten Aufgabenstellung hätte man dieses Ergebnis nicht erreicht. Die Formulierung der Aufgabenstellung ist somit ausschlaggebend für die Ergebnisse und ist vor dem Einsatz zu reflektieren.

4. Ausblick

Im Anschluss an die Pfarrkonferenz wurde in der Evangelischen Kirche in Heidelberg eine Arbeitsgruppe ‚Kirche 20:30‘ aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen sowie Interessierten gegründet. Diese Gruppe verfolgt zum einen einige der Ideen der Pfarrkonferenz weiter und erarbeitet andererseits neue Projekte für die Zielgruppen der 20- bis 30-Jährigen. Ebenso überprüft sie laufende Angebote und richtet sie an den Bedarfen der Zielgruppen neu aus. Somit wird ein kontinuierlicher Prozess im Sinne des Design Thinking sichergestellt. Dieser Prozess wird von einem der Autor:innen fachlich und inhaltlich begleitet.

5. Fazit

„Don't wait“ – diese eingangs aufgegriffene Aussage lässt sich abschließend auf drei Aspekte übertragen: die Autor:innen, die Teilnehmer:innen sowie die evangelische Kirche.

Die Autor:innen hatten zum Zeitpunkt der Anfrage lediglich Grundkenntnisse über den methodischen Ansatz Design Thinking. Das Annehmen des Auftrags entspricht somit dem Grundgedanken des Design Thinking, einfach zu beginnen. Zu viert haben sich die Autor:innen der Herausforderung gestellt, den Prozess zu strukturieren, zu gestalten und danach Empfehlungen zu formulieren. So durchlief das Team in der Vorbereitung die unterschiedlichen Phasen des Design Thinking-Prozesses selbst. Hierbei wurde das kreative Potential der Methode wahrgenommen sowie die Diversität des Teams genutzt. Die Freude am kreativen Arbeitsprozess in der Vorbereitung und im Beratungsprozess, die vielfältigen Ergebnisse der Pfarrkonferenz und die Tatsache, dass das Projekt ‚Kirche 20:30‘ in der Evangelischen Kirche in Heidelberg weitergeführt wird, spricht aus Sicht der Autor:innen dafür, sich gemäß dem Titel auf den Weg zu machen und Neues zu wagen.

Von den Teilnehmer:innen gab es viele positive Rückmeldungen. Sie ließen sich gerne auf die Bedarfsanalyse und die Ideengenerierung ein. Es war vielfach erkennbar, dass das Thema ‚Kirche 20:30‘ auch bei ihnen an Aktualität zugenommen hat und sie teilweise bereits eigene Vorüberlegungen in den Prozess miteinbrachten. Die Diversität der haupt- und ehrenamtlichen Teilnehmer:innen wurde als Bereicherung des Prozesses erlebt. Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Verordnungen erwiesen sich zwar als Herausforderung für die Veranstaltung und die analoge Großgruppen-Moderation, da der Ablauf von den Moderator:innen regelmäßig an diese angepasst und überarbeitet werden musste. Dennoch führte die Veranstaltung zu einem kreativen, hybriden Folgeprozess ‚Kirche 20:30‘. Aufgrund der limitierten Zeit waren iterative Schleifen im Verlauf der Pfarrkonferenz kaum möglich, können jedoch nun in der Weiterführung des Projektes ausgeführt werden.

Ein Design Thinking Prozess bietet im kirchlichen Raum viele Chancen und Potenziale, um neue Angebote zu erarbeiten, welche an den Bedarfen und Interessen von den Menschen ausgerichtet ist, die Kirche ansprechen möchte: das können engagierte Gemeindemitglieder sein, aber auch ‚stille Mitglieder‘, die nicht so oft in Gottesdienste kommen. Design Thinking eignet sich darüber hinaus nicht nur für die Zielgruppe der jungen Menschen zwischen 20 und 30 Jahren, sondern auch für andere Zielgruppen, wie beispielsweise Senior:innen und Menschen mit einer Beeinträchtigung. Es braucht dafür jedoch zeitliche und finanzielle Ressourcen, und vor allem die Bereitschaft für schwierige, manchmal vielleicht auch konflikthafte Prozesse in divers zusammengestellten Gruppen. Voraussetzung hierfür wäre eine Bereitschaft von Kirche, Diversität als Ressource zu schätzen, Zeit und Geld in Projektentwicklung zu investieren und ganz grundsätzlich die Bereitschaft, sich für den Bedarf der Menschen zu interessieren – auch wenn die Antworten überraschend sind. Mit dem Satz „Ecclesia semper reformanda“ forderte Martin Luther die Kirche im 16. Jahrhundert zur Erneuerung auf. Die Antwort im 21. Jahrhundert könnte somit lauten: „Don’t wait, innovate!”