



1

Hahmann & Dessoy  
Strategie · Methodik · Herzblut

## Am Ende der Illusion

Werktag Innovation der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg und schlesische Oberlausitz  
27. September, 10.00 bis 16.00 Uhr, AKD-Tagungshaus Berlin-Charlottenburg

Bitte beachten Sie die Urheberrechte:  
Nur für den internen Gebrauch.

Dr. Valentin Dessoy, Ursula Hahmann

© Hahmann & Dessoy

2

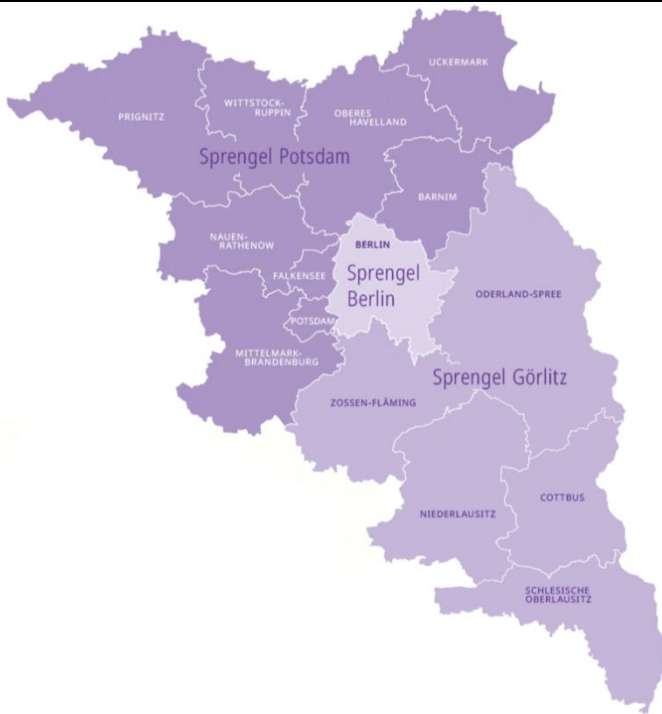
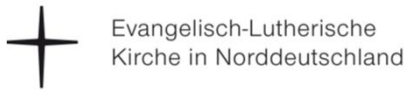
## Warming-up

3

## Wer ist hier?



4



## Vertreter:innen verschiedener Ebenen

Hahmann & Dessoy.

- Kirchengemeinden
- Kirchenkreise/Propsteien
- Landeskirchlich Leitende

© Hahmann & Dessoy

7

## Blick in die Zukunft

Bilden Sie am Platz Dreiergruppen. Stellen Sie sich vor: Die EKBO hätte sich entschieden, die innovativste Landeskirche in der EKD zu werden und den Rahmen für Entwicklung und Innovation weitgehend freizugeben:

- Was ist das Visionärste und Innovativste, was in 5 Jahren entwickelt und implementiert sein wird?
- Was wird bis dahin abgeschafft worden sein, was heute als zwingend gesetzt gilt?

Setting: Triaden

Dokumentation: Die am weitesten gehenden Ideen auf Karten schreiben (grün = Innovation, rote = Exnovation)

Zeit: 10 Minuten

8

## Agenda

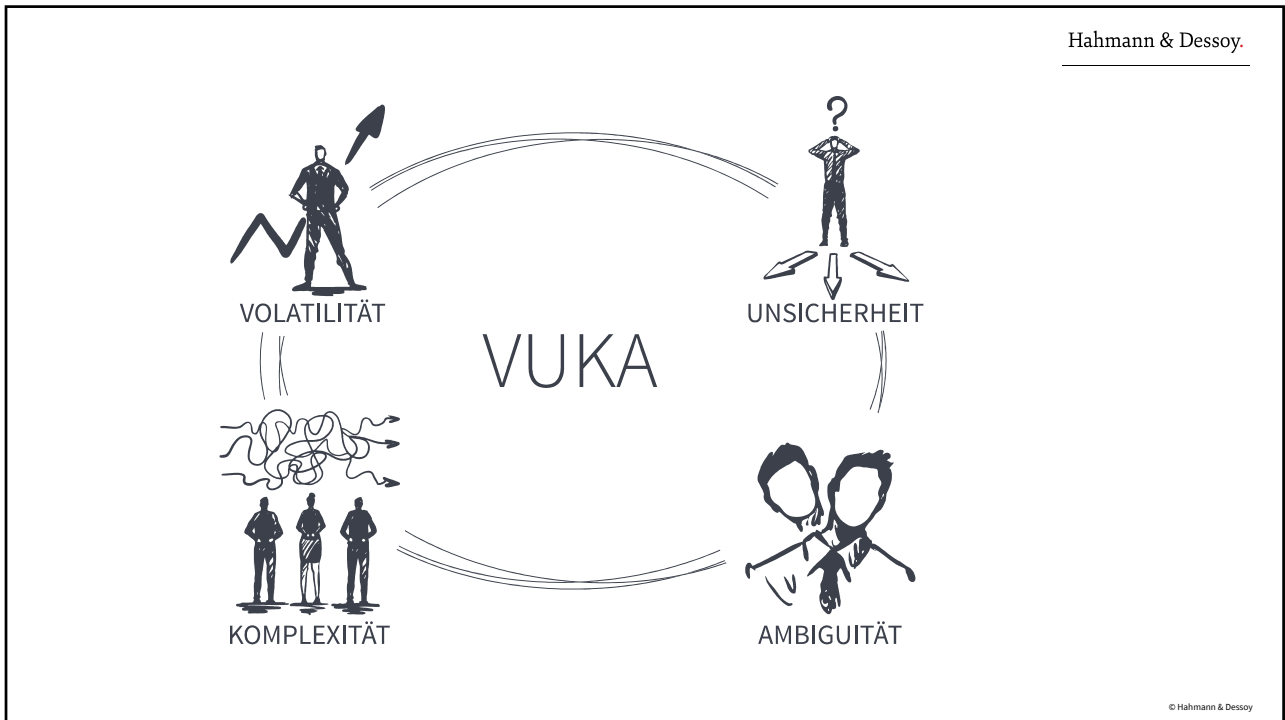
- Realität wahrnehmen – Dimension der Herausforderung verstehen
- Statement Bischof Dr. Christian Stäblein
- Kirchenentwicklung als Kulturveränderung (Prozessverständnis)
- Purpose (Mindset)
- Freiraum schaffen (Exnovation)
- Vereinbarungen
- Abschluss

Flying Dinner

**Realität wahrnehmen –  
Dimension der Herausforderung verstehen**

# Gesellschaftlicher Wandel

11



12

## Volatilität/Unbeständigkeit

- Massive Schwankungen über die Zeit
- häufige, unerwartete Veränderungen
- nicht kalkulierbare Entwicklungen
- Technologische Fortschritte verändern das Leben mit rasantem Tempo



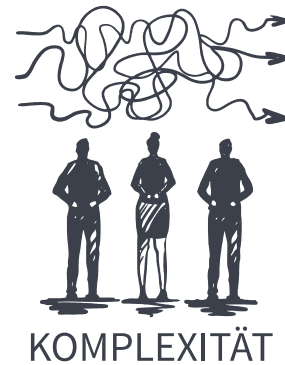
## Unsicherheit

- abnehmendes Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen und Verläufen
- Erfahrungen aus der Vergangenheit als Grundlage für die Gestaltung von Zukunft verlieren ihre Gültigkeit und Relevanz
- Multioptionalität



## Komplexität

- steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten,
- viele Themen in unserem Leben werden undurchschaubar
- viele, teilweise unbekannte Variablen mit vielfältigen Wirkungen aufeinander
- eine Aktion hat (Neben-)Wirkungen auf sehr viele Variablen



## Ambiguität

- Mehrdeutigkeit der Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher macht
- Informationen sind nicht eindeutig interpretierbar
- Unterschiedliche Beobachter haben unterschiedliche Sichtweisen
- Es gibt keine „Wahrheit“ mehr, auf die man sich verständigen kann



## Gesellschaftlicher Kontext (Zusammenfassung)

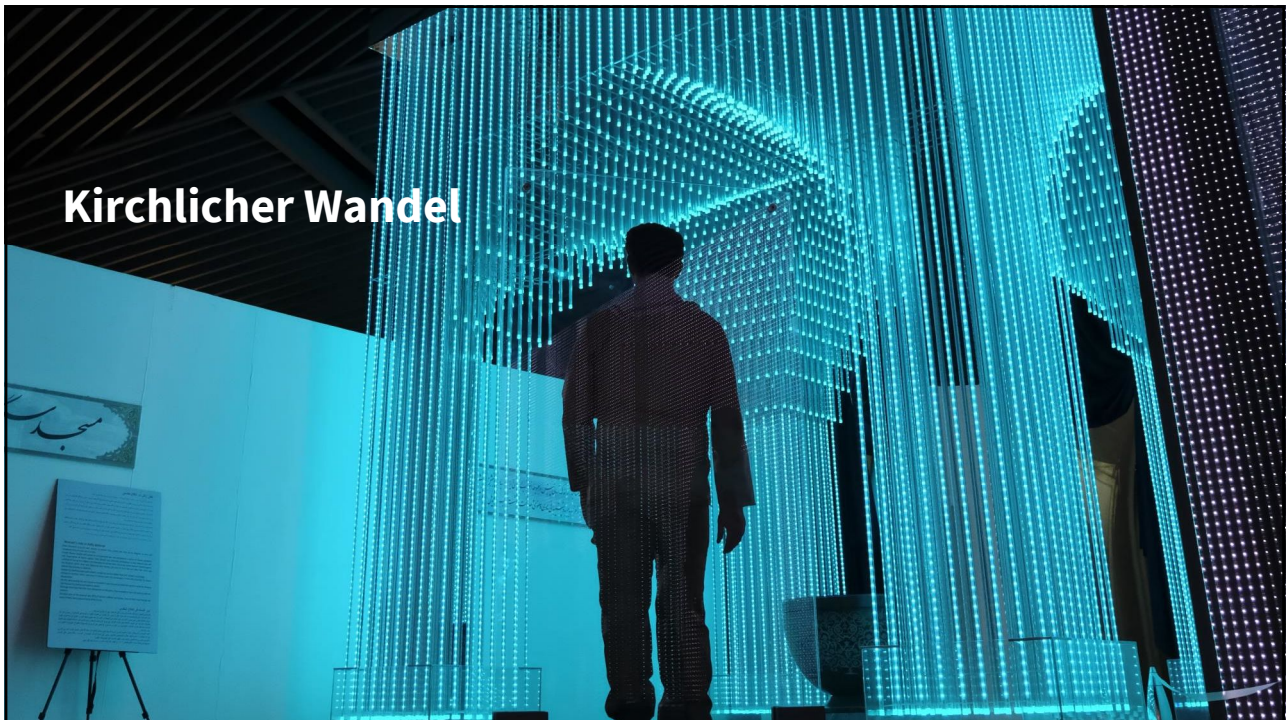
Hahmann & Dessoy.

Organisationen und Unternehmen bewegen sich in einem gesellschaftlichen Umfeld, das dauerhaft geprägt ist, von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität:

- Entwicklungen verlaufen diskontinuierlich und sprunghaft
  - Es gibt keine zweiwertigen „Wahrheiten“, nur Wahrscheinlichkeiten
  - Einflussfaktoren sind vielfältig, vernetzt und nicht durchschaubar
  - Beobachtungen und Beschreibungen sind mehrdeutig und der Perspektive des Beobachters abhängig
- Zukunft lässt sich nicht plandeterministisch vorhersagen und dann linear herstellen. Sie muss permanent iterativ zwischen Strategie und experimenteller Erprobung gestaltet werden.

© Hahmann & Dessoy

17

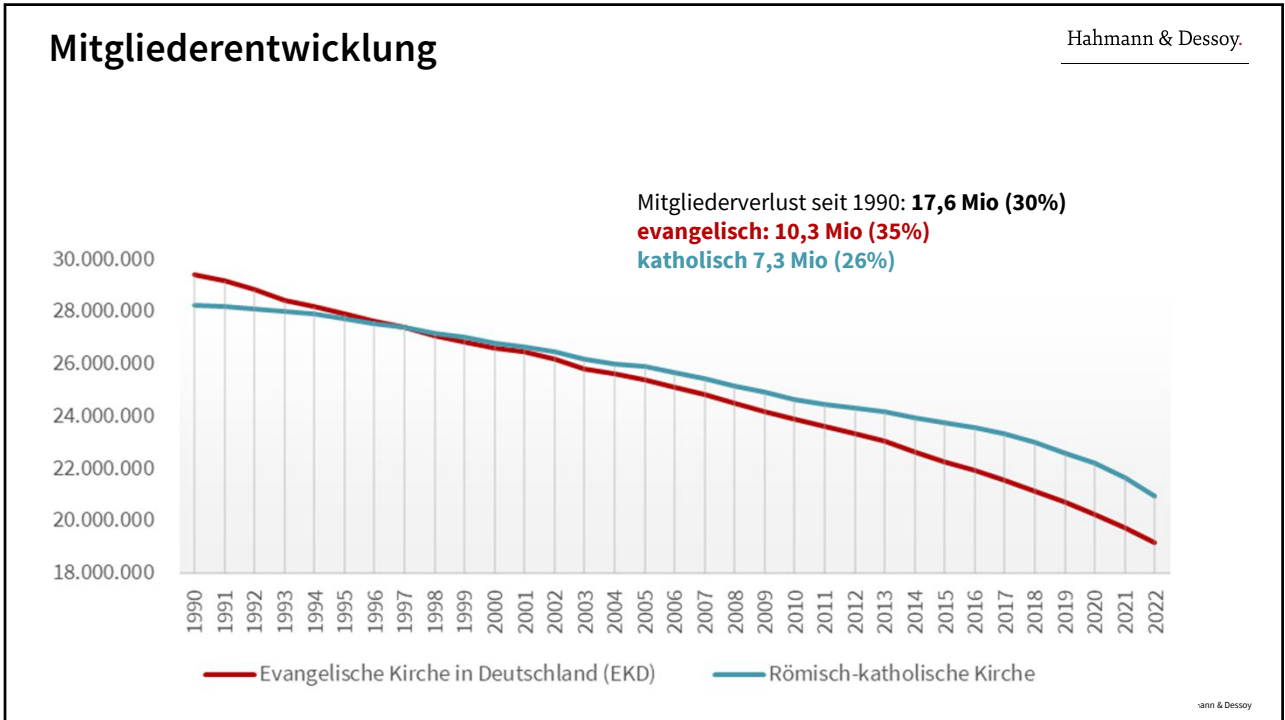


18



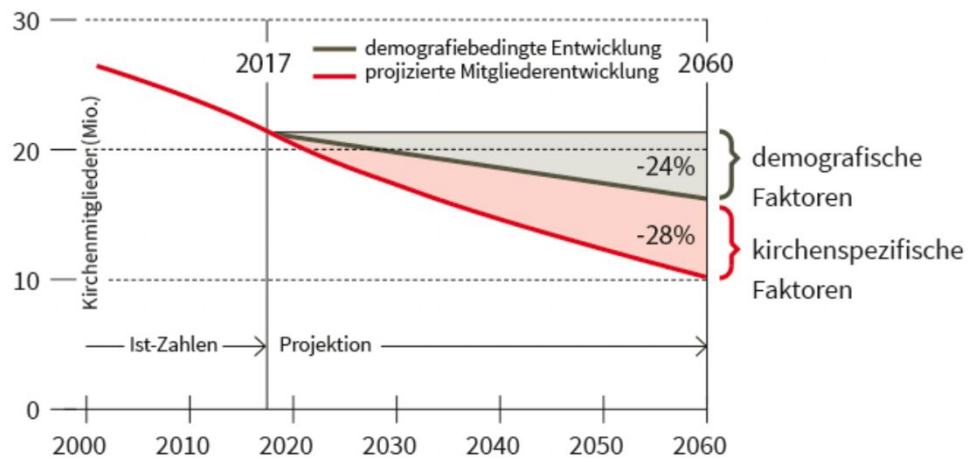
# Dimension der Herausforderung

Man sieht die Sonne langsam untergehen und erschrickt doch, wenn es plötzlich dunkel ist.



## Annahmebasierte Mitgliederentwicklung EKD

Hahmann & Dessoy.



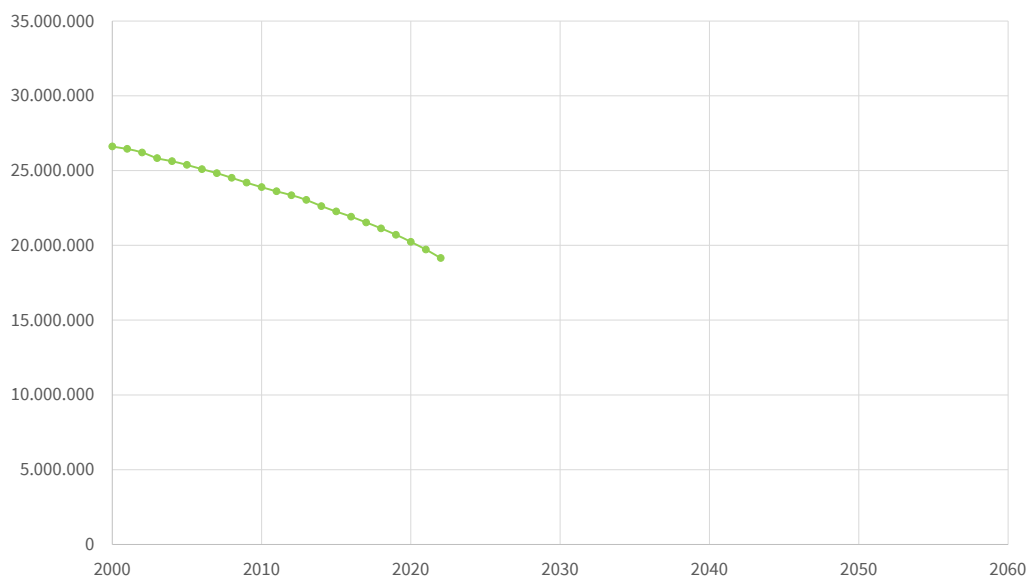
Quelle: EKD, Kirche im Umbruch, S. 9

© Hahmann & Dessoy

21

## Mitgliederentwicklung EKD

Hahmann & Dessoy.

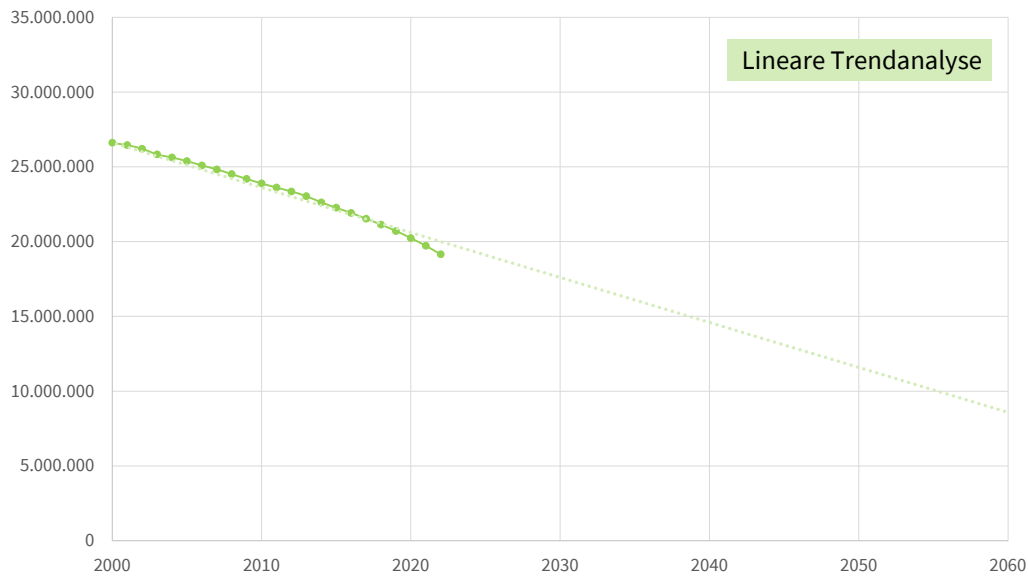


© Hahmann & Dessoy

22

## Mitgliederentwicklung EKD

Hahmann & Dessoy.

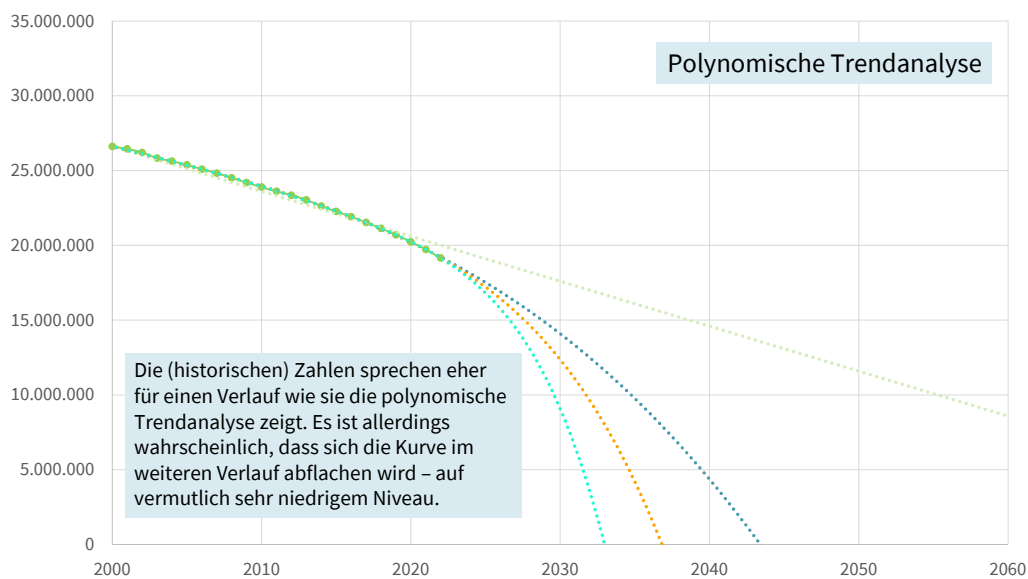


© Hahmann & Dessoy

23

## Mitgliederentwicklung EKD

Hahmann & Dessoy.

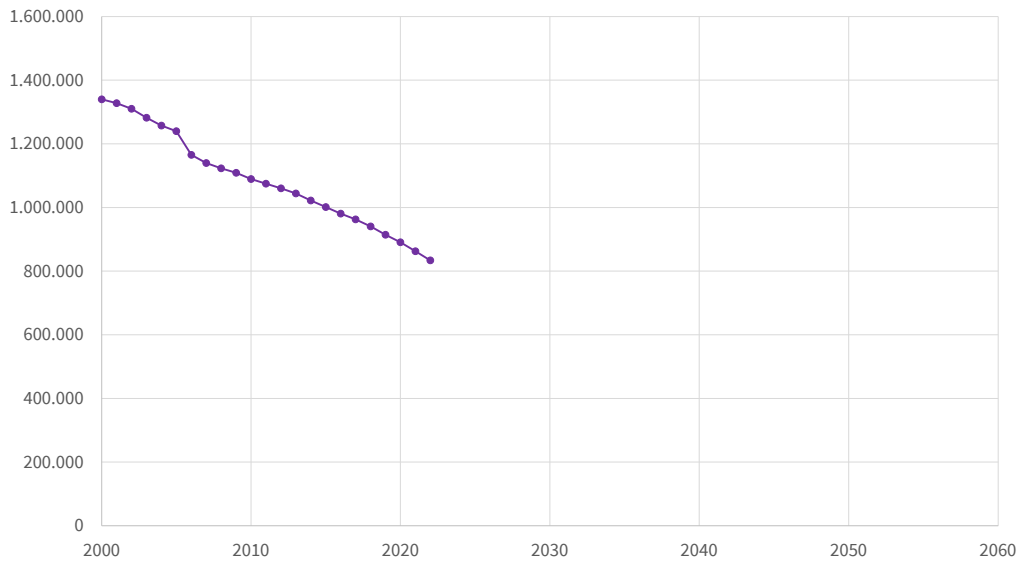


© Hahmann & Dessoy

24

## Mitgliederentwicklung EKBO

Hahmann & Dessoy.

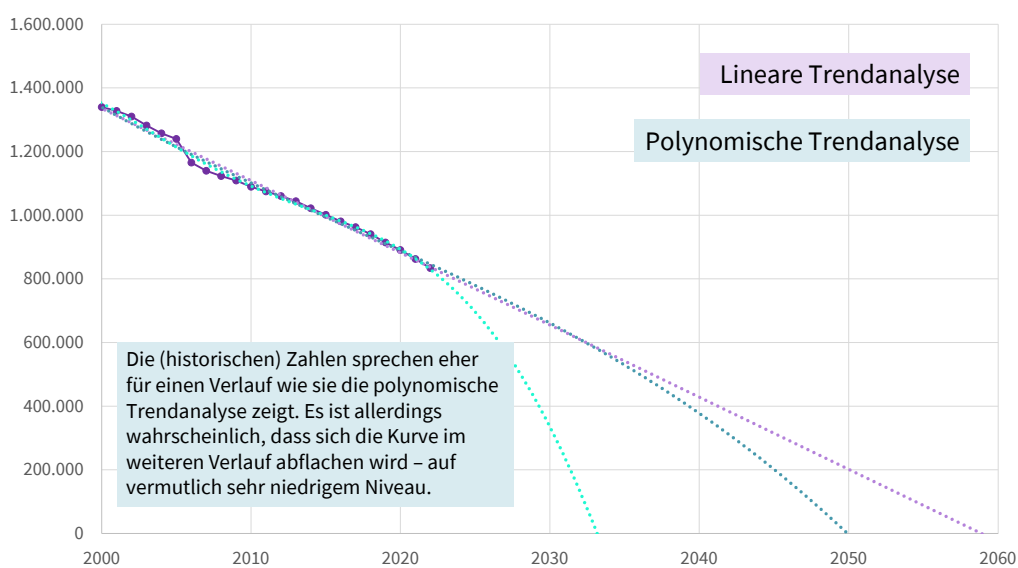


© Hahmann & Dessoy

25

## Mitgliederentwicklung EKBO

Hahmann & Dessoy.

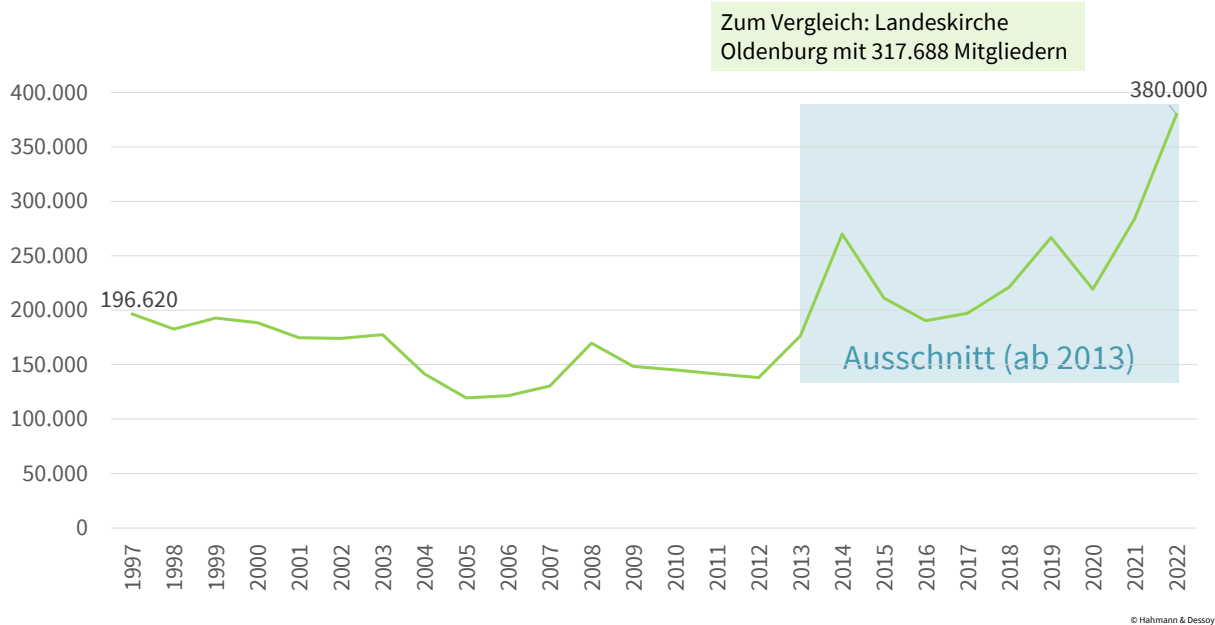


© Hahmann & Dessoy

26

## Kirchenaustritte EKD 1997-2022

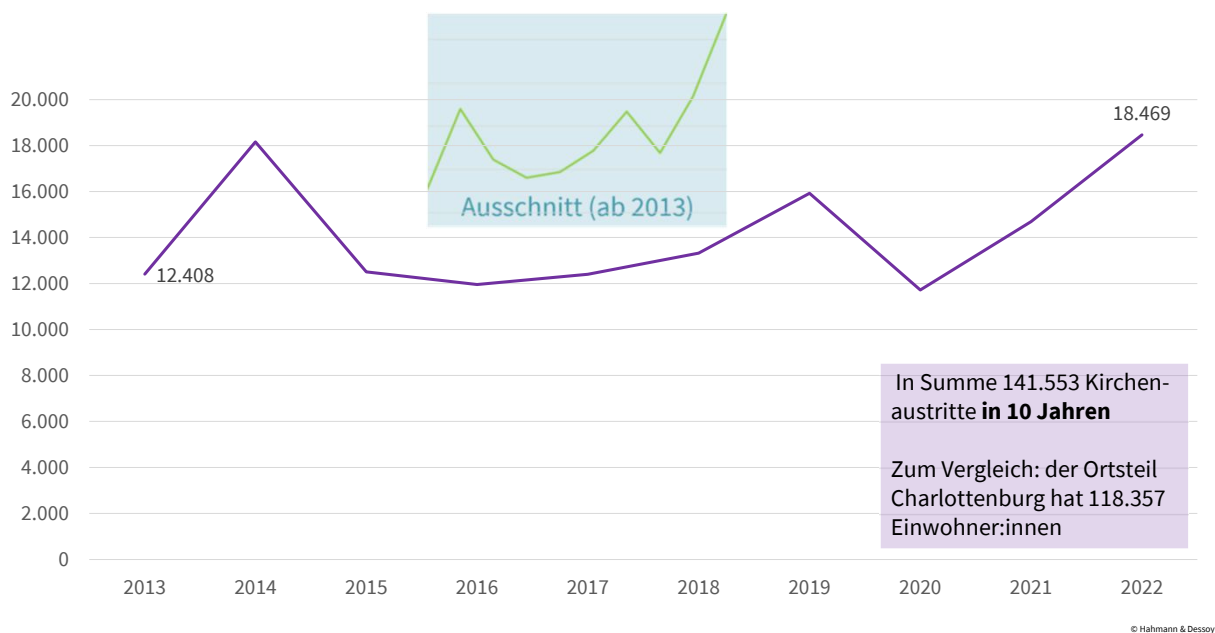
Hahmann & Dessoy.



27

## Kirchenaustritte EKBO ab 2013

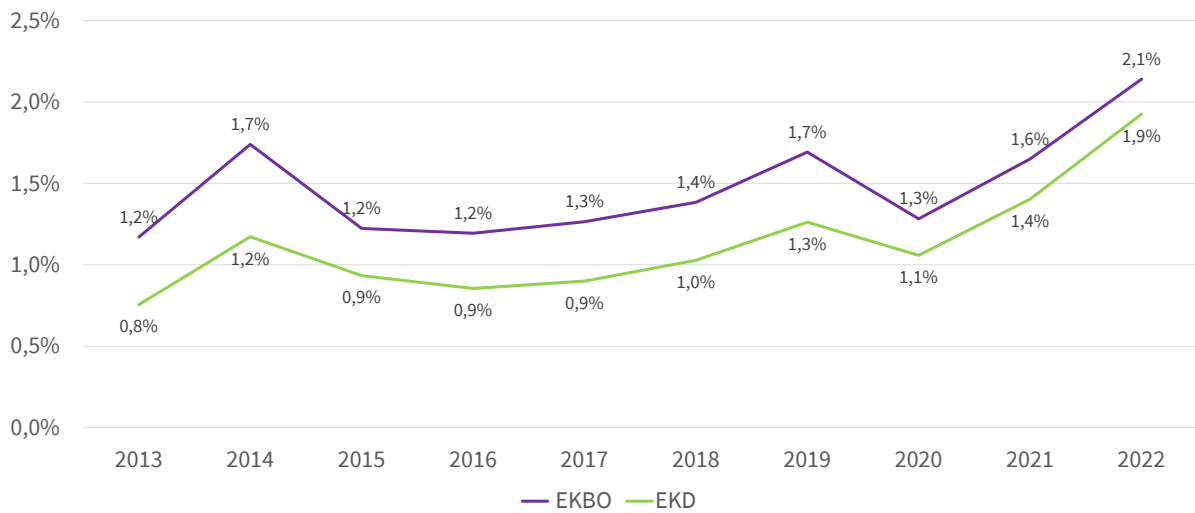
Hahmann & Dessoy.



28

## Kirchenaustritte EKD & EKBO 2013-2022 relativ zur Mitgliederzahl

Hahmann & Dessoy.

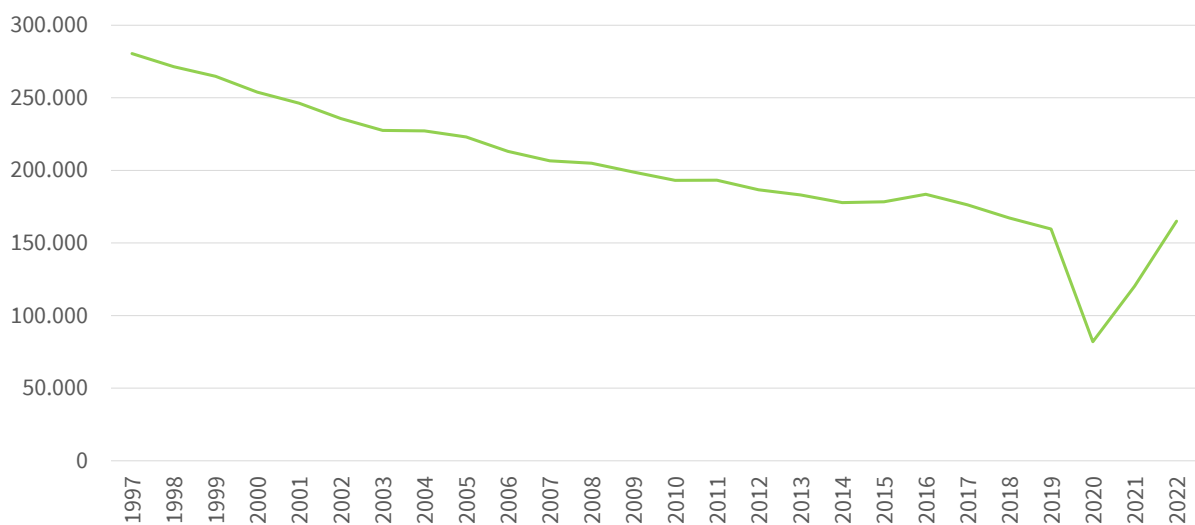


© Hahmann & Dessoy

29

## Taufen EKD 1997-2022

Hahmann & Dessoy.



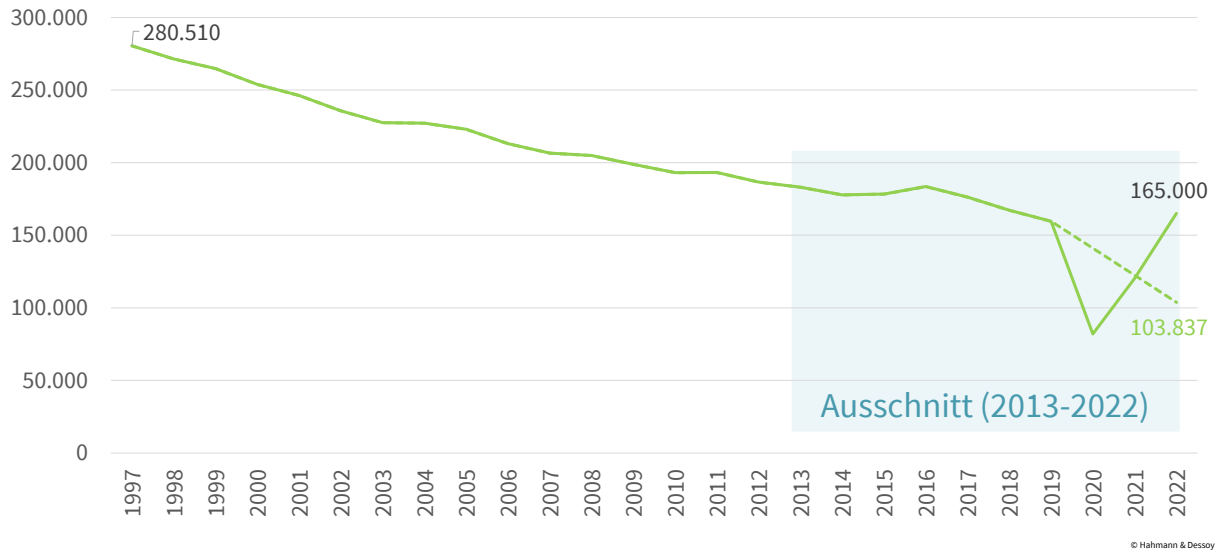
© Hahmann & Dessoy

30

## Taufen EKD 1997-2021

Hahmann & Dessoy.

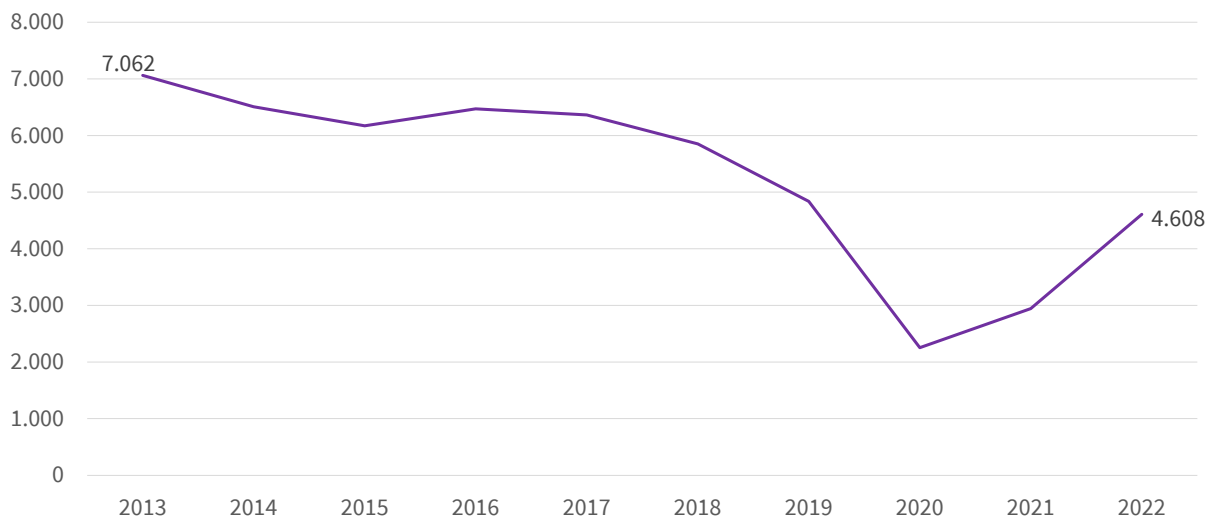
mit trendgemäßer Verteilung der Taufzahlen 2020-22 auf drei Jahre



31

## Taufen EKBO 2013-2022

Hahmann & Dessoy.

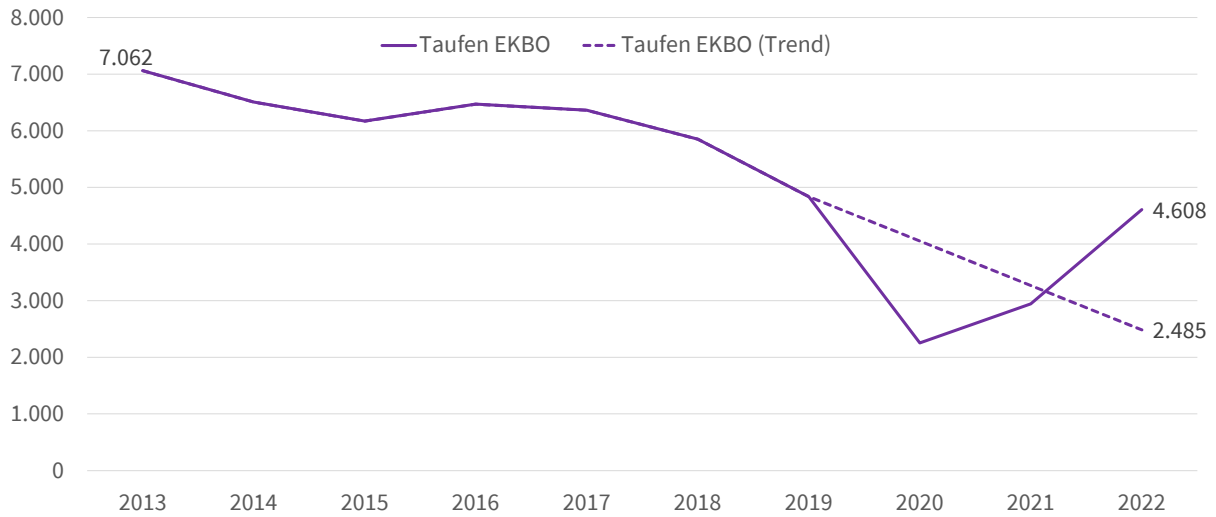


32

## Taufen EKBO 2013-2022

Hahmann & Dessoy.

mit trendgemäßer Verteilung der Zahlen für 2020-22 auf die drei Jahre



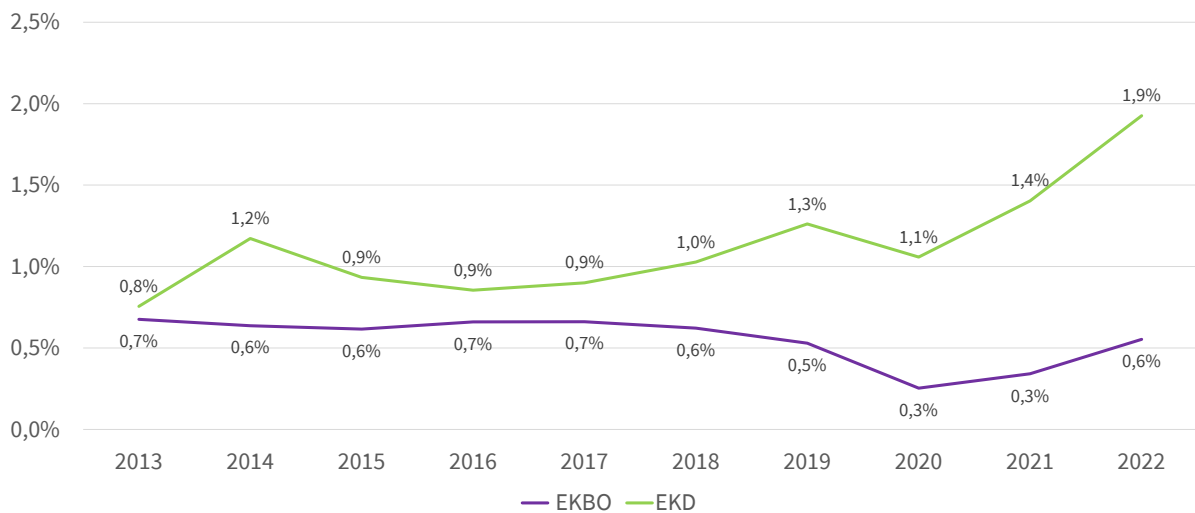
© Hahmann & Dessoy

33

## Taufen EKD & EKBO 2013-2022

Hahmann & Dessoy.

relativ zur Mitgliederzahl



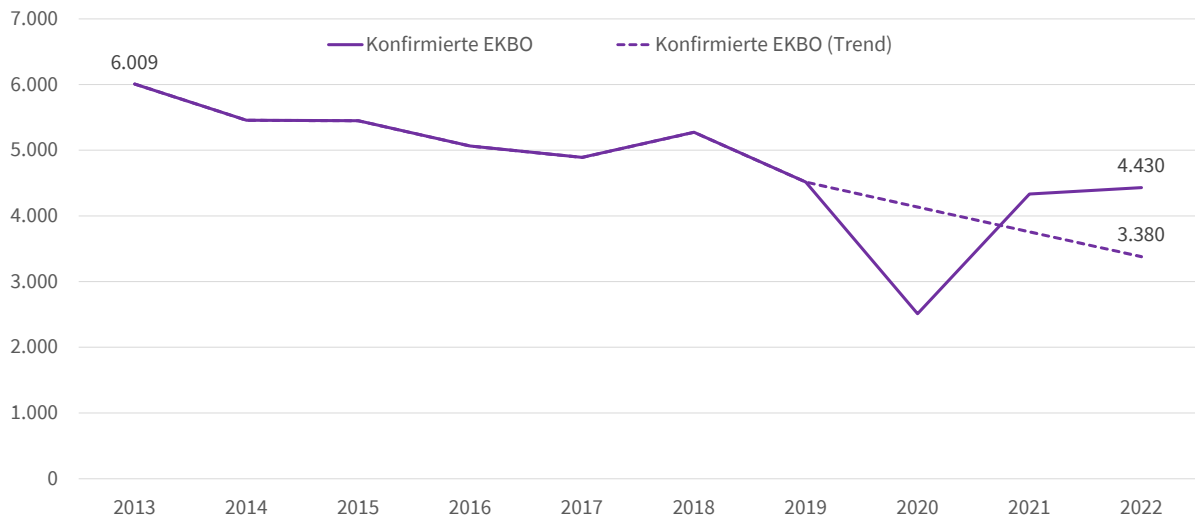
© Hahmann & Dessoy

34

## Konfirmierte EKBO 2013-2022

Hahmann & Dessoy.

mit trendgemäßer Verteilung der Zahlen für 2020-22 auf die drei Jahre



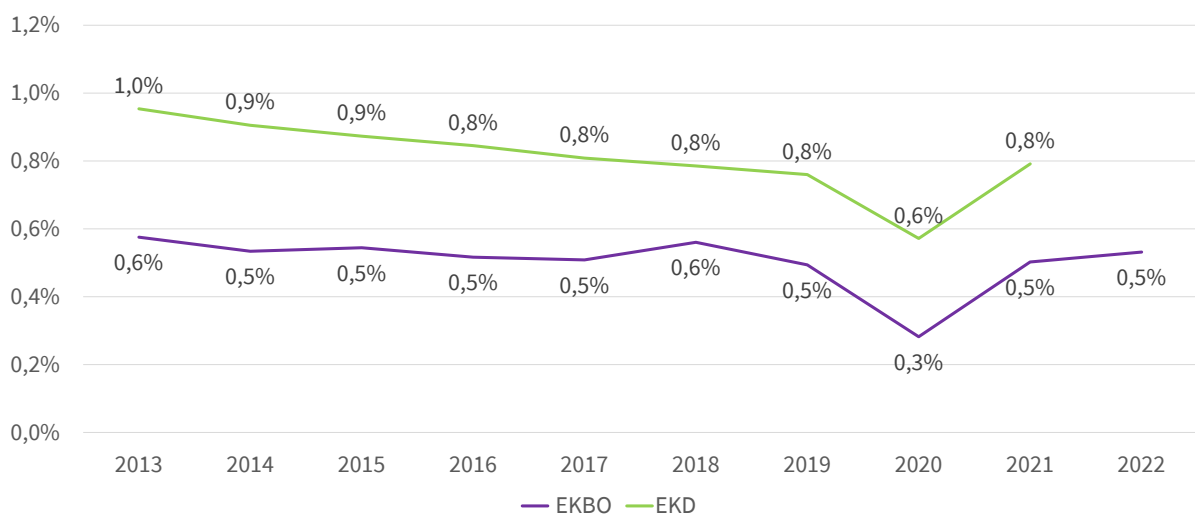
© Hahmann & Dessoy

35

## Konfirmierte EKD & EKBO 2013-2021/22

Hahmann & Dessoy.

relativ zur Mitgliederzahl

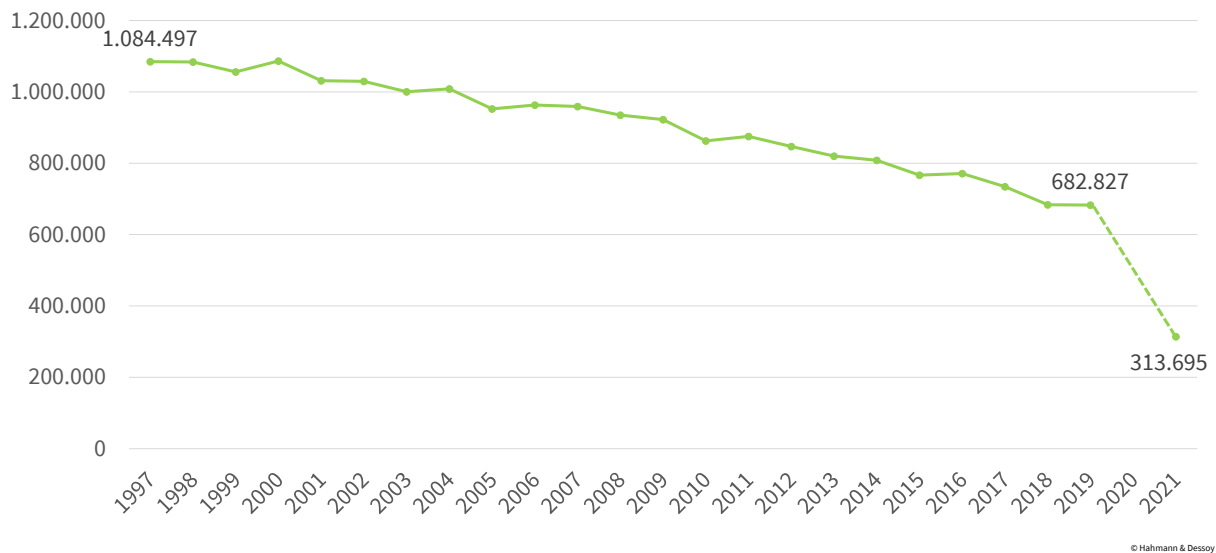


© Hahmann & Dessoy

36

## Durchschnittlicher Gottesdienstbesuch EKD

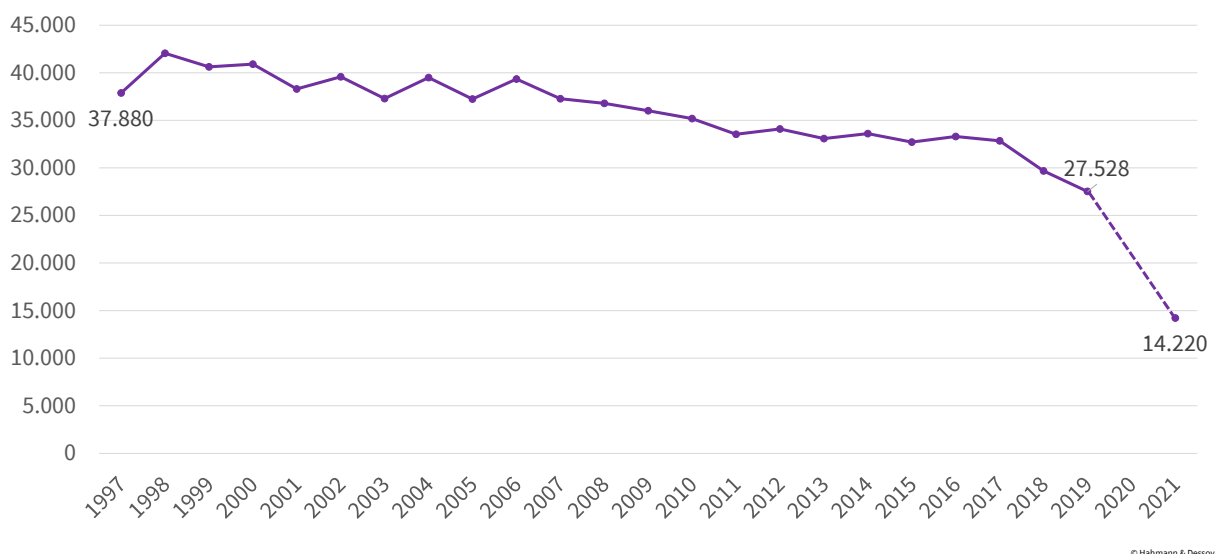
Hahmann & Dessoy.



37

## Durchschnittlicher Gottesdienstbesuch EKBO

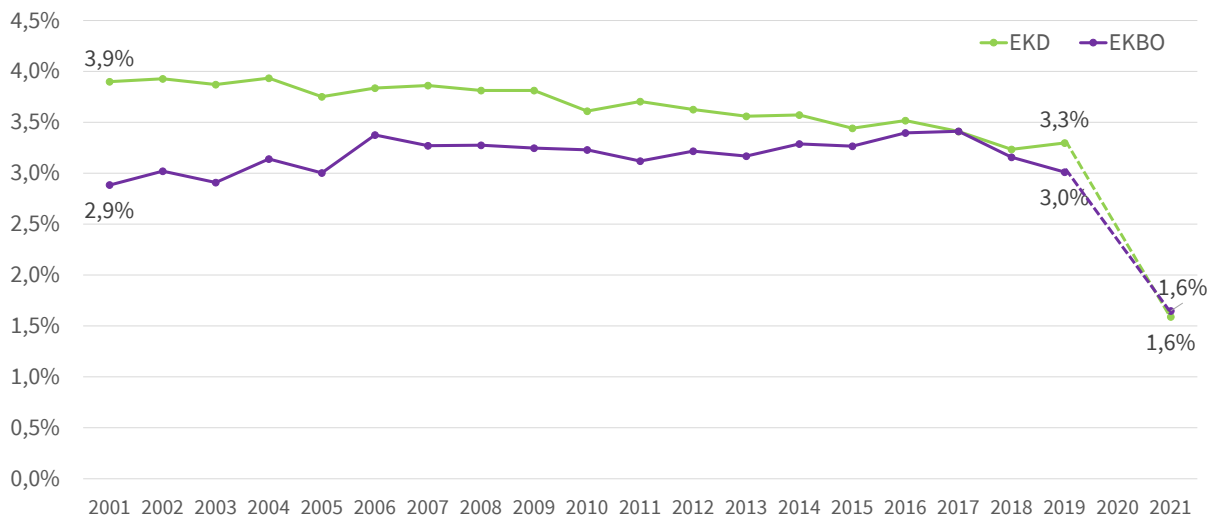
Hahmann & Dessoy.



38

## Gottesdienstbesuch EKD & EKBO 2001-2021 relativ zur Mitgliederzahl

Hahmann & Dessoy.

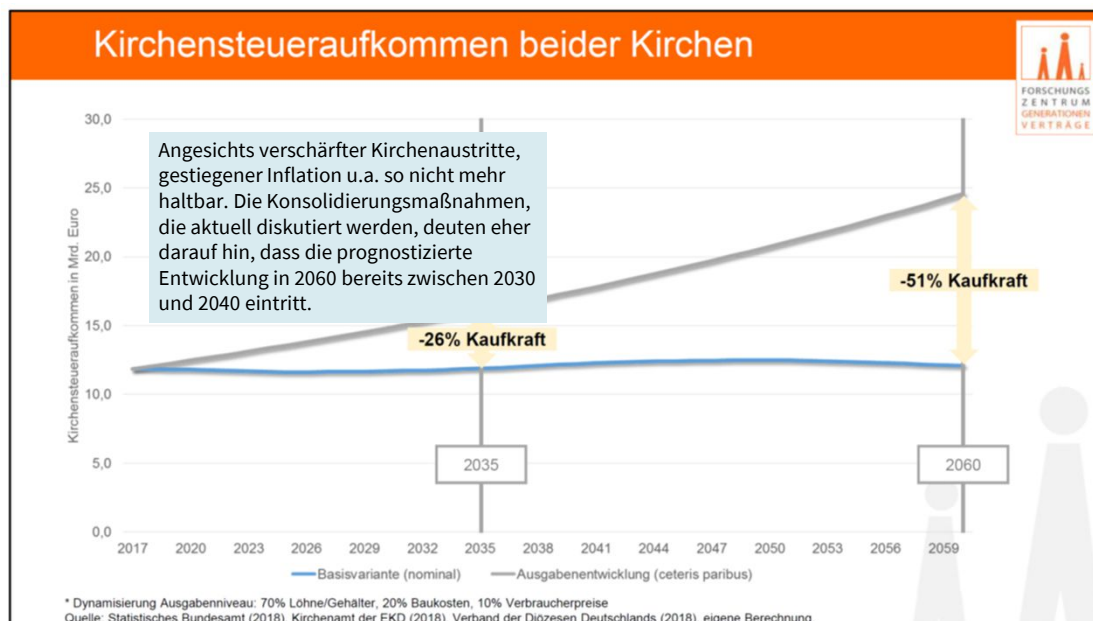


© Hahmann & Dessoy

39

## Freiburger Studie / Projektion 2060

Hahmann & Dessoy.



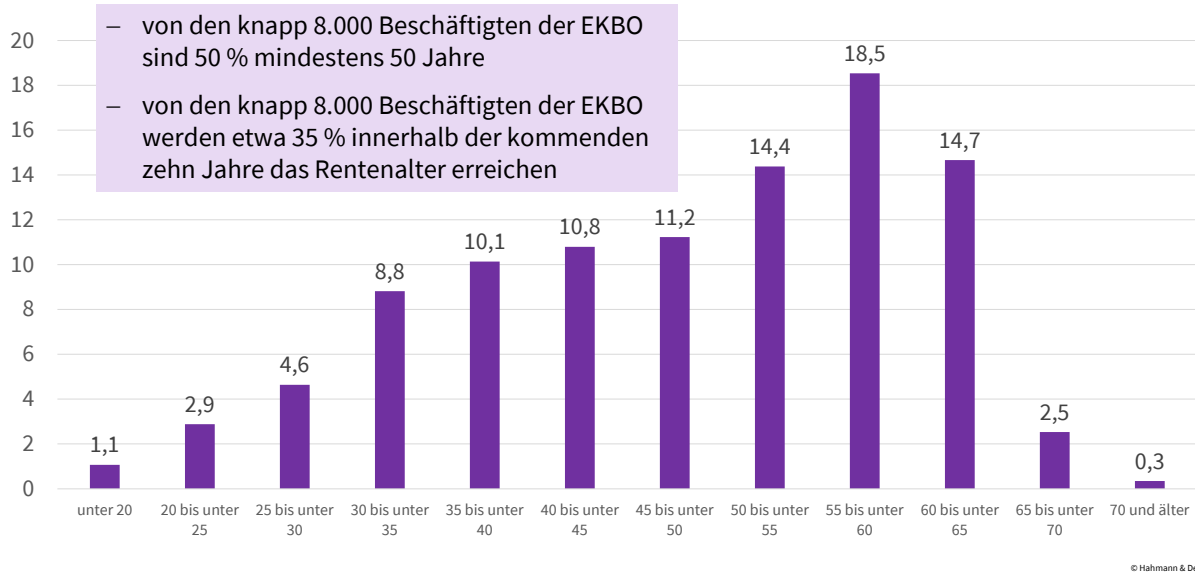
© Hahmann & Dessoy

40

## Beschäftigte der EKBO nach Altersgruppen

Hahmann & Dessoy.

Stand Januar 2022



41

Hahmann & Dessoy.

- Mitglieder
- Austrittszahlen separat
- Eigene Lineare Regressionsrechnungen
  - Mitglieder
  - Austritt
- Nutzerzahlen
  - Taufen
  - Konfirmation
  - GD-Besuch
- Ressourcen (Raffelhüschchen; bestehendes Material Valentin, zur Not: <https://fowid.de/meldung/kirchensteuereinnahmen-1953-2022>)
- Altersstruktur → Worddatei

© Hahmann & Dessoy

42

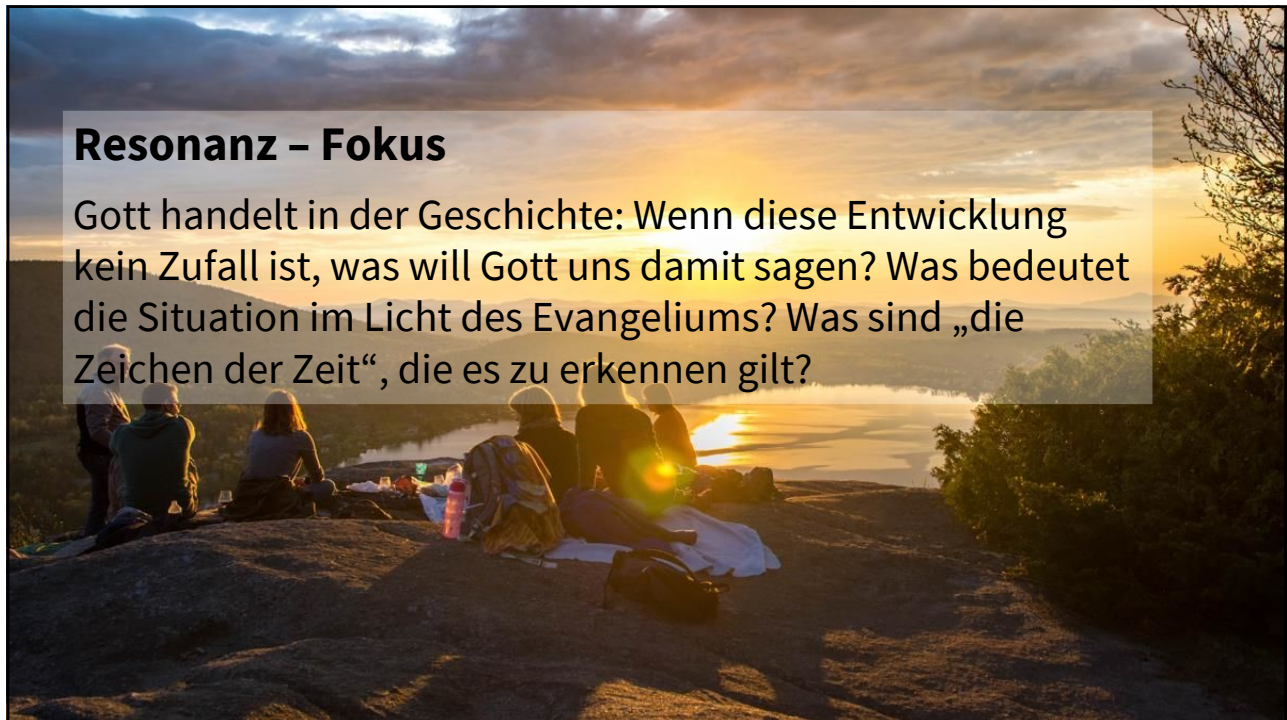
## Dimension der Veränderung

Hahmann & Dessoy.

Kirche ist als Organisation seit Jahrhunderten auf maximale Stabilität programmiert und muss in kürzester Zeit lernen, sich in einem dynamischen und volatilen Kontext zu bewegen, wenn sie weiter existieren und auf Dauer ihrem Auftrag gerecht werden will. Es geht dabei um einen **tiefgreifenden Kulturwandel**, eine **systemische Transformation**, die bis in die **DNA der Organisation Kirche** hinein reicht.

© Hahmann & Dessoy

43



44



## Resonanz – Form

- Halten Sie kurz inne und hören Sie in sich hinein
  - Was bewegt Sie, welcher Gedanke, welches Gefühl, welcher Impuls ist spürbar?
  - Geben Sie Gott Raum: Was hören Sie?
- 
- Stehen Sie auf und teilen Sie den anderen mit, was Sie bewegt
  - Beschränken Sie sich auf das Wichtigste, einen zentralen Gedanken (max. 30-40 Sekunden)
  - Sie können Gedanken aufgreifen und weiterführen
  - Alles zählt, keine Diskussion

45

Statement Bischof Dr. Christian Stäblein

46

## Kirchenentwicklung als Kulturveränderung (Prozessverständnis)

47

## Kirchenentwicklung als Kulturveränderung



48

## Kernthese

Hahmann & Dessoy.

Kirche muss sich als Organisation tiefgreifend und nachhaltig (bis in die Organisationslogik hinein) verändern, um (auch) zukünftig für Menschen und Gesellschaft relevant sein und ihrem Grundauftrag gerecht werden zu können.

Auf dem Weg zur nächsten Kirche muss sie sich einer doppelten Herausforderung stellen:

1. Sie muss sich dem epochalen gesellschaftlichen Wandel stellen, der die funktionale gegliederte Gesellschaft, wie sie sich seit dem Ende des Mittelalters entwickelt hat, grundlegend verändern wird.

Die Kernfrage lautet: Wie muss sich die Kirche aufstellen, um sich in der nächsten (sehr dynamischen) Gesellschaft wirkungsvoll bewegen zu können?

2. Die Kirche leidet seit Jahren unter einem grassierenden Relevanzverlust. Sie verliert ihre Mitglieder, ihre Angebote spielen im Alltag der Menschen praktisch keine Rolle mehr ...

Die Kernfrage lautet: Wie kann die Botschaft in veränderter Zeit plausibilisiert werden und welchen Nutzen kann die Kirche für die Menschen und für die Gesellschaft generieren?

© Hahmann & Dessoy

49

## Eisbergmodell: Veränderung und Nachhaltigkeit

Hahmann & Dessoy.

Die eigentlichen Veränderungsanforderungen liegen unter der Oberfläche. Der Erfolg von Veränderung hängt wesentlich von der Gestaltung vermeintlich weicher Faktoren im organisationskulturellen Bereich ab.



© Hahmann & Dessoy

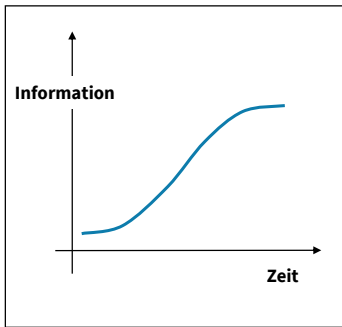
50

# Lernen in Systemen

Hahmann & Dessoy.

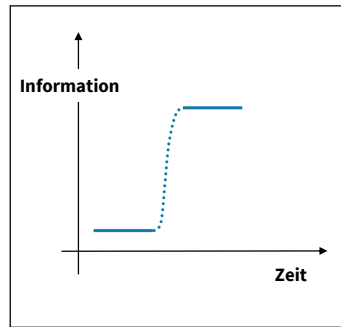
Piaget, Bateson, Argyris & Schön u.a.

**Assimilation**  
kontinuierlich / stetig



Beispiele: einfache Kompetenzen  
sinnlose Silben, Vokabeln

**Akkommodation**  
diskontinuierlich / disruptiv



Beispiele: komplexe Kompetenzen  
Sprechen, Gehen, Tanzen, Autofahren

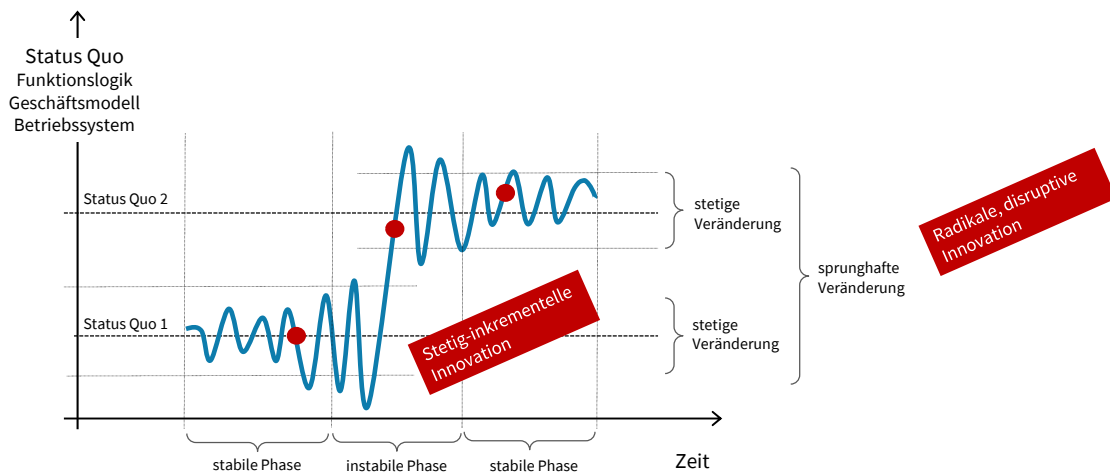
© Hahmann & Dessoy

51

# Wie sich komplexe, dynamische Systeme verändern

Hahmann & Dessoy.

Chaostheorie (Poincaré, Mandelbrot, Feigenbaum; Maturana, Varela, Kriz u.a.): Je tiefgreifender eine Veränderung ist, je stärker die innere Logik betroffen ist, desto weniger lässt sie sich durch stetiges Lernen (inkrementelle Innovation) vollziehen, desto disruptiver (sprunghafter) wird sie erfolgen (disruptive Innovation).

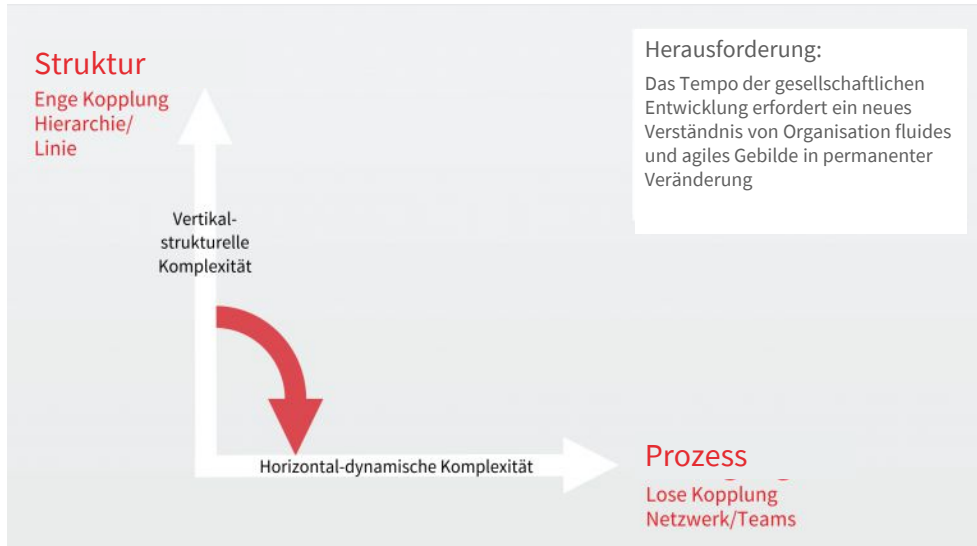


© Hahmann & Dessoy

52

# Dimensionen von Organisationen

Hahmann & Dessoy.



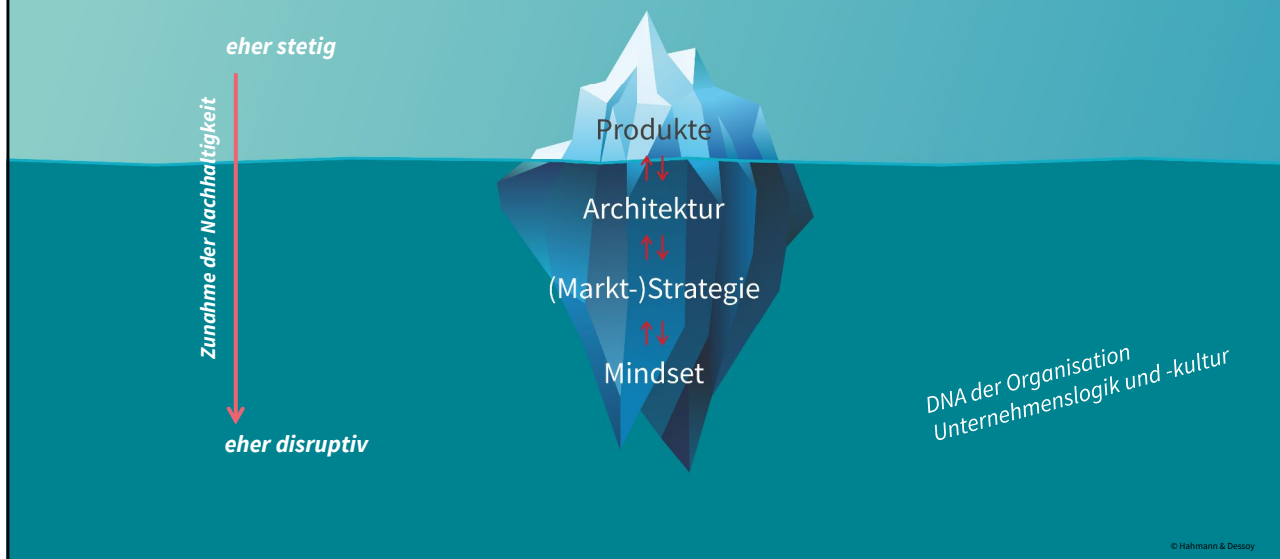
© Hahmann & Dessoy

53

# Eisbergmodell: Veränderung und Nachhaltigkeit

Hahmann & Dessoy.

Die eigentlichen Veränderungsanforderungen liegen unter der Oberfläche. Der Erfolg von Veränderung hängt wesentlich von der Gestaltung vermeintlich weicher Faktoren im organisationskulturellen Bereich ab.

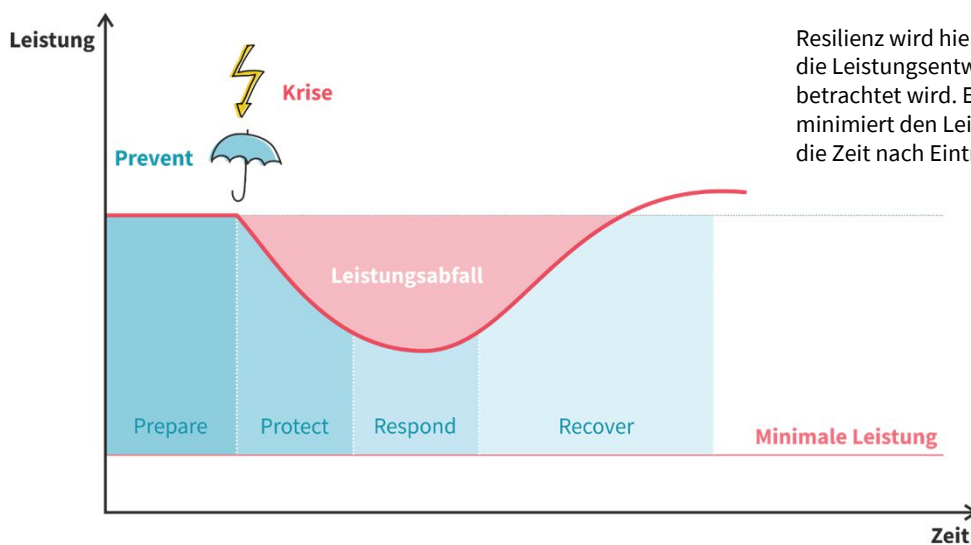


© Hahmann & Dessoy

54

# Resilienz – in Veränderung bestehen

## Organisatorische Resilienz 1. Ordnung



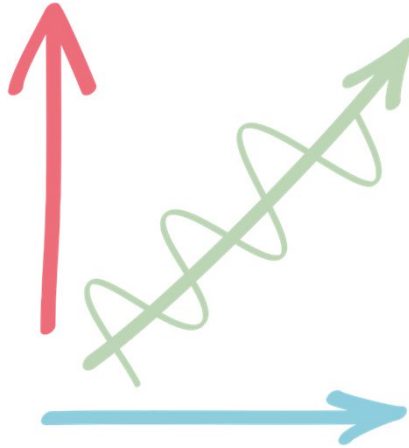
## Resilienz als (Änderungs-)Routine 2. Ordnung

Hahmann & Dessoy.

Organisatorische Resilienz ist eine Meta-Routine zur Steuerung der Anpassungsprozesse bei Störungen bzw. Änderungsimpulsen aus der Umwelt.

### Sprunghaft-disruptive Veränderung

zur grundlegenden Neuorientierung, Rekonstruktion/Regeneration der Organisationslogik/ der Basisprämissen / des Betriebssystems



Balance zwischen linearer und disruptiver Veränderung

- Achtsamkeit hilft, die Balance zu halten
- Agilität hilft, sie immer wieder neu zu finden

Linear-stetige Veränderung

Zum Erhalt und zur Stabilisierung der Norm-Funktionalität

In Anlehnung an:  
O. Haas, B. Huemer, I. Preissegger, Resilienz in Organisationen, 2022

© Hahmann & Dessoy

57

### Theologische Perspektive

Resilienz ist Teil des Systemcodes jener, die in ihrem Kommunikationszusammenhang der jüdisch-christlichen Gotteserfahrung folgen:

**Wandlung, Sterben und Auferstehen ist die DNA des neuen Volkes Gottes.** Die Meta-Routine, um auf der Spur Gottes zu bleiben ist Metanoia, Umkehr, permanentes Loslassen dessen, was bindet, und aufmerksam sein für das, was sich zeigt, vertrauen in das Wirken des Geistes. – Die Kirche hat den Schlüssel!

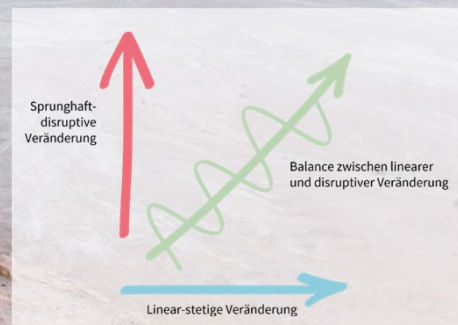
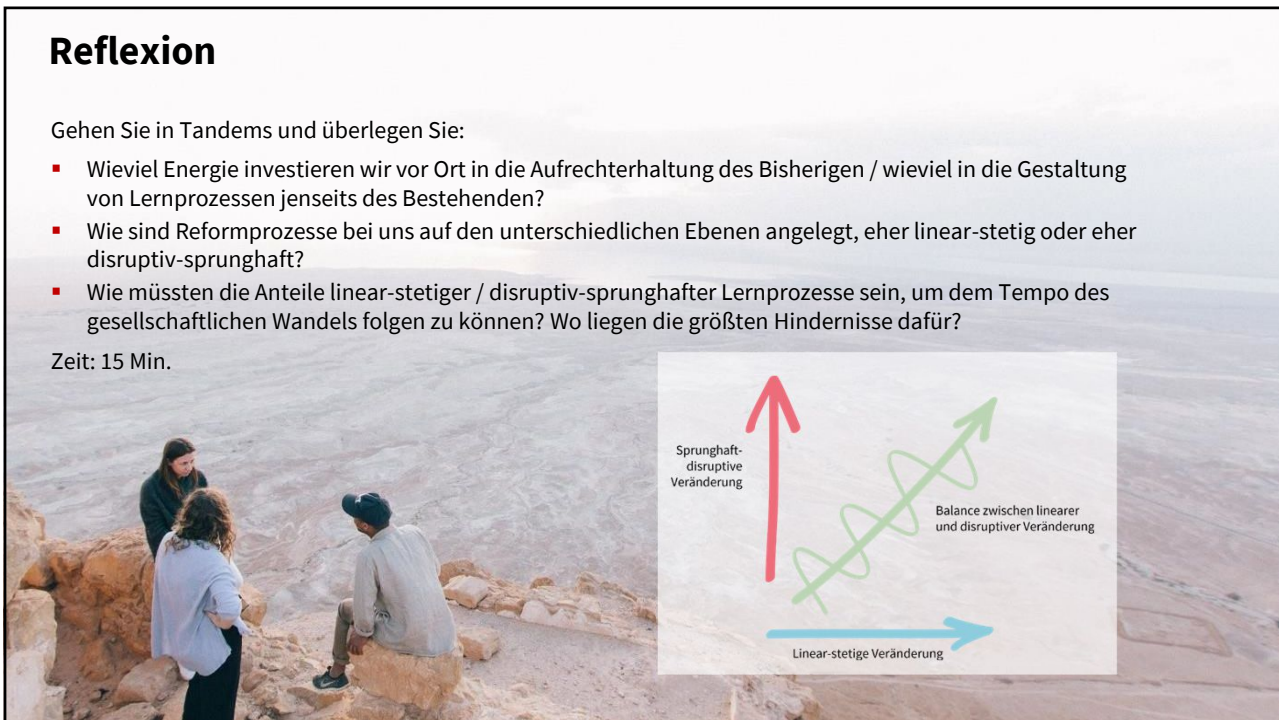
58

## Reflexion

Gehen Sie in Tandems und überlegen Sie:

- Wieviel Energie investieren wir vor Ort in die Aufrechterhaltung des Bisherigen / wieviel in die Gestaltung von Lernprozessen jenseits des Bestehenden?
- Wie sind Reformprozesse bei uns auf den unterschiedlichen Ebenen angelegt, eher linear-stetig oder eher disruptiv-sprunghaft?
- Wie müssten die Anteile linear-stetiger / disruptiv-sprunghafter Lernprozesse sein, um dem Tempo des gesellschaftlichen Wandels folgen zu können? Wo liegen die größten Hindernisse dafür?

Zeit: 15 Min.



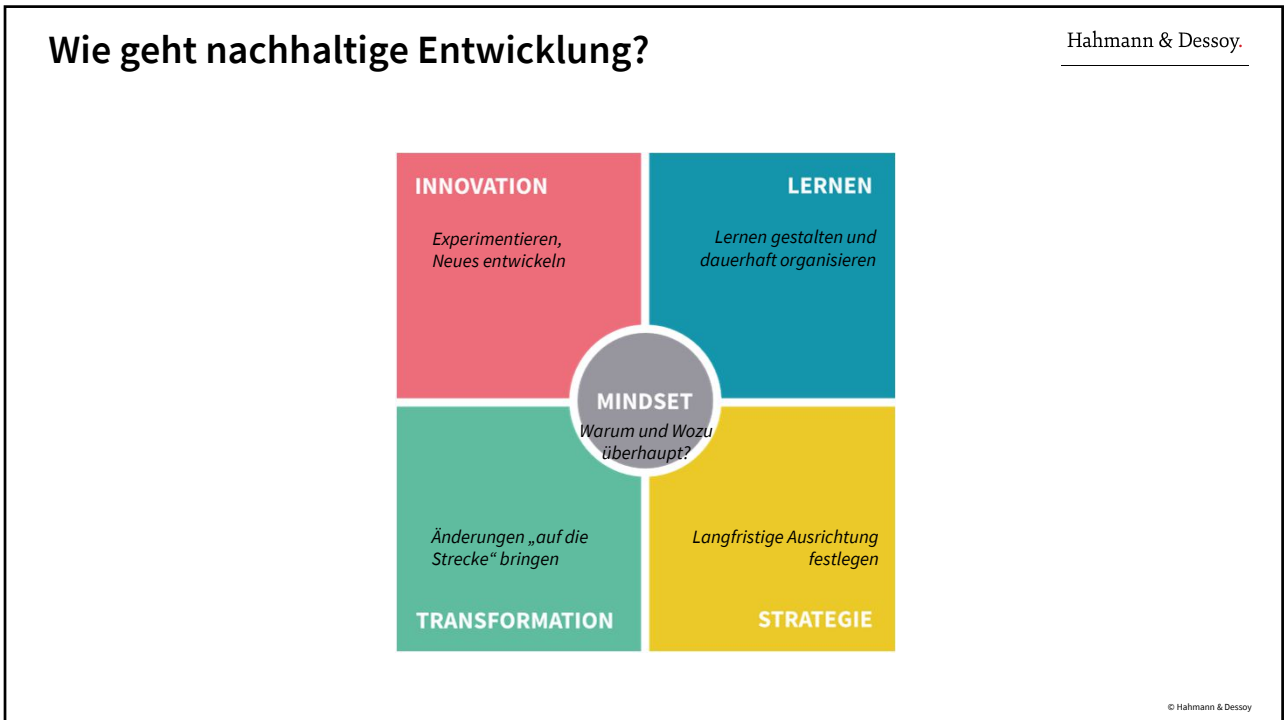
59

Purpose (Mindset)

60



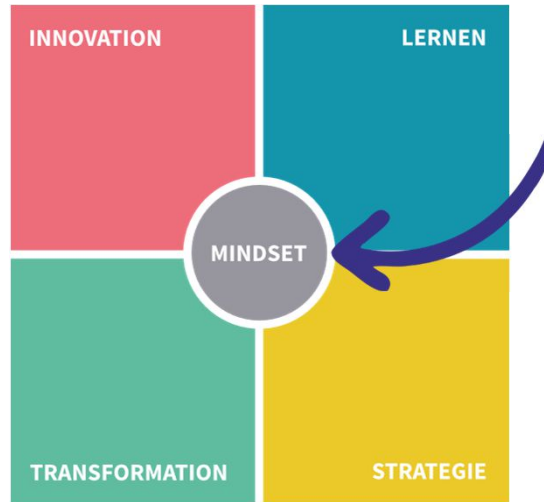
61



62

# Wie geht nachhaltige Entwicklung? Startpunkt

Hahmann & Dessoy.



© Hahmann & Dessoy

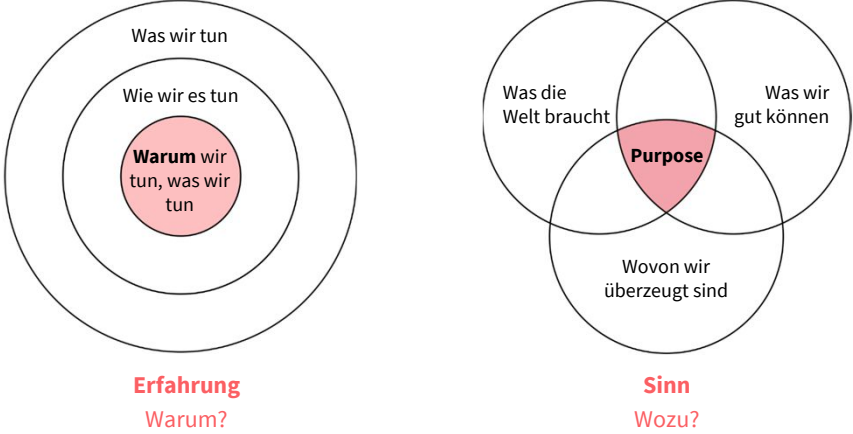
63



64

# Mindset als Basis der Zusammenarbeit

Hahmann & Dessoy.



© Hahmann & Dessoy



## Was ist der Purpose?

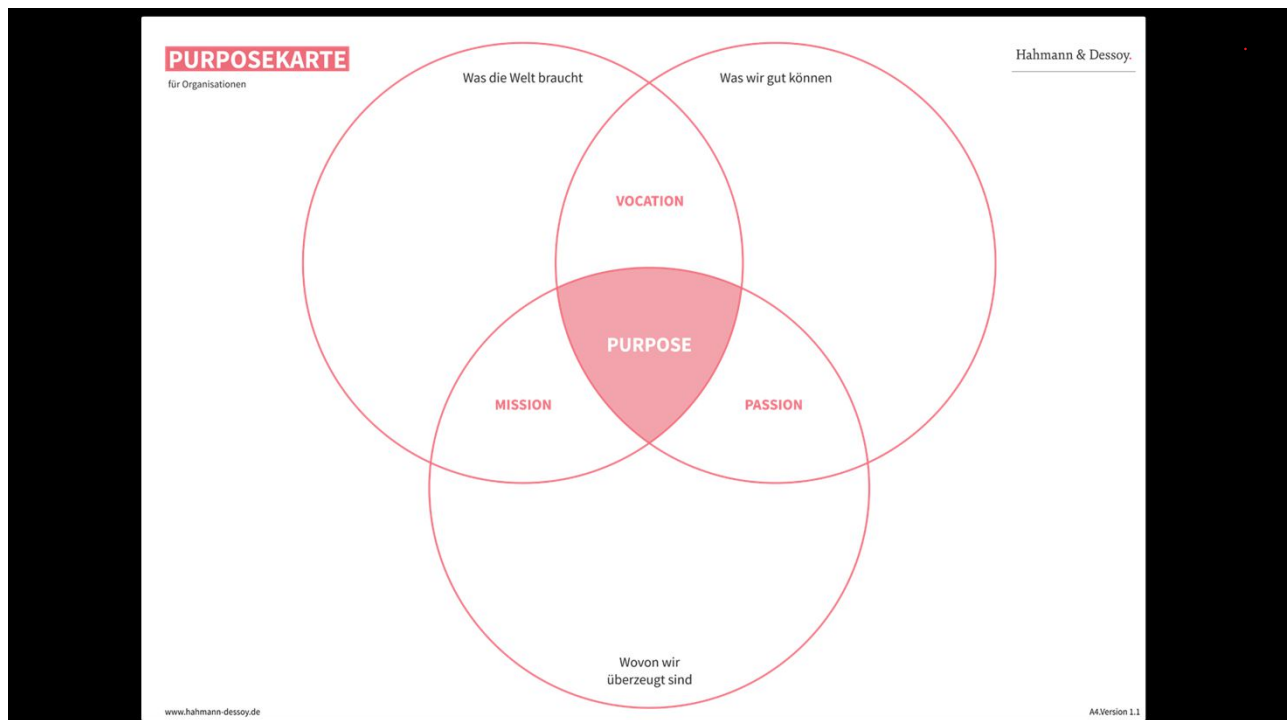
Hahmann & Dessoy.

Purpose bezeichnet das in der Kultur verankerte Wozu, den Sinn und Zweck eines Unternehmens, einer Organisation, das, wofür sie da ist und wofür sie gebraucht wird.

Im Purpose konvergieren Berufung, Mission und Leidenschaft.

© Hahmann & Dessoy

67



68

## Arbeit in Gruppen

Gehen Sie in Gruppen mit 5-6 Personen zusammen und suchen sich eine Stellwand mit einem Purposeboard. Bestimmen Sie das „Wozu“ (den Zweck) mit Hilfe des Purpose-Boards unter Einbeziehung Ihrer individuellen Vorüberlegungen. Gehen Sie so vor:

- (1) Schauen sie direkt auf die Schnittmengen der Eingangsfragen und bestimmen Sie gemeinsam **Vocation (Berufung), Mission (Auftrag) und Passion (Leidenschaft), mit der Sie als Kirche zukünftig unterwegs sein wollen. Konzentrieren Sie sich auf max. 3 Aussagen.**
- (2) Verdichten Sie dann ihre Überlegungen und beschreiben Sie **in pointierter Weise das Wozu der EKBO, ihren Zweck (Purpose)**. Konzentrieren Sie sich auf 1-2 Kernaussagen.
- (3) Schreiben Sie die Purpose-Aussage auch auf eine Moderationskarte und bringen Sie diese mit ins Plenum.

Arbeiten Sie mit Haftnotizen.

Zeit: 30-40 Min.



69

## Hören der Purpose-Formulierungen

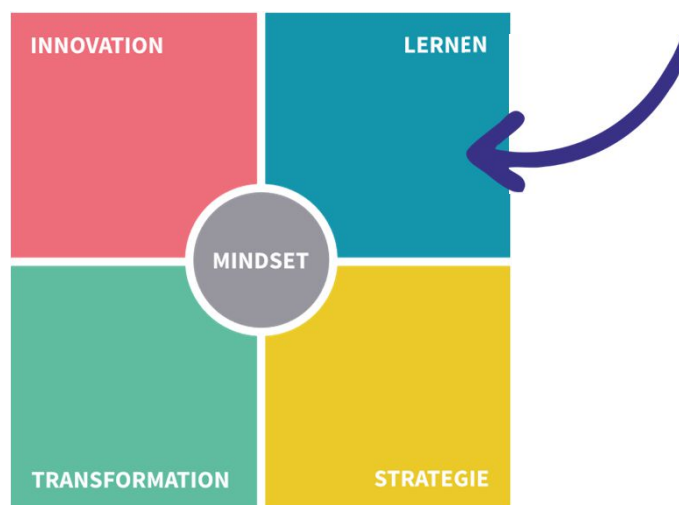
70

## Freiraum schaffen (Exnovation)

71

## Wie geht nachhaltige Entwicklung?

Hahmann & Dessoy.

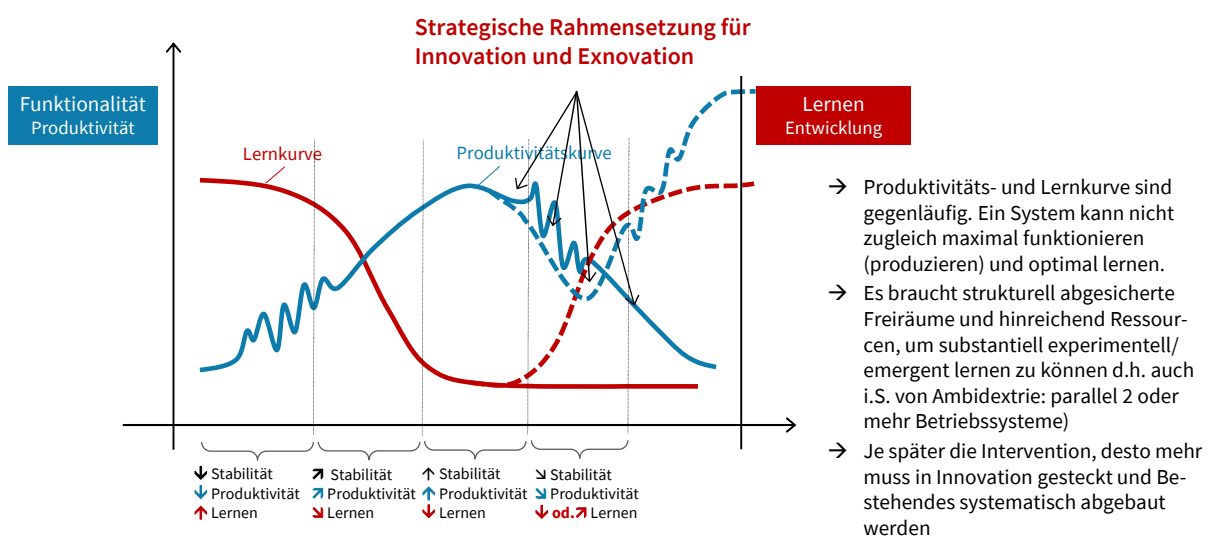


© Hahmann & Dessoy

72

Innovation und die Etablierung einer Kultur nachhaltiger Lernprozesse erfordern Freiraum, den es aktiv in einem angemessenen Umfang zu schaffen gilt. Der Umfang ist umso größer, je größer die Herausforderung ist, vor dem die Organisation steht.

## Zusammenhang von Funktionalität und Lernen



## Aktueller kirchlicher Lernkontext

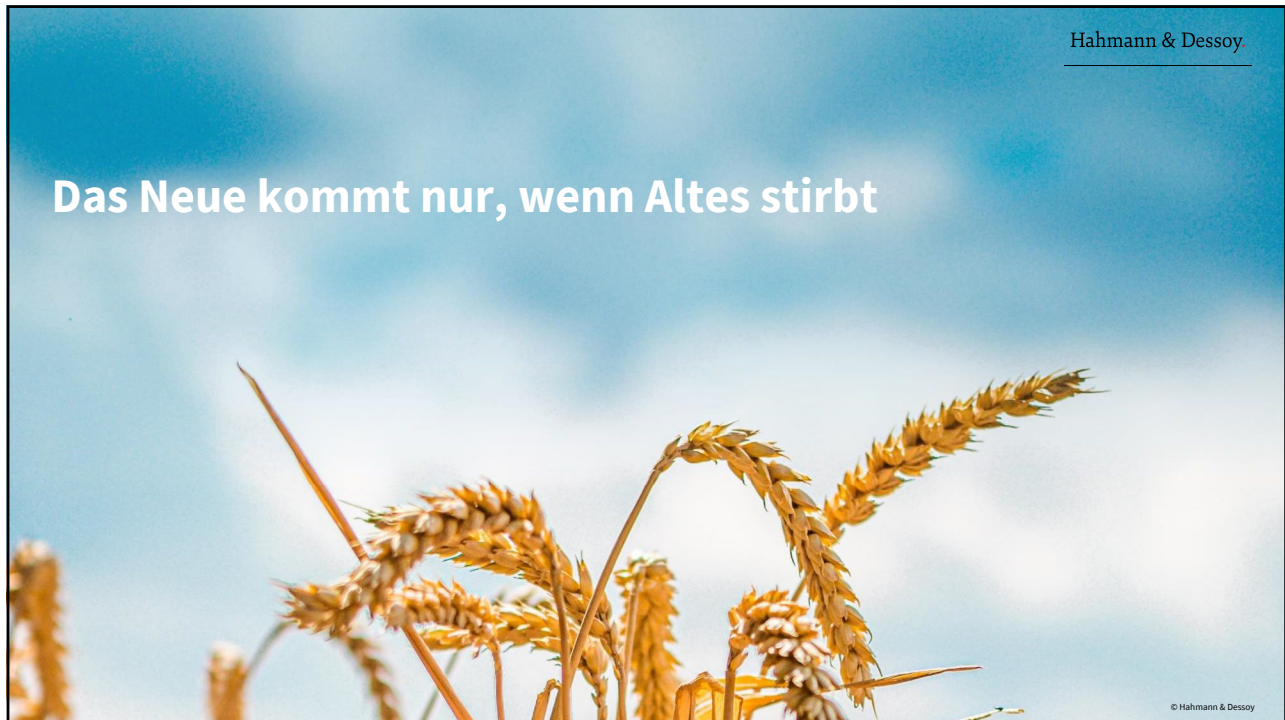
Hahmann & Dessoy.

Derzeit vorherrschend:

- Produktionsmodus zur Aufrechterhaltung bestehender Formen und Bilder von Kirche
- Auftrag (explizit oder implizit): Das Alte auf bewährte Weise tun und zugleich das Neue differenziert entwickeln → nicht lösbare Aufgabe
- Die Lösung: meist on top, individuell, zufällig, nicht systematisch, permanent überfordernd  
→ nicht systemrelevant

© Hahmann & Dessoy

75



Hahmann & Dessoy

Das Neue kommt nur, wenn Altes stirbt

© Hahmann & Dessoy

76

## Wirkungsbezogener Lernkontext

Hahmann & Dessoy.

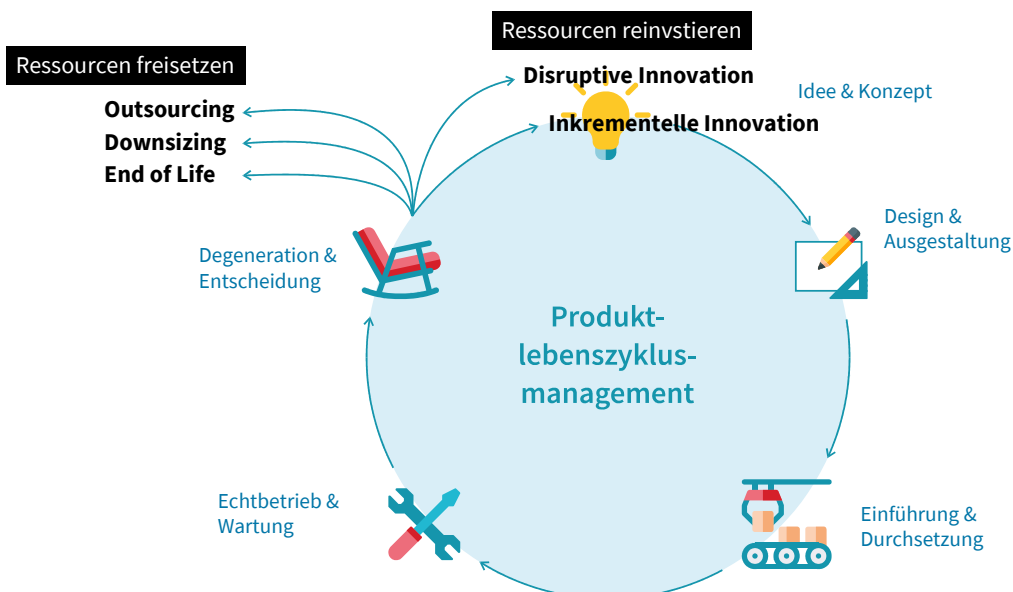
- Das Festhalten an Bestehendem, das wenig Wirkung erzielt, **bindet Ressourcen**, die potenziell für Anderes, Neues eingesetzt werden könnten, das eine höhere Wirkung erzielt.
- Da ein System über begrenzte Ressourcen verfügt, muss es sicherstellen, diese rechtzeitig in zukünftige Chancen zu investieren.
- Die Kernfrage bezogen auf die Kirche lautet:  
**Was erzielt die größte Wirkung im Sinne des Sendungsauftrags?**

© Hahmann & Dessoy

77

## Produktlebenszyklusmanagement

Hahmann & Dessoy.



© Hahmann & Dessoy

78



## Produktlebenszyklusmanagement 5 Entscheidungsoptionen

Hahmann & Dessoy.

### Ressourcen freisetzen

- **Outsourcing:** Ausstieg aus dem Angebot durch Übergabe an andere Träger
- **Downsizing:** Aufrechterhaltung des Angebots bei Reduktion des eigenen Inputs
- **End of Life:** Eliminierung des Angebots

### Ressourcen reinvestieren (nach Freisetzung von Ressourcen)

- **Inkrementelle Innovation:** Stetige Verbesserung/Optimierung/Anpassung des bestehenden Angebots
- **Disruptive (oder radikale) Innovation:** Ersatz der bisherigen Lösung durch eine gänzlich andere, die die Spielregeln im Nutzungsverhalten ändert.

© Hahmann & Dessoy

79

## Identifikation der Angebote



80

## Referenzsystem & Setting

Hahmann & Dessoy.

- In der Anwendung muss das **Referenzsystem** (Wo: Kirchengemeinde, Sprengel, Region, Seelsorgeverbund, ...? Welche Ressource: Arbeitszeit von Pfarrpersonen, Zeit von beruflich Tätigen u./o. Ehrenamtlichen, Finanzen, Zugang zu Immobilien ...?) geklärt sein
- **Setting:** Es ist zu klären, wer sich wie verständigt (Gemeindeteam, Presbyterium, ...)
- Hinweis:  
Es geht immer um das Freiraumschaffen, d.h. um Gewinnung von Ressourcen für Innovation. Ein Nullsummenspiel durch Umverteilen der Ressourcen bringt nichts und wird daher nicht verfolgt.

© Hahmann & Dessoy

81

## Referenzsystem & Setting für die Übung

Hahmann & Dessoy.

- Referenzsystem: 3 Modellregionen  
(Kirchenkreis ländlich, Gesamtkirchengemeinde städtisch, Kirchenkreis ländlich Mittelzentrum)
- Ressource (die eingespart werden soll): Arbeitszeit von beruflich Mitarbeitenden
- Setting: Mit der Expertise aus der Praxis fiktive, aber typische Systeme und ihre Entwicklung betrachten

© Hahmann & Dessoy

82

# COCKPIT FREIRAUM SCHAFFEN

Hahmann & Dessoy.

### Nachfrage

### Aufwand & Purpose

### Breiten- & Tiefenwirkung

### Risiko & Chance

### Ergebnisse

Zielvorgabe _____		Zeitraum _____	
Angebot	Möglicher Gewinn	Angebot	Möglicher Gewinn

Nachher Schritte

83

# COCKPIT FREIRAUM SCHAFFEN

Hahmann & Dessoy.

### Nachfrage

### Aufwand & Purpose

### Breiten- & Tiefenwirkung

### Risiko & Chance

### Ergebnisse

Zielvorgabe _____		Zeitraum _____	
Angebot	Möglicher Gewinn	Angebot	Möglicher Gewinn

Nachher Schritte

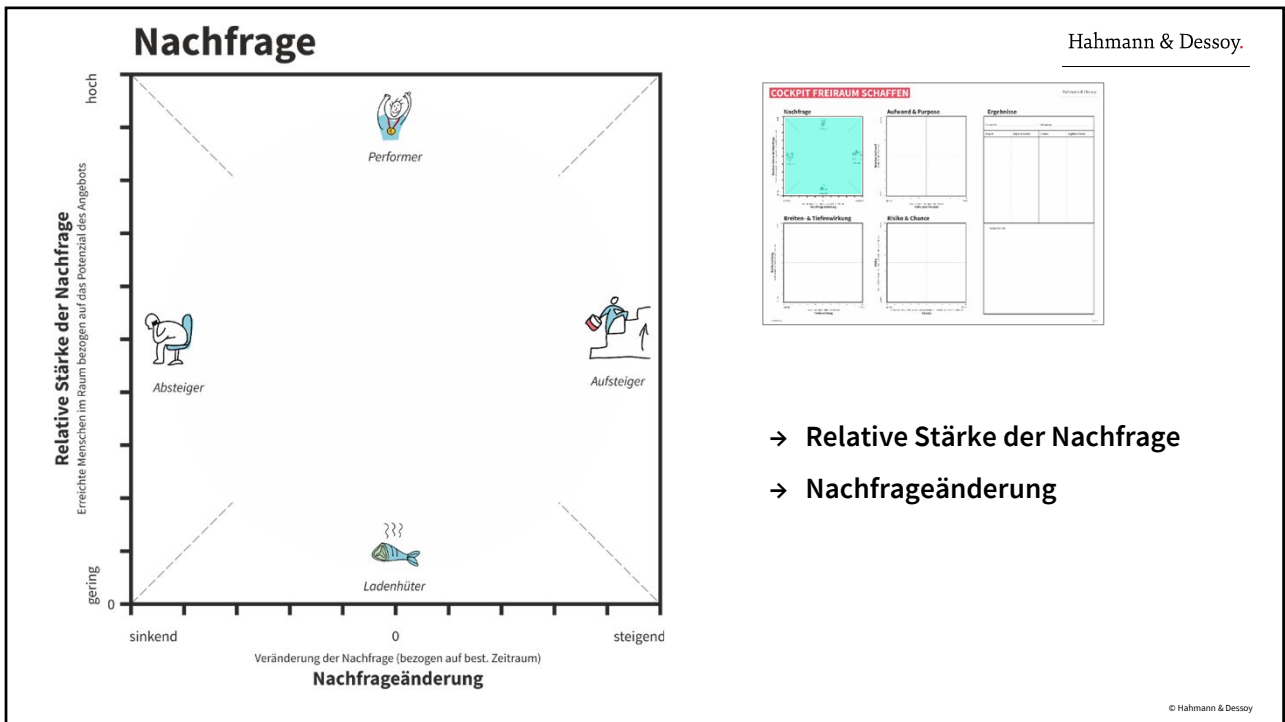
**Eine große Bitte: Wir haben viel Zeit, Know-how und Energie in die Entwicklung gesetzt.**

**Bitte beachten Sie das Urheberrecht.**

Wenn Sie Interesse an der Nutzung haben, melden Sie sich gerne bei uns oder nutzen Sie unseren Shop, um die eingesetzten Tools zu erwerben: <https://www.hahmann-dessoy.de/shop/>

Vielen Dank!

84



85

**Relative Stärke der Nachfrage**

Angebot	Aktuelle Nachfrage	Potenzial (Zielgruppengröße)	Relative Nachfragestärke
1	200	1.900	$200/1.900 = 10,5\%$
2	70	200	$70/200 = 35,0\%$
3	80	320	$80/320 = 25,0\%$
4	620	14.500	$620/14.500 = 4,3\%$
...			

86

# Nachfrageänderung

Hahmann & Dessoy.

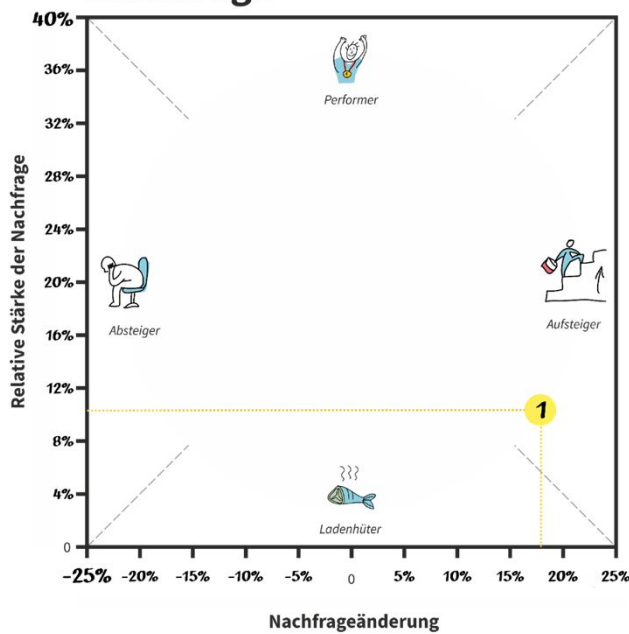
Angebot	Nachfrage vor 5 Jahren	Aktuelle Nachfrage	Nachfrageänderung
1	170	200	17,6%
2	90	70	-22,2%
3	80	80	0%
4	670	620	-7,5%
...			

© Hahmann & Dessoy

87

# Nachfrage

Hahmann & Dessoy.



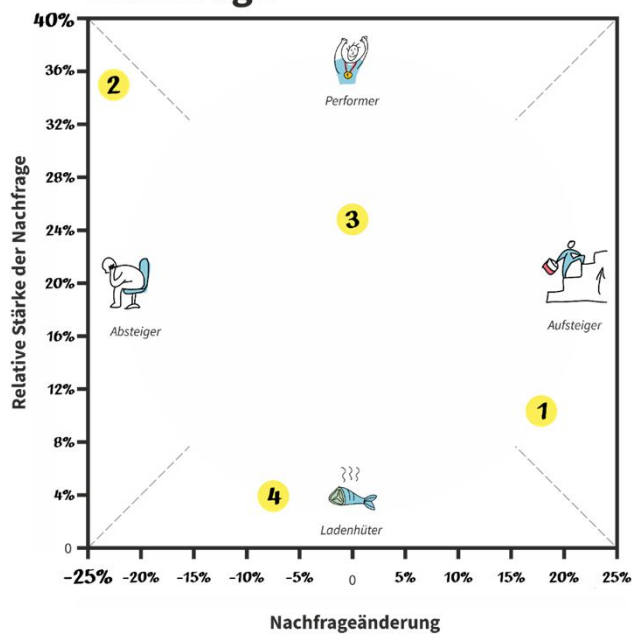
Angebot	Relative Nachfragestärke	Nachfrageänderung
1	10,5%	17,6%
2	35,0%	-22,2%
3	25,0%	0%
4	4,3%	-7,5%
...		

© Hahmann & Dessoy

88

## Nachfrage

Hahmann & Dessoy.



Angebot	Relative Nachfragestärke	Nachfrageänderung
1	10,5%	17,6%
2	35,0%	-22,2%
3	25,0%	0%
4	4,3%	-7,5%
...		

© Hahmann & Dessoy

89

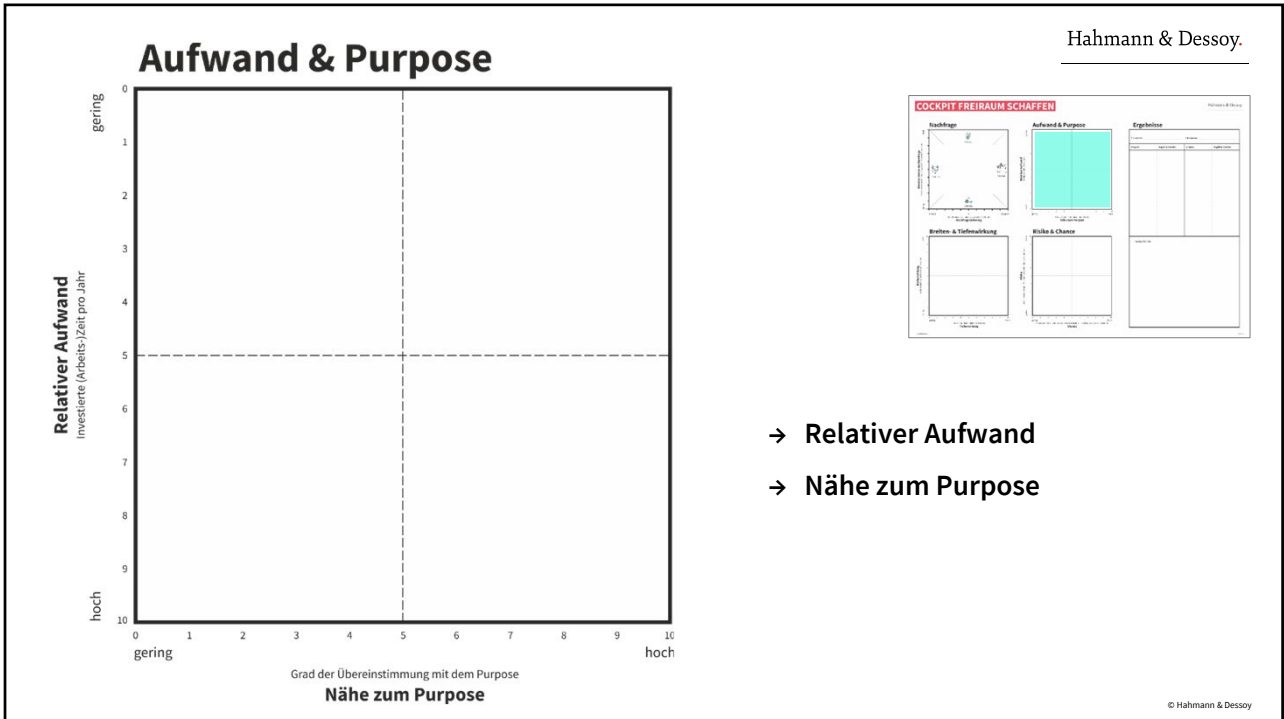
## Ausprobieren in 5 Gruppen

Hahmann & Dessoy.

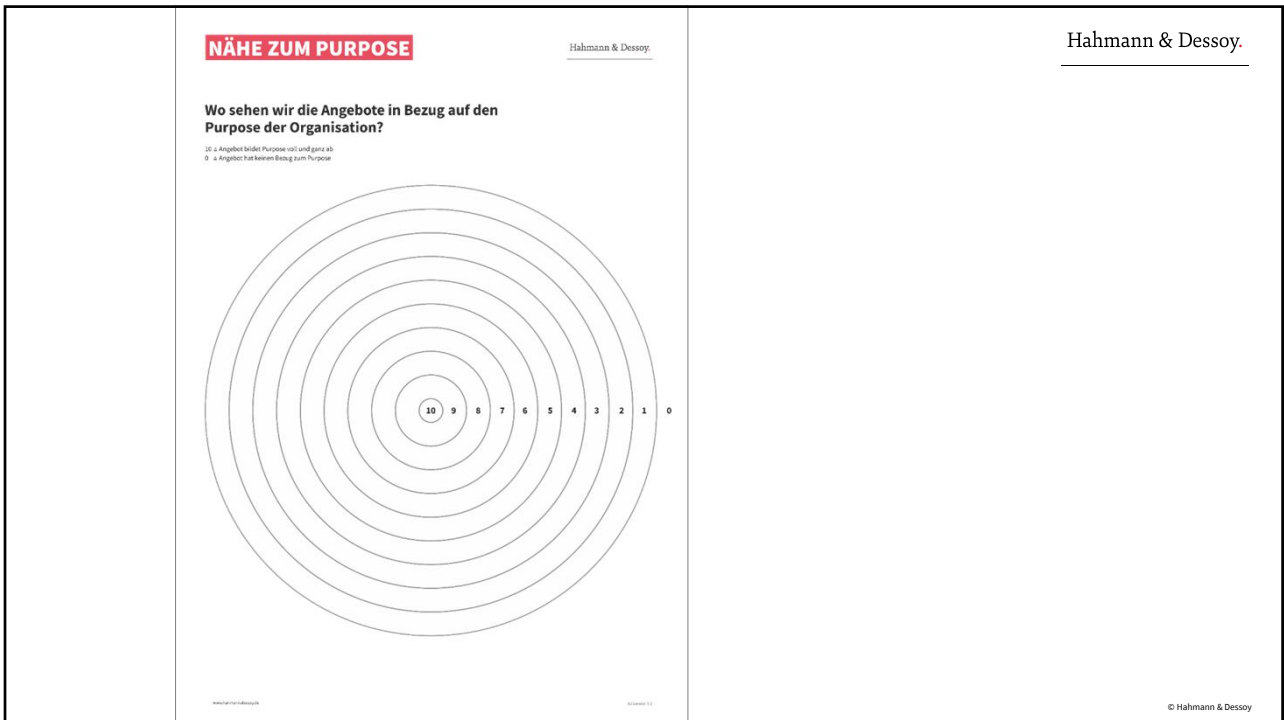
- 1) Wählen Sie exemplarisch 5-6 Angebote Ihrer Modellregion.
- 2) Sortieren Sie diese in die Matrix ein:
  - Relative Stärke der Nachfrage?
  - Nachfrageänderung?

© Hahmann & Dessoy

90



91



92

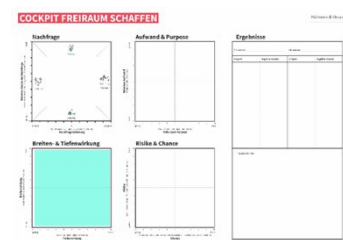
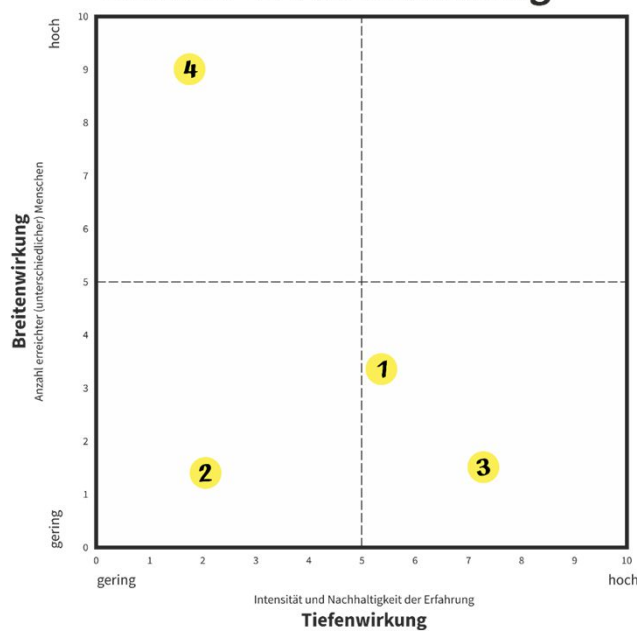




Für die gewählten Angebote:

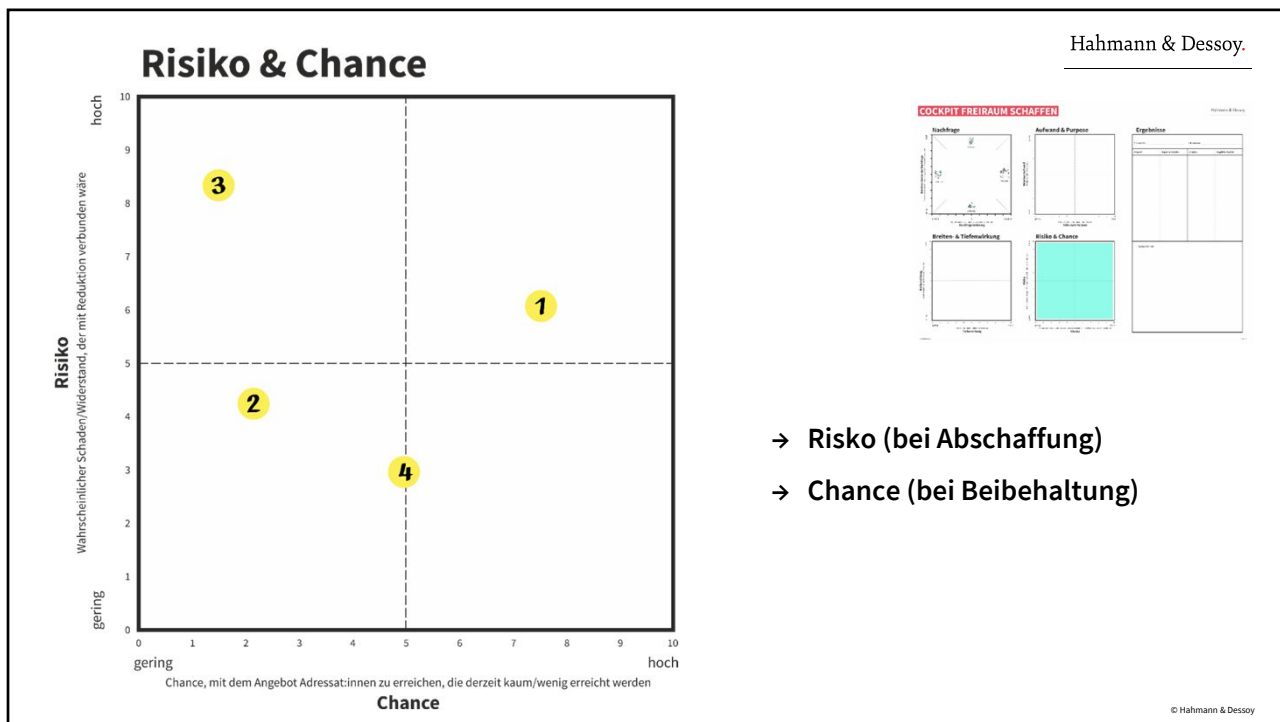
- 1) Nähe zum Kern?
- 2) Stundenaufwand pro Jahr?

## Breiten- & Tiefenwirkung



→ Breitenwirkung

→ Tiefenwirkung



99

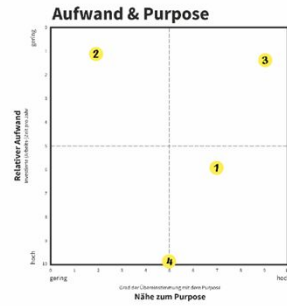
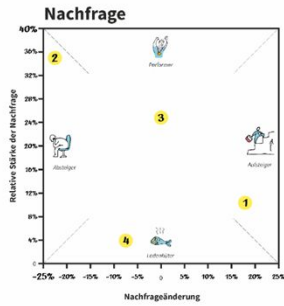
Für die gewählten Angebote:

- 1) Breiten-/Tiefenwirkung?
- 2) Risiko & Chance?

100

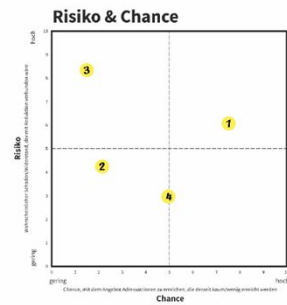
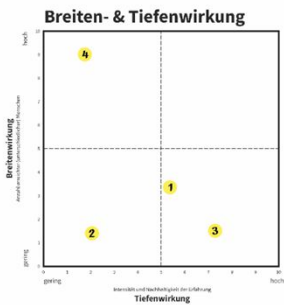
# COCKPIT FREIRAUM SCHAFFEN

Hahmann & Dessoy.



### Ergebnisse

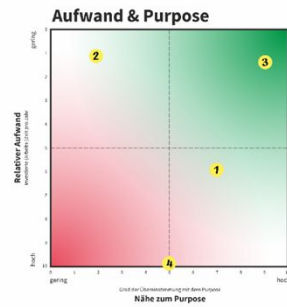
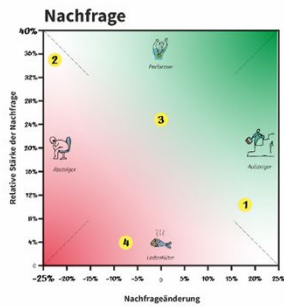
Zielvorgabe		Zeithorizont	
Angebot	Möglicher Gewinn	Angebot	Möglicher Gewinn
Nächster Schritte			



101

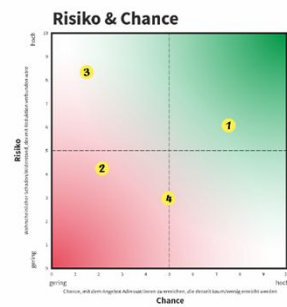
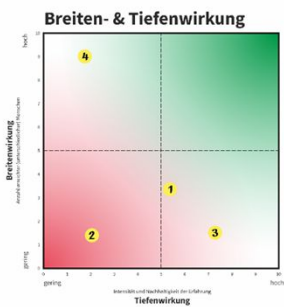
# COCKPIT FREIRAUM SCHAFFEN

Hahmann & Dessoy.



### Ergebnisse

Zielvorgabe		Zeithorizont	
Angebot	Möglicher Gewinn	Angebot	Möglicher Gewinn
Nächster Schritte			



102

## Ausprobieren!

Hahmann & Dessoy.

- Gehen Sie wieder in die Gruppe, mit der Sie den Purpose bearbeitet haben (Ihre Gruppennummer steht auf dem Namensschild & an der Stellwand)
- Nutzen Sie die Anleitung
- Lesen Sie das Profil der Modellregion, die Sie als Beispiel für diese Übung nutzen werden
- Bearbeiten Sie die 4 Matrizen

Zeit: 60 Minuten → hier geht es um 15:15 Uhr weiter.

© Hahmann & Dessoy

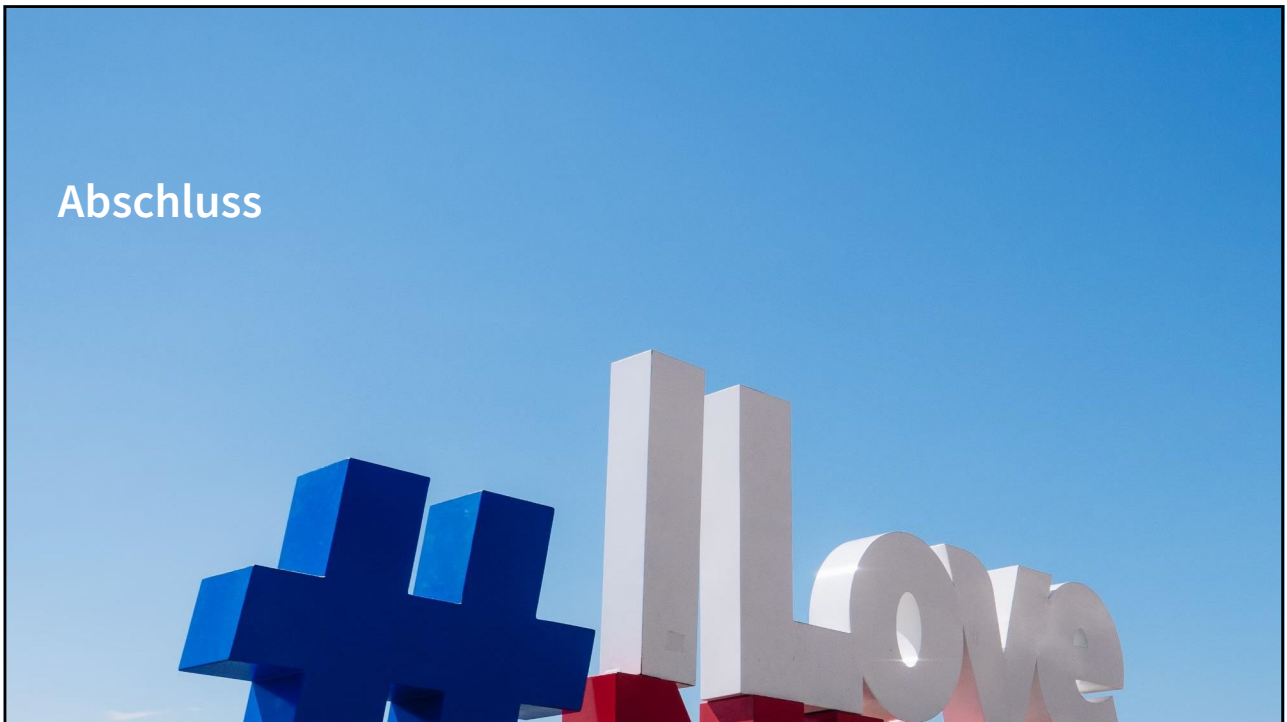
103



104



105

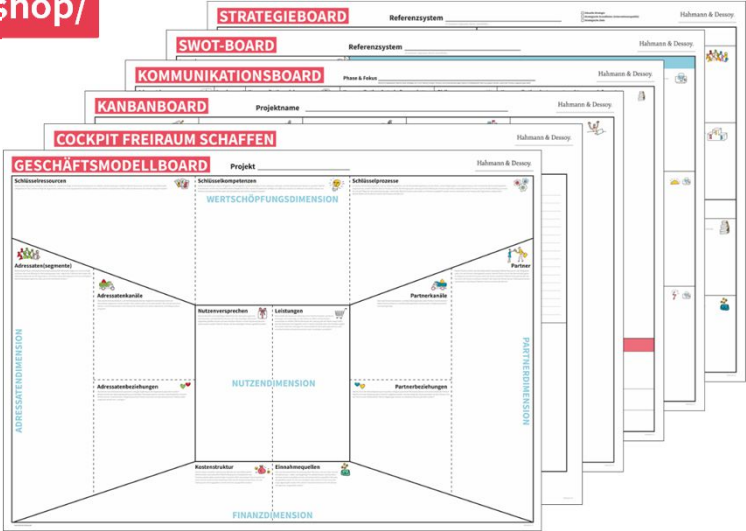


106

# Purpose Board, Cockpit Freiraum schaffen – und andere

Hahmann & Dessoy.

[www.hahmann-dessoy.de/shop/](http://www.hahmann-dessoy.de/shop/)



© Hahmann & Dessoy

