

V. Reflexionsgang II: Der Seelsorgebezirk – ein Pilotprojekt des Bistums Trier?

Bei den Beratungen, die der Gründung des Seelsorgebezirks vorangehen, wird vom Vertreter der Bistumsleitung die Erwartung geäußert, mit dem Versuch einer solidarischen Gemeindeleitung nach c. 517 § 1 CIC neue Erfahrungen zur Fortschreibung der kooperativen Pastoral zu sammeln. Vor allem für die Territorialseelsorge in den Mittelstädten (in der Größenordnung von 25.000 bis 50.000 Einwohner) könnte der neue Weg, der in Bad Kreuznach beschränkt wird, eine Vorbildfunktion erfüllen. Auf der Ebene eines einheitlichen sozialen und pastoralen Raumes der Stadt soll die Gemeindegeseelsorge zukünftig aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt und gemeinsam umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang fällt immer wieder der Begriff „Modellprojekt“. Fachlich zutreffender geht es hier um ein Pilotprojekt. Dieses nimmt im Laufe seiner Geschichte eine eigenartige Stellung in der Bistumsplanung ein: Während zu Beginn des Jahres 1995 von diesem Modell nach c. 517 § 1 CIC noch nicht einmal die Rede ist und es in den diözesanen Veröffentlichungen nicht vorkommt, gehört es fünf Jahre später zu den in den Diözesanbestimmungen offiziell genehmigten Formen der Gemeindepastoral im Bistum Trier.

Am 15.01.2000 setzt Bischof Dr. Hermann Josef Spital die „Diözesanbestimmungen über die Gliederungen des Bistums“ in Kraft. Mit diesem Rechtsakt fügt der Diözesanbischof den Seelsorgebezirk nach c. 517 § 1 CIC offiziell in die Strukturen der Diözese ein.¹ Bei der Analyse des Textes fällt auf, dass in den neuen Diözesanbestimmungen der c. 517 § 2 CIC nicht erwähnt wird. Die in den Veröffentlichungen nachweisbaren Einschätzungen des Bistums zur außerordentlichen Gemeindeleitung haben sich innerhalb von nur fünf Jahren wahrnehmbar verändert. Während im Dokument: „Ergänzende Aspekte zu dem Arbeitspapier: „Kooperative Pastoral in Seelsorgeeinheit und Pfarrverband““ ausdrücklich auf das Moderatorenmodell gemäß c. 517 § 2 CIC hingewiesen wird², die Möglichkeit von c. 517 § 1 CIC aber keine Erwähnung findet, hat sich die Dokumentenlage in der Zwischenzeit genau umgekehrt: Die Möglichkeit dieser Variante der Gemeindeorganisation kommt offiziell nicht mehr vor.

Dieses aktuelle Beispiel einer Veränderung in der kirchenpolitischen und pastoralen Landschaft des Bistums Trier gibt Anlass zur Hypothesenbildung und regt dazu an, folgende Fragen einer Klärung zuzuführen:

- Könnte die Kommunikation zwischen den Trägerorganisationen, die das Pilotprojekt in Bad Kreuznach miteinander gegründet haben, ein Anlass gewesen sein, die zwei Modelle der außerordentlichen Gemeindeleitung (nach c. 517 § 1 und § 2 CIC) neu zu bewerten?
- Könnte es sein, dass die Bistumsleitung in Bad Kreuznach Entwicklungen und Prozesse beobachtet hat, aus denen sie Konsequenzen für die pastorale Planung im Bistum Trier gezogen hat?

¹ Vgl. KA 144 (2000) Nr. 32 § 3, 2.

² Vgl. Bischöfliches Generalvikariat Trier (Hg.), Ergänzende Aspekte zu dem Arbeitspapier: „Kooperative Pastoral in Seelsorgeeinheit und Pfarrverband“. Überlegungen zur Fortschreibung des Struktur- und Stellenbesetzungsplanes 1995/ 1996, Trier 1995, 14.

- Was macht einen Seelsorgebezirk zu einem Pilotprojekt der Gemeinden von Bad Kreuznach und des Bistums Trier? Und woran kann man erkennen, dass es seinen Auftrag erfüllt hat?
- Was passiert eigentlich, wenn ein Pilotprojekt in der Kirche vor Ort durch eine Diözese installiert wird und in welchem Zusammenhang steht die Einrichtung dieses Modells mit unserem Thema „Kirchenbildung“?

In einem weiteren Reflexionsgang gehe ich diesen Fragen nach. Des weiteren werde ich auch am Beispiel von Bad Kreuznach untersuchen, wo ein solches Unternehmen sinnvoll ist, aber auch, wo ein Pilotprojekt an seine Grenzen stößt.

3.2.1. SEHEN: Was macht einen Seelsorgebezirk zu einem Pilotprojekt?

Ausführlich ist die Entwicklungsgeschichte im Dekanat Bad Kreuznach, die schließlich zur Gründung des Seelsorgebezirks geführt hat, zu Beginn dieses Kapitels dargestellt worden, so dass ich sie an dieser Stelle voraussetzen kann. Als Vorbemerkung scheint mir der Hinweis wichtig zu sein, dass dieser Such- und Entscheidungsprozess zum „Struktur und Stellenbesetzungsplan 1995/1996“ des Jahres 1995 ein Gemeinschaftsunternehmen der kooperativen Pastoral gewesen ist. Erstmals bezieht die Trierer Diözese alle betroffenen Ebenen und kirchlichen Teilsysteme der Territorialeseelsorge in die Planungen ein: vom Bischöflichen Generalvikariat über die zuständige Region und das Dekanat bis zu den Pfarrgemeinden vor Ort werden die Seelsorger und Seelsorgerinnen wie auch die gewählten Gremien gehört. Aufgrund dieses beteiligungsorientierten Prozesses sollen in Bezug auf die Zusammenlegung von Gemeinden in zukünftigen Seelsorgeeinheiten Entscheidungen zustande kommen, die von einer möglichst breiten Basis mitgetragen werden. In diesem Rahmen kommt es auch zu den Überlegungen einer gemeinsam verantworteten kooperativen Seelsorge auf der Ebene der Stadt Bad Kreuznach.

3.2.1.1. Abriss einiger zentraler Etappen des Pilotprojekts

Die Anfrage des Leiters der Hauptabteilung „Pastorale Dienste“ an die Pfarrer und Gemeinden von Bad Kreuznach und an die Adresse meiner Person, im Rahmen der Gemeindeentwicklung exemplarisch das Modell der solidarischen Gemeindeleitung zu erproben, steht im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Versuch der Umsetzung der kooperativen Pastoral und der Neuorientierung der pastoralen Planung durch ein beteiligungsorientiertes Verfahren³ der Verständigung zwischen der Diözese, dem Dekanat und den Vertretern der Gemeinden. Da für die Realisierung des c. 517 § 1 CIC in der deutschen Kirche praktisch noch keine praktisch-theologisch reflektierten Erfahrungswerte vorliegen, bittet Ordinariatsdirektor F.J. Gebert die Pfarrer, diesen Weg als Modellprojekt für das Bistum Trier zu beginnen.

³ Allerdings wird in der Bistumsleitung zum damaligen Zeitpunkt auch schon konstatiert, dass dieser Weg der Zusammenlegung der Gemeinden zu immer größeren Seelsorgeeinheiten nach der Realisierung des Strukturplans im Jahr 2005/2006 nicht mehr fortzusetzen ist. Angesichts der Rückgänge bei den zur Verfügung stehenden Priestern und der tiefgehenden Veränderungsprozesse in Kirche und Gesellschaft bedarf es weitergehender Überlegungen als der linearen Fortschreibung eines Pastoralplans.

Am 24.01.1996 wird im Rahmen der Gespräche mit der Bistumsleitung, bei denen auch die neue Ordnung vereinbart wird, die Idee eines „Projektbegleiters“ durch einen Delegierten des Generalvikariats für den anstehenden Prozess thematisiert und der in der Hauptabteilung 5 – Personal zuständige Referatsleiter H. Drach mit dieser Aufgabe betraut. Dieser übernimmt vor allem die Moderation der Personalgespräche mit den hauptamtlichen pastoralen MitarbeiterInnen, die im ersten Jahr teilweise konfliktiv verlaufen. Durch seine Teilnahme an der Gründungsfeier des Seelsorgebezirks am 02.03.1996 bleibt er – neben Ordinariatsdirektor Gebert – für eine größere Anzahl der Gemeindemitglieder von Bad Kreuznach als Repräsentant der Organisation „Generalvikariat Trier“ in Erinnerung.

Der Seelsorgebezirk stellt unmittelbar nach seiner Gründung den Antrag auf eine Gemeindeberatung: Konkret soll es um die Teamberatung des Pastoralteams gehen. Ordinariatsdirektor F.J. Gebert beauftragt Dr. J. Bormann mit der Beratung des Pastoralteams. Diese Personen teilen in Bezug auf den Entwicklungsprozess des Pilotprojekts ausdrücklich die Bistumsperspektive und erwarten eine organisationsbezogene Beratung zur Verbesserung ihrer Kooperationskompetenz.

Eine wichtige Etappe in der Entwicklung des Pilotprojekts wird durch die Neuordnung der Kirchenmusik (für die Stadtgemeinden) eingeleitet. Infolge der Sparbeschlüsse des Bistums im Jahr 1997 muss diese völlig neu organisiert werden: in Bad Kreuznach soll zum ersten Mal im Bistum Trier eine Einheit die Neubesetzung der liturgischen Dienste (die zwei Stellen der Kirchenmusiker) selbst in die Hand nehmen und im Rahmen eines drastisch reduzierten Zeitbudgets neu besetzen. Die massiven Veränderungen der diözesanen Vorgaben belasten das Klima zwischen Bad Kreuznach und Trier. Der Seelsorgebezirk bittet die Bistumsleitung dringend um ein Klärungsgespräch. Dieses Gespräch kommt am 16.01.1998 zustande. An ihm nehmen von Seiten des Seelsorgebezirks sieben Delegierte teil, die den Koordinierungsausschuss und das Pastoralteam repräsentieren. Die Bistumsleitung ist durch den Generalvikar, die Ordinariatsdirektoren der Hauptabteilungen „Pastorale Dienste“ und „Personal“ sowie durch den Gemeindeberater vertreten⁴. Die Moderation der Sitzung übernimmt H. Drach .

Rückblickend kann man festhalten: Ein Konfliktgespräch, das aus einem konkreten Anlass zustande gekommen ist, um eine schwierige Phase im Projektverlauf gemeinsam zu regeln, entwickelt sich aufgrund der Anlage der Unterredung zu einer ersten gemeinsamen Zwischenauswertung der RepräsentantInnen der beiden Teilorganisationen des Pilotprojekts. Nicht der Konflikt und seine Bearbeitung stehen auf der Tagesordnung an erster Stelle (zeitlich wie auch in Bezug auf die Wertigkeit), sondern der Austausch von „Wahrnehmungen und Fragen“, die zunächst die Bistumsleitung der Delegation von Bad Kreuznach und in einem zweiten Gang der Seelsorgebezirk an die Vertreter des Bistums Trier vortragen.

⁴ Am Gespräch vom 16.01.1998 haben teilgenommen: von Seiten des Bischöflichen Generalvikariats: Generalvikar Rössel, Ordinariatsdirektor Gebert, Ordinariatsdirektor Dr. Scherschel, Dr. Bormann und Herr Drach; als Delegierte des Seelsorgebezirks waren vertreten: Frau Kirschner, Frau Dr. Wessely, Herr T. Vogt, Pfr. Unkelbach, Diakon Braun, Sr. P. Trockur, Pfr. Lorsch.

Aus den Anfragen der Bistumsleitung⁵:

Was brauchen Sie in Bad Kreuznach, um die Arbeit fruchtbar weiter zu führen? Was wird gebraucht, um für die Krise anwendbare und umsetzbare Lösungen zu entwickeln? Erfahren Sie in unserem Haus eine entsprechende Unterstützung?

Was sind Ihre Beobachtungen im Blick auf das größere Ganze und auf das Zusammenwirken der einzelnen Gemeinden: Wo greifen diese Ansätze schon und wo sind dabei die größten Schwierigkeiten zu beobachten?

Was kann man von Ihnen „lernen“, was andere beachten sollten, wenn sie einen solchen Weg beschreiten? Ich beobachte, daß die Zusammenarbeit in dieser Form aufwendig ist: Alte Strukturen bleiben, weitere Strukturen werden geschaffen. Ist dieser Aufwand zu hoch, ist er als zeitbedingt (und damit als Übergangsphänomen) zu ertragen, zu tolerieren oder gehen wir mit unseren Lösungen nicht weit genug (etwa in Form der Gründung einer einzigen Stadtpfarrei)?

***Pfarrer Unkelbach** beobachtet in der gegenwärtigen pastoralen Diskussion des Bistums zwei Tendenzen: zum einen das bisher bestehende Konzept mit dem zweigeteilten Strukturplan der territorialen und kategorialen Seelsorge und auf der anderen Seite das neue Konzept eines sozial-pastoralen Raumes. Als Idee für die Errichtung des Seelsorgebezirks habe der Gedanke gestanden, den Blick auf die Stadt als eine Einheit zu richten, und sei die Entscheidung der Gemeinden gewesen, einen gemeinsamen Weg zu gehen. Am Anfang habe ferner der Gedanke gestanden, im Rahmen der kooperativen Pastoral die Gemeindeentwicklung und die Gemeindeerneuerung als einen geistlichen Prozeß in den Blick zu nehmen.*

***Herr Vogt** reflektiert den Prozeß von den Anfängen her: das Projekt des Seelsorgebezirks sei den Gemeinden zunächst fremd geblieben: „Man hat uns nicht gefragt“ - so Reaktionen aus unseren Gemeinden. Des weiteren sei der Eindruck entstanden, daß sich das Projekt zunächst auf die Rolle des Pfarrers konzentriere und damit eine Verkürzung der Idee der kooperativen Pastoral darstelle.*

Es habe sich nun gezeigt, daß der Koordinierungsausschuß sich als Steuerungsgremium für den Seelsorgebezirk bewährt habe und sich für das Klima in der Zusammenarbeit sehr wohltuend erweise. Es sei ein gutes Gremium, in dem die Delegierten den Blick für das Ganze entwickeln, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen lernen. Dies sei ein wertvolles Zwischenergebnis. Nach seiner Ansicht habe der einzelne PGR an Bedeutung verloren; die Klärung zwischen Eigenständigkeit der Gemeinden und dem Zusammengehen im Seelsorgebezirk bleibe ein weiterer Klärungspunkt für die kommenden Jahre.

Ein wichtiger Punkt sei für ihn die Zusammenarbeit der Hauptamtlichen untereinander: wenn es dort gut harmoniere, wirke sich dies positiv auf das Ganze aus. Wenn es zwischen den Seelsorger/-innen keinen Gleichklang gebe, dann belaste dies alle pastoralen Bereiche und das Zusammenarbeiten der Ehrenamtlichen mit den Hauptamtlichen.

***Frau Kirschner** führt aus, daß für sie am Anfang des Projekts die beruhigende Botschaft ausgegeben worden sei: „Pfarreien werden nicht aufgelöst“. Auch für sie sei der Koordinierungsausschuß ein zentrales Gremium, das sie sehr positiv bewerte. (Auf Rückfrage erläutert sie, daß dieses neue Gremium des Seelsorgebezirks sich viermal jährlich trifft.) Allerdings sehe sie noch ungeklärte Spannungen und Konflikte, die aus dem Selbstbewußtsein und Profil des PGR herrührten: Aus den Reihen der PGR-Mitglieder werde befürchtet, daß der Seelsorgebezirk zu mächtig werden könnte, daß im Koordinierungsausschuß zu viel entschieden und vorgegeben werde.*

⁵ Auszüge aus dem Protokoll vom 16.01.1998, TOP 2 und 3: „Wahrnehmungen, Fragen und Einschätzungen der Bistumsleitung sowie der VertreterInnen des Seelsorgebezirks“.

Frau Dr. Wessely äußert zunächst ihre Verwunderung über die Erwartungen, die an die Zeitläufe dieses Projekts in Bad Kreuznach gesetzt worden seien. Nach ihrer Einschätzung sei in so kurzer Zeit ein so komplexes Vorhaben nicht zu realisieren. Deshalb benötige der Seelsorgebezirk für seine Prozesse mehr Zeit. Den Koordinierungsausschuß bewerte sie ebenfalls sehr positiv, weil er dazu beigetragen habe, mehr Verständnis füreinander zu entwickeln und das Vertrauen der Gemeinden untereinander zu stärken. Das Projekt trage dazu bei, zu einer „vernetzten Praxis“ zu kommen: sie verstehe es mehr als einen Katalysator. Andererseits habe sie aus den Reihen der Pfarrgemeinde St. Nikolaus immer wieder auch kritische Stimmen und die Frage gehört: „Was haben wir davon? Uns ist nur noch ½ Priester geblieben.“

Mit Blick auf die Zukunft könnte es sein, daß die Pfarrgemeinderäte eines Tages überflüssig würden. Die Entscheidung solle man nicht übers Knie brechen, sondern den zeitlichen Entwicklungen überlassen. Solange Leute noch für die Gremien bereitstünden, sollte man sie beibehalten.

Sr. Pia Trockur beschreibt in ihrer Ausführung, daß die Zielvorstellungen des Anfangs deutlich verschoben worden seien: „Die Sparmaßnahmen haben unsere Vorstellungen von Kooperation und Gemeindeentwicklung überlagert.“

Für sie stelle sich die Komplexität des Seelsorgebezirks als schwierig und oft als unübersichtlich dar: Die Kooperation in der Pastoral mit so wenig Personal und für eine solche Größenordnung sei für sie keine einfache Sache. „Wenn dann auch noch das andere Personal in die Koordination eingebunden werden soll, dann verliert man langsam den Überblick.“

Diakon Edgar Braun benennt als ersten Punkt sein Erstaunen darüber, was bei Ehrenamtlichen an Kräften freigesetzt werde, wenn man ihnen Vertrauen entgegenbringt und ihnen Verantwortung überträgt.

Am Ende der Unterredung, die von den Beteiligten als hilfreich, weiterführend und konstruktiv bewertet wird, verabreden die Beteiligten ein Folgetreffen, das für den späten Herbst 1998 oder Januar 1999 ins Auge gefasst wird. Mit Blick auf die Teilnahme eines größeren Kreises von ehren- und hauptamtlichen MitarbeiterInnen des Seelsorgebezirks soll die nächste Begegnung in Bad Kreuznach stattfinden. Dieses Treffen ist nicht zustande gekommen; statt dessen wird im Herbst 1998 die Evaluation des Seelsorgebezirks verabredet.

Parallel zu diesem Prozess bahnen sich innerhalb des Pfarrerteams Veränderungen an, die es nötig machen, eine weitere Verabredung zwischen den Verantwortlichen in Bad Kreuznach und der zuständigen Hauptabteilung zu treffen: Nach Beratungen im Pfarrerteam und der Unterrichtung des Pastoralteams kommt Ende Februar 1999 ein Termin mit dem Leiter der Hauptabteilung 5 – Personal zustande, an dem der Moderator, Pfarrer Unkelbach und Dechant Laux teilnehmen. In diesem Gespräch unterbreiten sie einen „Vorschlag für eine mittelfristige Personalplanung der priesterlichen Dienste im Seelsorgebezirk Bad Kreuznach“. Grund und Ausgangspunkt der Behandlung dieses Themas bilden das unmittelbar bevorstehende Ende der ersten Amtszeit des Moderators, Pfarrer Unkelbach, die auf drei Jahre befristet war, und erste Überlegungen von Dechant U. Laux zu einem Stellenwechsel in die Krankenhaus-Seelsorge. In Sorge um die Kontinuität des Prozesses werden anhand einer Tischvorlage Szenarien für die Personalplanung für die Zeit März 1999 bis zum September 2005 vorgestellt und miteinander besprochen. Es geht um den Versuch, in gemeinsamer Verantwortung für das Pilotprojekt den priesterlichen Dienst für die Gemeinden in Bad Kreuznach, vor allem die Leitung des Seelsorgebezirks in der Funktion des Moderators, für die kommenden Jahre sicherzustellen. Dieses neuartige Verfahren einer gemeinsam verabredeten mittelfristigen Personalplanung, an

der das Bistum Trier und die Betroffenen vor Ort beteiligt sind, stellt einen weiteren Meilenstein im Prozess des Pilotprojekts dar.

Mit der Evaluation des Seelsorgebezirks wird die letzte Pilotphase des Seelsorgebezirks eingeläutet. Die beiden Systemebenen Bistum Trier und Kirche von Bad Kreuznach sind die Auftraggeber dieser Untersuchung, die vom Koordinierungsausschuss in seiner Sitzung vom 16.11.1998 und vom Generalvikar in seinem Schreiben vom 04.12.1998 genehmigt wird. Mit der ersten Sitzung der Steuerungsgruppe am 19.03.1999 beginnt die Projektphase der Evaluation. Die eigentlichen Untersuchungen finden vom Frühsommer bis zum September 1999 statt. Anfang des Jahres 2000 werden die Ergebnisse der Evaluation der Presse vorgestellt und den neuen Gremien der fünf Gemeinden übergeben. Mit der Feier des Tabortags am 18.03.2000 in St. Peter-Winzenheim, an der Generalvikar W. Rössel teilnimmt, wird die Evaluation offiziell beendet. Mit diesem Datum wird auch das Pilotprojekt „Seelsorgebezirk Bad Kreuznach“ offiziell beendet. Das neue Modell der Gemeindeleitung und die Organisation der Territorialeseelsorge in der Mittelstadt Bad Kreuznach wird in die Strukturen der Territorialeseelsorge überführt und in den „Diözesanbestimmungen über die Gliederungen des Bistums“ rechtlich verankert.

3.2.1.2. Zwischenbilanz

In Bezug auf den Start und die Gründung des Seelsorgebezirks als erstes Seelsorge-Modell dieser Art im Bistum Trier kann man in diesem Fall von einem Pilotprojekt sprechen. Denn der ausdrückliche Auftrag an die Adresse des Seelsorgebezirks von Bad Kreuznach lautet: In einem überschaubaren Teilsystem des Bistums Trier sollen wichtige Erfahrungen beim Umbau der Gemeindeseelsorge gesammelt und für das Gesamtsystem der Diözese aufbereitet werden. Allerdings wird es im Folgenden notwendig sein, das vorliegende Konzept mit den Kriterien der Organisationsentwicklung zu spiegeln und an ihnen zu überprüfen. Dabei wird sich auch zeigen, dass zu Beginn des Prozesses die Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Konsequenzen eines sinnvollen Pilotprojekts sowohl für die Verantwortlichen und Gremien vor Ort als auch für die Bistumsleitung in ihrer Tragweite noch nicht übersehen werden konnten bzw. nicht erkannt worden sind.

Allein schon das Fehlen eines schriftlichen Kontrakts mit konkreten Zielvereinbarungen, der zwischen den Trägerorganisationen und der von dieser Umbaumaßnahme unmittelbar oder mittelbar tangierten mittleren Ebene (Region und Dekanat) geschlossen werden muss, legt diese Vermutung nahe. Des weiteren ist es zu Beginn des Projekts nicht gelungen, eine Projektarchitektur zu errichten und die Kooperationspartner mit Hilfe einer Steuerungsgruppe verbindlich in den erwünschten Lernprozess einzubinden.

Eine Intervention von außen, die im Rahmen meines Promotionsstudiums und mit Hilfe der Lerngruppe des „Instituts für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung“ (IFF) an der Universität Wien initiiert worden ist, eröffnet die Möglichkeit einer weiteren Qualifizierung des Pilotprojekts. Dort reift bei mir das vorliegende Konzept einer Untersuchung zur Kirchenbildung. Methoden der systemischen Organisationsentwicklung werden miteinander diskutiert und ein Design für die Evaluation entworfen, um das Pilotprojekt „Seelsorgebezirk“ mit seinen Chancen und Grenzen auf einem wissenschaftlichen Niveau und mit Hilfe einer Evaluation zu reflektieren. Diese Evaluation beendet zugleich die Pilotphase in Bad Kreuznach.

3.2.2. URTEILEN: Überlegungen zum „Pilotprojekt“ aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung

Pilotprojekte kann man definieren als eine Strategie von Organisationen zur Erprobung von komplexen und konfliktiven Veränderungsprozessen, die mit Hilfe einer Steuerungsarchitektur und in einem begrenzten und befristeten Rahmen zur Umsetzung von konkreten Zielen angewandt und zu diesem Zweck mit Ressourcen ausgestattet werden⁶. Im Folgenden werde ich diese Definition erläutern und auf unsere eigene Praxis hin konkretisieren.

In Zeiten weitreichender Veränderungen werden Pilotprojekte dort initiiert, wo mit begrenztem Risiko neuartige Strategien und Organisationsformen erprobt werden. Dieses Vorgehen ermöglicht es, in einer überschaubaren Teilorganisation Gesetzmäßigkeiten in der Aufbau- und Ablauforganisation bei Reformvorhaben mit Hilfe einer Projektorganisation zu erforschen, die Dynamik der Entwicklung und auch das Widerstandspotential für anstehende Veränderungsprozesse zu entdecken, um so die Gesamtorganisation auf die bevorstehenden und die ganze Organisation betreffenden Entwicklungen vorzubereiten. Gleichzeitig erwartet man, mit Hilfe von Pilotprojekten frühzeitig auf Fehler aufmerksam zu werden und Fehlentwicklungen zu begegnen, die ansonsten für die Gesamtorganisation bedrohlich werden könnten. Der eingegrenzte Radius eines Pilotprojekts eröffnet in Zeiten des schnellen und fundamentalen Wandels den Organisationen die Möglichkeit, in einem Teilsystem in relativ kurzer Zeit auf externe oder interne Herausforderungen zu reagieren und Veränderungen vorzunehmen, ohne die Steuerungsfähigkeit des Gesamtunternehmens zu gefährden⁷.

Die Funktion von Pilotprojekten besteht vor allem in der Aufgabe, „in einem kleineren Rahmen zunächst Erfahrungen zu sammeln und Einsichten zu gewinnen, um sicherer zu werden, bevor ein nächstes oder sogar noch größeres Vorhaben mit dem Risiko des kompletten Scheiterns in Angriff genommen wird.“⁸ Dieses Vorgehen ordnet sich ein in das sog. „Feldhandeln“; ein Begriff, der auf K. Lewin zurückgeht und „das auslotende Handeln des Aktionsforschers [...] unter realen, aber noch eingeschränkten Bedingungen im Untersuchungsfeld selbst“⁹ meint. Ein solches Vorgehen stellt eine Strategie der Risikominderung dar, um mit begrenzten Ressourcen Prozesse des Wandels zu initiieren, zu erproben und auszuwerten. Das Spezifikum von Pilotprojekten innerhalb des Feldhandelns besteht nun darin, dass nicht nur – wie im Feldversuch – neue Erkenntnisse in einem Teilbereich der

⁶ Dieser Definitionsversuch orientiert sich an Freimuth, J., Sinn und Unsinn von Pilotprojekten, in: ZOE 13 (1994) H. 3, 52-63.

⁷ Vgl. Doppler, K./ Lauterburg, Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt-New York 1995, 108.

⁸ Freimuth, J., a.a.O., 53.

⁹ Ebd. Ein solches Vorgehen mit Hilfe von Pilotprojekten steht zugleich in der Tradition von K. Popper und der von ihm entwickelten „Stückwerk-Technologie“, die auf dem „Falsifikationsprinzip“ aufbaut. Dieses Planungsverfahren grenzt sich ab von linear-deterministischen Planungsverfahren, wie sie vor allem in den sozialistischen Gesellschaftssystemen Anwendung gefunden haben. Vgl. Popper, K., Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 2, Tübingen 1992, 305. Kritisch gegenüber Popper und dem Kritischen Rationalismus schätzt die neuere Systemtheorie das Postulat der „Werturteilsfreiheit wissenschaftlicher Aussagen, die Trennung von Entdeckungs- und Begründungszusammenhang und die Theorieprüfung“ ein. Vgl. Atteslander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin-New York 2000, 77.

Organisation gesammelt werden sollen, sondern dass man von vorne herein mit Konsequenzen rechnet bzw. rechnen muss, die weitreichende Veränderungen bei den Betroffenen zur Folge haben können. Es geht bei Pilotprojekten demnach nicht nur um neue Erkenntnisse, die man generieren will, sondern auch um Veränderungsprozesse unter realen Feldbedingungen. „Von den hier gewonnenen Einsichten und Erfahrungen versucht man, Schlüsse auf nächste plausible Folgeschritte im Veränderungsprozess abzuleiten.“¹⁰ Mit dieser doppelten Zielsetzung hängt es auch zusammen, dass man stets auf zwei Operationsebenen agiert: auf der Ebene der unmittelbaren Aufgabenstellung, mit der das Projekt eingerichtet wird (d.h. in Bezug auf Bad Kreuznach die Bearbeitung der anstehenden Aufgaben und Kooperationsprojekte, die miteinander vereinbart und realisiert werden) sowie die Metaebene der Reflexion und Kritik, die sich in stets wiederholenden Reflexionsschleifen¹¹ auf die einzelnen Vorgänge beziehen und diese bewerten.

3.2.2.1. Komplexität und Konflikt - zwei Schlüsselthemen beim Pilotprojekt

Wann sind Pilotprojekte sinnvoll? Als Antwort auf diese Frage benennt J. Freimuth zwei zentrale Indikatoren, die im Veränderungsfeld anzutreffen sind und von dort her dem Pilotprojekt seine grundlegende Ausprägung verleihen. Es sind dies: Komplexität und Konflikte. „Komplexität ist definiert durch die Unvorhersehbarkeit von Zuständen, die ein System nach Eingriffen annehmen kann, Konflikte ergeben sich aus der Unterschiedlichkeit von Wahrnehmungen und Wertungen der im System handelnden Menschen.“¹² Kann man ein Pilotprojekt vorrangig mit dem Einflussfaktor „Komplexität“ in Verbindung bringen, so geht es vor allem darum, unter Berücksichtigung der zentralen Parameter die Problemsituation bzw. eine neue Aufgabenstellung wie auch den Lösungsweg im verkleinerten Maßstab an die Realität so weit wie möglich anzunähern. Das Pilotprojekt übernimmt gleichsam die Rolle eines Modellversuchs unter weitestgehender Annäherung an die Realität, in die das Projekt am Ende seiner Laufzeit überführt werden soll. Aufgrund dieser Unterscheidung empfiehlt J. Freimuth für ein Pilotprojekt beim Umgang mit Komplexität den Typos des „Prototyping“¹³. Mit Hilfe der Entwicklung eines Szenarios, einer Aufbau- und Ablauforganisation, in denen die wesentlichen Merkmale und Variablen des später vorgesehenen Endzustands enthalten sind, werden Erfahrungen gesammelt und ausgewertet.

Sind jedoch vor allem Konflikte und der Umgang mit Widerstand das zentrale Thema der zu verändernden Organisation, dann übernimmt das Pilotprojekt vornehmlich die Aufgabe, diese transparent zu machen und für eine Bearbeitung zu erschließen. In diesem Fall empfiehlt sich das „Projektmanagement“¹⁴ als Methode der Wahl. In

¹⁰ Freimuth, J., a.a.O., 55.

¹¹ Vgl. dazu das im 1. Kapitel, 3.2 und 3.4. vorgestellte Modell der Aktionsforschung und das systemische Interventionsmodell.

¹² Freimuth, J., a.a.O., 55.

¹³ Freimuth, J., a.a.O., 56.

¹⁴ Aus der fast unübersichtlichen Fülle der Publikationen zum Projektmanagement empfehlen sich in unserem Zusammenhang und für kirchliche Kontexte: Perels, H.U., Gemeinde im aktiven Wandel. Innovations- und Projektmanagement in der kirchlichen Praxis, Offenbach 1999; Mayerhofer, H./Meyer, M., Projekte und Projektmanagement in NPOs, in: Badelt, C. (Hg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, Stuttgart 1999, 357-388; Doppler, K./Lauterburg, C.,

einem klar abgegrenzten Bereich, mit einem eher bescheiden formulierten Anfang und mit eingebauten Reflexions-, Korrektur- und Feedbackschleifen wird in diesem Fall das Pilotprojekt gestartet. Ein solches Verfahren bietet unter günstigen Rahmenbedingungen oft die Chance, in einem Teilbereich relativ bald positive Ergebnisse nachzuweisen und damit eine multiplikative Wirkung in Bezug auf die anstehenden Veränderungsprozesse im Gesamtsystem zu erzielen.

Schauen wir nach diesen einleitenden Vorbemerkungen auf das vorliegende Praxisbeispiel in Bad Kreuznach: Zunächst kann man festhalten, dass es sich in der Tat um ein Pilotprojekt handelt, da es alle notwendigen Indikatoren enthält: Es geht bei der Einrichtung des Pilotprojekts nicht nur um neue Erkenntnisse bezüglich eines neuartigen Leitungs- und Gemeindefmodells, vielmehr wird mit der Errichtung des Seelsorgebezirks ein Prozess der Gemeindeentwicklung verabredet. Bei der Betrachtung des konkreten Projekts unter dem Aspekt der beiden Grundtypen wird man bei der Errichtung der neuen Einheit in Bad Kreuznach eine Mischform vermuten. Beide Herausforderungen „Komplexität und Konflikt“ stehen zur Klärung an, auf beide soll eine Antwort gefunden werden. Zum einen kann man das Pilotprojekt „Seelsorgebezirk“ als „Prototyping“ bezeichnen: Er wird zunächst errichtet als ein Prototyp zur Erprobung einer neuen Form von solidarischer Gemeindefleitung als Beitrag zur Neuordnung der Territorialeseelsorge in den Mittelstädten des Bistums. Aber auch das Thema „Konflikt und Umgang mit Widerstand“¹⁵ steht von Beginn des Prozesses zur Klärung an: Widerstände gegenüber dieser Neuerung sind sowohl im Bistum Trier und in seinen Gemeinden als auch vor Ort zu vermuten. Hypothesen bezüglich eines im Bistum Trier verbreiteten Widerstands gegenüber dem c. 517 § 1 CIC habe ich im Einleitungskapitel schon ausführlich dargestellt. In Bad Kreuznach könnten es vor allem die Umstrukturierungsmaßnahmen in der Gemeindefleitung und die Einbindung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in die Verantwortung für den Prozess sein, die zu Konflikten führen könnten. Nicht zuletzt wird der Widerstand gegenüber der kooperativen Pastoral und gegenüber einer verbindlichen Kooperation von St. Peter-Winzenheim mit den vier Stadtgemeinden von Bad Kreuznach zu bedenken sein, der sich lange vor der Gründungsphase des Seelsorgebezirks als Konflikt angekündigt hat.

Die Frage der Anschlussfähigkeit des Pilotprojekts an die Gesamtorganisation stellt in beiden Typen (Komplexität und Konflikt) die zentrale Herausforderung dar. „Gemeint ist damit, dass eingespielte soziale Systeme nur dann bereit sind für Veränderungen, wenn zum verändernden System eine gemeinsame sprachliche und nicht zuletzt auch normative Basis entwickelt wird.“¹⁶ Im Rahmen von systemischen Veränderungsstrategien können Pilotprojekte der auftraggebenden Organisation

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York, ⁴1995, 277-291; Frey, K., Die Projektmethode, Weinheim-Basel ³1990.

¹⁵ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, Change Management, a.a.O., 293ff. Die Autoren widmen ein ganzes Kapitel dem Thema: „Umgang mit Widerstand“. „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“ A.a.O., 293. Vgl. Schmidt, E.R./Berg, H.G., Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach 1995, 175ff.

¹⁶ Freimuth, J., a.a.O., 55. An dieser Stelle möchte ich noch einmal an den zurückliegenden Abschnitt zum c. 517 § 1 CIC und an meine Ausführungen zu den rekurrenten Systemen erinnern.

Strukturen und Prozesse anbieten und mit ihr kommunizieren, die eine „Anschlussfähigkeit“ ermöglichen und den Veränderungsprozess einleiten. Aber wie wirken solche Veränderungen, wie werden sie kommuniziert und von den beteiligten Teilsystemen aufgenommen?

3.2.2.2. Das Implantieren eines Pilotprojekts – systemtheoretisch betrachtet

Das systemtheoretische Konzept von H. Willke kann uns in der Frage weiterhelfen, worauf beim Start eines Pilotprojekts zu achten ist, damit es seine Funktion überhaupt erst übernehmen kann. Dazu rufe ich zunächst einige zentrale Begriffe der systemischen Organisationsentwicklung in Erinnerung, um sie dann in einem zweiten Schritt auf die Fragestellung der Einrichtung eines Pilotprojekts zu übertragen:

Komplexe Organisationen sind „selbstreferentiell“ und operativ geschlossen, d.h. sie sind als strukturell und operativ geschlossene Systeme in ihren Operationen auf sich bezogen und entwickeln sich mit Hilfe von Operationen, die sie aus sich heraus und aufgrund der systemimmanenten Logik vollziehen. Signale der Umwelt werden demnach nur dann und insofern wahrgenommen und innerhalb der Organisation kommuniziert, wenn die Organisation für diese Signale „anschlussfähig“ ist. Wie diese aber verarbeitet, d.h. welche Schlüsse die Organisation aus ihnen zieht, erfolgt ausschließlich aufgrund der systemimmanenten Logik und mit Hilfe der Kommunikationsstrukturen innerhalb der Organisation. Jeglicher Eingriff „in die inneren Angelegenheiten“ eines sozialen Systems ist demnach undenkbar bzw. ginge mit der Zerstörung des Systems einher. „Selbstreferentielle Schließung kann als derjenige Mechanismus angesehen werden, der es einem komplexen, intern differenzierten System ermöglicht, gegenüber Turbulenzen der Umwelt seine innere Ordnung zu erhalten und in produktiver und selbstreproduktiver Weise mit seiner Eigenkomplexität umzugehen.“¹⁷ Wir müssen also bei der systemischen Betrachtung von Organisationen, z.B. des Bistums und seiner Leitung, der Pfarrgemeinde (die wir in diesem Zusammenhang unter diesem Blick betrachten – wohl wissend, dass sie – nach LG 8 – einerseits Organisationen – und andererseits weit mehr als Organisationen sind¹⁸) uns davon verabschieden, dass Organisationen offen, veränderungsbereit, in ihren Aktionen transparent und für andere unmittelbar nachvollziehbar sind. Genau das Gegenteil ist der Fall: Wir gehen davon aus, dass Organisationen operativ geschlossen, hoch komplex, nicht-trivial und intransparent sind¹⁹.

Von dieser Prämisse ausgehend kann man verstehen, weshalb Organisationen, z.B. eine Bistumsorganisation, für die meisten Operationen in Gemeinden völlig unempfindlich ist, diese nicht wahrnimmt und auf sie deshalb auch nicht reagieren kann. Und für die Organisation der Pfarrgemeinde gelten die gleichen Erklärungsmuster: Die Kommunikationsprozesse einer Gemeinde vor Ort werden von Seiten der Diözese nur hochselektiv wahrgenommen, weil sie für diese nur zu einem extrem geringen Anteil von Bedeutung sind. Relevant werden sie nur deshalb und von dem Zeitpunkt an, wo eine gemeinsame Grenze füreinander besteht, d.h. wo es eine

¹⁷ Willke, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, in: Wimmer, R., Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992, 24.

¹⁸ Vgl. Hilberath, B.J, Zwischen Vision und Wirklichkeit, a.a.O., 12.

¹⁹ Vgl. Willke, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen..., a.a.O., 27; vgl. Heller, A., Organisationsentwicklung, in LThK³, Bd. 7, Sp. 1117f.

Schnittmenge von Themen gibt, die für beide Organisationen aktuell von Bedeutung sind und miteinander kommuniziert werden müssen (z.B. wenn ein Pfarrer durch den Diözesanbischof zum Moderator ernannt werden muss oder die Kirchengemeinde einen „A2-Bauantrag“ stellt und sie sich bemüht, bestimmte Fristen des Bistums einzuhalten, um einen abschlägigen Bescheid zu vermeiden. Oder wenn die Pfarrgemeinden von Bad Kreuznach im Ökumenereferat des Bischöfliches Generalvikariats eine Ausnahmeregelung für den ökumenischen Pfingstmontags-gottesdienst beantragen). Solche ausgewählten Themen markieren Berührungsfelder, die beide Organisationen gemeinsam angehen. Andere Operationen hingegen: z. B. die reguläre Feier der Sonntagsmesse oder der Hausbesuch des Kommunionhelfers, der seinem Schwager jede Woche die Heilige Kommunion bringt, die Gruppenstunde in der Kinder- und Jugendarbeit, die Aufgabenhilfe für die ausländischen Kinder in der Grundschule,... solche Prozesse der Organisation „Pfarr-gemeinde“ werden im Regelfall von der Organisation „Diözese“ nicht wahrgenommen und sind von daher für die normalen Operationen innerhalb des übergeordneten Systems ohne Bedeutung, auch wenn sie im Leben der betroffenen Menschen einen ungemein hohen Stellenwert einnehmen. Diese Phänomene sind gemeint, wenn es heißt: Organisationen sind „selbstreferentiell“ und „operativ geschlossen“.

Was muss man nun bei der Errichtung eines Seelsorgebezirks bedenken, die von Seiten der Bistumsleitung ausdrücklich mit dem Etikett „Modellprojekt“ versehen und als Pilotprojekt errichtet wird? Die Ernennung einer Person, die vor Ort als Interner Entwickler „das schon nebenbei macht“ und der Brief an den Projektleiter, der den Prozess in Bad Kreuznach begleiten und von Zeit zu Zeit vor Ort „nach dem Rechten“ schauen soll, genau diese Ankündigungen, Ernennungen, Briefe werden – so behauptet die neuere Systemtheorie – in den betreffenden Organisationen praktisch nichts bewirken. Die Organisation in Trier bleibt gegenüber dem Seelsorgebezirk „selbstreferentiell und operativ geschlossen“ und generiert die Prozesse weiter nach den Kommunikationsstrukturen und Organisationsroutinen, auf denen diese Organisation aufgebaut ist. Und umgekehrt gilt das Gleiche: „Es hat sich ja doch nichts geändert.“ So lautet noch nach Jahren die Rückmeldung von Gemeindegliedern, die den „ganzen Zirkus um das Seelsorgemodell“ nicht verstehen und aggressiv auf die neuen Begriffe, Gremien und Veröffentlichungen reagieren. Auf die Aussage, die wir im Rahmen der Evaluation untersucht haben: „Das Generalvikariat habe ich als einen hilfreichen Unterstützungspartner erlebt.“ - reagieren z.B. die Mitglieder der Pfarrgemeinderäte durchweg mit „Stimmt nicht“ und strafen mit diesem Votum das Generalvikariat ab, obwohl sie sich zuvor mehrheitlich sehr positiv zur Gründung dieses Seelsorgebezirks geäußert haben. Und das, obwohl der Leiter der Hauptabteilung „Pastorale Dienste“ das Projekt initiiert hat, es einen Projektbeauftragten gibt, ein Gemeindeberater das Pastoralteam über zwei Jahre begleitet hat und ich selbst viele Impulse aus meiner Arbeit in der Diözese Trier wieder an die Gemeinden zurückgebe, gibt es gegenüber der Unterstützung aus Trier eine durchweg negative Meinung. Der Grund: Die beiden Teilsysteme in Trier und Bad Kreuznach sind in dieser Frage füreinander geschlossen geblieben; zwischen den beiden Teilorganisationen ist die Erfahrung einer wohlwollenden und hilfreichen Unterstützung nicht kommuniziert worden. Aber für den Ärger, den die Sparmaßnahmen in den Gottesdienstgemeinden und Kirchenchören im Blick auf die Neubesetzung der Kirchenmusiker-Stellen ausgelöst hat, hat es umgekehrt in den

Gemeinden Kommunikationsmuster gegeben, die diese Signale aus Trier nach ihrer Logik verarbeitet und gedeutet haben.

Organisierte Komplexität: Zu den Begriffen „operativ geschlossen“ und „selbstreferentiell“ gesellt sich der Terminus: „organisierte Komplexität“ hinzu, deren Folgen für die Operationsweise von Organisationen zuvor illustriert worden sind. Schon die „einfache Komplexität“ erweist sich in unserem Fall als Problem: Komplexität tritt dort auf, wo in einem sozialen System nicht mehr jedes Element mit jedem Element in unmittelbarer Beziehung steht und mit ihm kommuniziert²⁰, sondern in der Organisation Selektionsprozesse stattfinden. „Hohe organisierte Komplexität impliziert vor allem, daß ein System sowohl gegenüber seinen Umwelten als auch gegenüber seinen internen Möglichkeiten (Kontingenzen) ein hohes Maß an spezifischer Selektivität aufbringt. Das wiederum hat zur Folge, daß es sich gegenüber den meisten Ereignissen in seiner Umwelt *indifferent* verhält, sich also nur von wenigen spezifischen Ereignissen beeindrucken läßt.“²¹

Wenn demnach ein Seelsorgebezirk als Pilotprojekt gegründet wird, dann geht es um den Aufbau von organisierter Komplexität, die durch die beiden Teilsysteme in Bad Kreuznach und Trier gemeinsam organisiert wird. Allein die Beauftragung von Personen zum Projektbeauftragten, Moderator, Gemeindeberater usw.– das hat uns die Praxis gerade der ersten Jahre der Kooperation und der Konflikte zwischen dem neuen Seelsorgebezirk und den einzelnen Hauptabteilungen des Generalvikariats gezeigt – wird nicht dafür sorgen, dass das Pilotprojekt seinem Auftrag gerecht wird und die Lernprozesse generieren kann, die man sich von der Einrichtung eines solchen Projekts erhoffen darf. Der Umgang mit der organisierten Komplexität stellt die zentrale Herausforderung für den Aufbau der neuen Organisation „Pilotprojekt“ dar.

Von Personen zur Kommunikation: Mit diesen Gedanken komme ich zum nächsten Stichwort: Die soziologische Systemtheorie erfordert ein Umdenken und eine Umkehr der Perspektive von Personen zu Kommunikationen²². Dieser Gedanke erweist sich vielen TheologInnen auf den ersten Blick als kaum nachvollziehbar und

²⁰ Vgl. Baecker, D., *Organisation als System*. Frankfurt/M. 1999, 28. Baecker definiert Komplexität wie folgt: „Von Komplexität spricht man, wenn es (das System; *Anm. des Verf.*) eine große Anzahl von Elementen aufweist, die in einer großen Zahl von Beziehungen zueinander stehen können, die verschiedenartig sind und deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen ausgesetzt sind. Komplexität bedeutet, dass nur selektive Verknüpfungen zwischen den Elementen eines Systems möglich sind. Das System setzt sich selbst unter Selektionszwang. Die Selektionen sind kontingent, das heißt, auch anders möglich. Was jeweils möglich ist, hängt stark von den jeweils vorangegangenen Zuständen ab.“ Vgl. auch Willke, H., *Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*, Stuttgart-Jena ⁴1993, 18ff; 76ff. Willke differenziert den Begriff der Komplexität weiter aus und unterscheidet fünf Dimensionen der Komplexität: sachliche, soziale, zeitliche, operative und kognitive Komplexität. Vgl. a.a.O., 89ff; Luhmann, N., *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden 2000, 306.

²¹ Willke, H., a.a.O., 25. (Hervorhebung durch den Autor.)

²² Vgl. Willke, H., *Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*, Stuttgart-Jena ⁴1993, 56: „Ausgangspunkt ist die grundsätzliche - und den gesunden Menschenverstand gröblich beleidigende - theorie-strategische Entscheidung, Kommunikationen als *Elemente* sozialer Systeme (einschließlich Gesellschaften) zu begreifen, nicht Personen. Sie erweist ihre Fruchtbarkeit gerade dann, wenn es um die Frage der gezielten Veränderung komplexer Systeme geht.“

bedeutet zunächst, Abschied von vertrauten subjektorientierten²³ Vorstellungen in der Pastoral und Pastoraltheologie zu nehmen. Die Systemtheorie verlagert Personen aus dem sozialen System in die Umwelt des Systems. Seine Elemente sind Kommunikationen, nicht Menschen. Diese Aussage klingt zunächst wie eine „fundamentale Kränkung“ der Personalität des Menschen. Aber im Kern dient dieses systemische Denkmodell dazu, die Würde, die Unverfügbarkeit, letztlich die Transzendenz des Menschen hervorzuheben und gegenüber einer Totalidentifikation von Personen mit Organisationen zu schützen: „Die Herausverlagerung des Menschen aus dem sozialen System in die Umwelt des Systems (in der Form des personalen Systems) verringert nicht die Bedeutung des Menschen, sondern verstärkt und unterstreicht sie.“[...] Wird der Mensch als Person aus dem Sozialsystem herausgenommen, so schützt gerade dies seine Autonomie und Eigenständigkeit.“²⁴ In Organisationen bin ich niemals „mit Haut und Haaren“ Teil des Systems; was betroffene Personen mit einer Organisation verbindet, ist ihre organisatorische Rolle. Die organisatorische Rolle kann man als Bindeglied zwischen Person und Organisation betrachten²⁵. Auf die Organisation „Kirche“ übertragen können z.B. folgende Rollen übernommen bzw. übertragen werden: Bischof, Pfarrer, Diakon, Pastoral- oder GemeindeferentIn, Pfarrgemeinderats oder Verwaltungsratsvorsitzende, ehrenamtliche MitarbeiterIn, Gemeindevorstand...

Im Blick auf die nun folgende Untersuchung zur Steuerung von hochkomplexen Organisationen (wie sie die Kirche mit den unendlich vielen Teilsystemen darstellt, von denen in dieser Arbeit nur ein Bruchteil zur Sprache kommt) ist es notwendig, „von den Personen abstrahierte Kommunikationsstrukturen, Sprachspiele, organisationsspezifische Semantiken, letztlich Spezialsprachen und ausdifferenzierte Kommunikationsmedien als grundlegend anzunehmen.“²⁶ – Der vorherige Abschnitt, der die Gründung und Entwicklung des Seelsorgebezirks aus kirchenrechtlicher Sicht behandelt hat, bildet für diese Aussage ein beredtes Beispiel für eine organisationsspezifische Semantik, die bezeichnenderweise bis heute in lateinischer Sprache verfasst ist.

Steuerung und Intervention bei komplexen Organisationen: Da es in dieser Untersuchung um eine anwendungswissenschaftliche und praktisch orientierte Studie geht, müssen wir im Folgenden dem Kernthema dieses Abschnitts zuwenden: Wie geschieht Steuerung und Intervention bei komplexen Organisationen, mit denen wir es in unserem Beispiel zu tun haben? Beim Versuch einer Antwort knüpfen wir an

²³ Vgl. Fuchs, O., „Es ändert sich ja doch nichts...!“ Zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer subjekttempfindlichen praktischen Theologie, in: PThI 20 (2000), H. 1, 90f. „Die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und insbesondere mit N. Luhmann verlief meist nach dem Muster, dass diese Theorie von vorneherein als subjekt- und solidaritätsfeindlich galt. Mit einer explosiven Konjunktur des Subjektbegriffs hat die praktische Theologie fast nur auf das Subjekt gesetzt und dieses dann auch mit überhöhten Idealen und Überforderungen belastet“. Vgl.: Heller, A., In Widersprüchen beraten. Qualifizierung zur Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche, (unveröffentlichtes Manuskript – 2001), 4.

²⁴ Willke, H., a.a.O., 28. Dieses Prinzip der Systemtheorie muss demnach nicht den Forderungen des Religionssoziologen F.X. Kaufmann widersprechen: „Das christliche Selbstverständnis hält hartnäckig am Postulat menschlicher Personalität fest, wo allein die Entscheidung über Heil und Unheil menschlicher Existenz fällt.“ Kaufmann, F.X., Religion und Modernität, Tübingen 1989, 247.

²⁵ Vgl. Schwarz, J., Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht, in: PThI 20 (2001) H.1, 47f.

²⁶ Willke, H., a.a.O., 29.

die vorherigen Überlegungen an: Die erste Aussage ernüchert: Es geht zuerst um eine radikale Umkehrung der erkenntnisleitenden Vermutung in Bezug auf die System-Umwelt-Relation: Weil Organisationen als nichttrivial, hochkomplex, selbstreferentiell und operativ geschlossen zu gelten haben, müssen wir grundsätzlich von der Unwahrscheinlichkeit einer gelingenden Abstimmung, von der Inkompatibilität von Systemoperationen und Umwelt-ereignissen sowie vom Misslingen einer Intervention und einer Steuerung²⁷ ausgehen. Diese Prämisse erschüttert zunächst alle Vorstellungen von der grundsätzlichen Veränderbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationen, und in der Tat liegt dieses Resultat quer zu den Vorstellungen, mit linearen Planungstechniken wie auch mit (etwas weicheren) evolutionären Modellen²⁸ zielgerichtet erwünschte Zustände herstellen zu können. Doch erst nach einer solchen „Entzauberung“ kann man konstruktivere Formen der Steuerung und Intervention suchen und erproben. In einer Reihe von Veröffentlichungen zur Systemtheorie hat H. Willke seine Überlegungen zu diesem Thema entfaltet und diese mit Hilfe einer Interventions²⁹- und Steuerungstheorie³⁰ differenziert auf verschiedene gesellschaftliche Teilsysteme hin übertragen. Willke führt die Koordination und Steuerung der Gesellschaft wie auch der gesellschaftlichen Teilorganisationen auf zwei Grundformen zurück:

- das hierarchische Prinzip und
- die Demokratie als Steuerungsmodell des Marktes.

Jedes der beiden Steuerungsformen verfügt über spezifische Stärken in Bezug auf je unterschiedliche Anforderungen. Beide Modelle bleiben jedoch hinter den Anforderungen zurück, die von der heutigen Gesellschaft als einer Gesellschaft von funktional differenzierten Organisationen an das Steuern und Intervenieren gestellt wird. Kritisch bewertet er am hierarchischen Steuerungsprinzip den folgenden Aspekt: „Hierarchie ist suboptimal, weil in hochkomplexen Systemen zentrale Vorgaben die Möglichkeiten der Teile nicht erfassen können und deshalb von diesen unterlaufen oder umgebogen werden.“³¹ Aber auch das Marktprinzip als

²⁷ Willke, H., a.a.O., 27.

²⁸ Vgl. Willke, H., Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart-Jena 1994, 215ff. In diesem Zusammenhang kann man auch das Helixmodell von Häfele daraufhin kritisch befragen, ob es nicht einem evolutionären Modell der Organisationsentwicklung verhaftet ist, das den geplanten Wandel aufgrund eines rationalistischen Theoriegebäudes konzipiert. (Diese Anfrage stammt von C. Rüdeshcim; ich möchte sie auch als Anfrage an meine vielleicht latent vorhandenen Vorstellungen richten, die ich möglicherweise als Referatsleiter für Pastorale Planung in der Hauptabteilung „Pastorale Dienste“ des Bischöflichen Generalvikariats Trier in mir trage.) Vgl. Kühl, S., Die Grenzen der lernende Organisation, in: Baitsch, C./ Delbrouck, I./ Jutzi, K. (Hg.), Organisationales Lernen. Facetten aus Theorie und Praxis, München-Mering 1999, 38ff. S. Kühl eruiert mehrere Rationalitätsfallen der Organisationsentwicklung: (1) Glaube an eine optimale Organisationsstruktur und (2) Glaube an rationale Prinzipien des Organisationswandels.

²⁹ Willke, H., Systemtheorie III: Interventionstheorie, Stuttgart-Jena 1994. Vgl. auch: Königswieser, R./ Exner, A./ Pelikan, J., Systemische Intervention in der Beratung, ZOE 14 (1995) H. 2, 52-65.

³⁰ Willke, H., Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart-Jena 1995; Willke, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen ..., a.a.O. Wir können an dieser Stelle nur auf zentrale Überlegungen von Willke hinweisen, insofern sie in einem direkten Zusammenhang mit dem Thema stehen und für die Betrachtung von Pilotprojekten zu bedenken sind. Eine ausführliche Darstellung würde den Rahmen und die Zielsetzung dieser Studie bei weitem überschreiten.

³¹ Willke, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen ..., a.a.O. 33; vgl. ders., Systemtheorie III: Steuerungstheorie, a.a.O., 81ff. Das heißt nicht, dass dieses Steuerungsmodell insgesamt seine Bedeutung für die Steuerung komplexer Organisationen verloren hat. Baecker

Steuerungsmodell der Demokratie ist alleine nicht in der Lage, die tiefgreifenden gesellschaftlichen Entwicklungen wie Individualisierung, Pluralisierung und Globalisierung zu steuern; es scheitert an der Paradoxie moderner Gesellschaften³² und an den Anforderungen von organisational ausdifferenzierten Funktionssystemen mit ihren spezifischen Kommunikationslogiken und Semantiken.

Willke spricht sich in Bezug auf die Steuerung gegenüber einer starren Festlegung auf das demokratische bzw. Hierarchiemodell für die Überschreitung der Alternative mit Hilfe eines dritten Weges aus. Seine Lösung lautet: Aufbau von Verhandlungssystemen mit Hilfe von Kontextsteuerung. Verhandlungssysteme fokussieren die Steuerung vor allem auf die stimulierende Kommunikation der Umwelt mit der Organisation. Dabei muß man „Kontextbedingungen so setzen, daß das betreffende fokale³³ System seine Optionen nach dem Gesichtspunkt höchstmöglicher Umweltverträglichkeit und Plausibilität auswählt.“³⁴ Auf dieser Grundlage spricht man von Kontextsteuerung und kontextueller Intervention; eine Umkehrung der Perspektive vom System auf den Kontext bzw. auf seine relevante Umwelt muss stattfinden, wenn man die Aporie von Planung in moderner Gesellschaft überwinden will³⁵. Solche Art von Steuerungsverfahren erweisen sich allerdings in der Handhabung als mühevoller und komplexer als die vertrauten Steuerungssysteme des Marktes und der Hierarchie. „Demgegenüber beinhaltet kontextuelle Intervention ein sehr viel komplexer gebautes und voraussetzungsvolleres Steuerungsprinzip.“³⁶ Denn Systeme müssen ja weiterhin als operativ geschlossene und selbstreferentielle Systeme gedacht und behandelt werden, die sich ausschließlich auf sich selbst beziehen und dabei auch alle ihre Operationen einschließen und mit erfassen müssen.

Konkretisieren wir dieses Thema auf unser Beispiel, dann kann man die Problematik und Komplexität dieser Gedanken leicht nachvollziehen. Für ein Pilotprojekt die Kontextsteuerung einzuführen bedeutet demnach, dass die zentralen Teilorganisationen, die dieses Pilotprojekt „Seelsorgebezirk“ als ein (funktionales und

weist zu Recht darauf hin, dass bei Entscheidungen die Bedeutung von Hierarchie als Steuerungsprinzip auch in Zukunft nicht unterschätzt werden darf. Für Entscheidungen liefert Hierarchie zwei wichtige Voraussetzungen: Sie absorbiert Unsicherheit und sie liefert zugleich die Prämissen für neu anstehende Entscheidungen. Vgl. Baecker, D., Organisation als System, a.a.O., 211f. Aus seinen Überlegungen folgert er: „In keiner Hinsicht scheint eine Organisation demnach auf Hierarchie verzichten zu können. Die Hierarchie sichert Erreichbarkeit und Konfliktentscheidungsfähigkeit, sie absorbiert Unsicherheit und sie hat wesentlichen Anteil am Prämissencharakter der Entscheidungsprämissen. Wer Organisation sagt, muß Hierarchie wollen.“ Vgl. a.a.O., 217.

³² Ders., Systemtheorie III: Steuerungstheorie, a.a.O., 20f: „Als Steuerungsmodell der Gesellschaft insgesamt ist ‚politische‘ Demokratie ausgeschlossen, will man nicht gegen die Logik funktionaler Differenzierung der Politik gegenüber allen anderen Funktionssystemen der Gesellschaft erzwingen. Zugleich ist aber jede ‚undemokratische‘ Form der Gesellschaftsteuerung ausgeschlossen, will man nicht entgegen der Moderne hinter die Errungenschaften der Menschenrechte und darauf beruhend, die Errungenschaften der Nutzung individueller Varietät, Vielfalt und Interessiertheit zurückfallen. So bleibt als Entfaltung der Paradoxie wohl nur eine Revision der Idee der Demokratie als gesellschaftliches Steuerungsmodell.“

³³ Fokales System = ein System, auf das in dieser Operation der Fokus gerichtet ist.

³⁴ Willke, H., Systemtheorie III: Steuerungstheorie, a.a.O., 124.

³⁵ Eine Konsequenz dieser Erkenntnis bildet die radikale Kundenorientierung in Firmen und Krankenhäusern oder z.B. eine Unternehmenskultur des Ölkonzerns Shell, die das Prinzip der Umweltverträglichkeit konsequent in die Firmenpolitik umgesetzt hat.

³⁶ Willke, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen..., a.a.O., 34.

befristetes) Pilotprojekt gründen und verabreden, eine hochkomplexe Steuerungsarchitektur entwerfen, organisieren und durch die Leitungen der Gründerorganisationen legitimieren müssen. Bei dieser Entscheidung ist darauf zu achten, dass dieses Projekt als lebens- und funktionsfähiges soziales System errichtet wird. Durch die Ausgestaltung seiner Architektur und der Steuerungsinstrumente soll das Pilotprojekt in die Lage versetzt werden, sich aus seinen inneren Operationen heraus auf die relevanten Umwelten zu beziehen und seine internen Operationen so zu organisieren, dass es den grundlegenden Auftrag und die Funktionen eines Pilotprojekts erfüllen kann. Das Pilotprojekt soll sich aus mehreren kirchlichen Teilsystemen als für es relevante Umwelten mit Informationen bedienen und umgekehrt (Hoffnungs-)Energie an die Umwelten abgeben. Aus der Perspektive des Projekts und auf dieses bezogen stellen die Umwelten für sich betrachtet wieder Teilsysteme dar. Zudem gehören sie, wie die obige Abbildung deutlich macht, mehreren Organisationsebenen der Gesamtorganisation „katholische Kirche“ an, die miteinander dieses Pilotprojekt errichten. Damit jedoch taucht eine weitere Frage auf: „Wenn zwei oder mehrere selbstreferentielle Systeme miteinander in Kontakt treten, ergibt sich ein neuartiges Problem mit der Frage, wie unter den Bedingungen operativer Geschlossenheit eine instruktive Interaktion möglich sein könne.“³⁷ Die Antwort auf diese Frage lautet: Die Organisationen treten bei der Gründung des Pilotprojekts „Seelsorgebezirk“ miteinander in eine sogenannte „Black-box- Interaktion“. Sie lassen sich von der Hypothese leiten, dass sie in Bezug auf die gegenseitige Beobachtbarkeit intransparent sind und dass sie „auf der Grundlage wechselseitiger Intransparenz“³⁸ miteinander kommunizieren. Die doppelte Ungewissheit der eigenen und der anderen Intransparenz wird zur Gewissheit, dass in einem Verständigungsprozess des Rekonstruierens der jeweils eigenen Selbstbeschreibung (und nicht durch eine externe Deutung aufgrund der Logik des beobachtenden Systems) die Steuerung und Intervention des Systems erfolgen können. „Dieser reflektierte Zugang zur eigenen Selbstbeschreibung eröffnet die Möglichkeit, andere selbstreferentielle, operativ geschlossene Systeme zu verstehen, indem der Beobachter deren Selbstbeschreibung rekonstruiert. Es kommt so zu wechselseitigen vorläufigen Beschreibungen, welche so lange Geltung behalten, wie sie das Verhalten des jeweils beschriebenen Systems brauchbar erklären können.“³⁹ Das Organisieren eines derartigen Beschreibungsverfahrens stellt die Projektorganisation des Pilotprojekts dar. Als methodisches Verfahren für diese wechselseitigen vorläufigen und hypothetischen Beschreibungen steht das systemische Interventionsmodell zur Verfügung, das ich im ersten Kapitel vorgestellt und diskutiert habe.

Aus den obigen Ausführungen wird aber auch deutlich, welche Konsequenzen sich aus diesem Steuerungsmodell ableiten lassen. Spezifische Anforderungen werden dabei den Führungs- und Leitungskräften sowie den OrganisationsberaterInnen abverlangt, die ein solches Pilotprojekt initiieren oder begleiten. Sie gestalten mit der Autorisierung durch die Gründungsorganisationen die Rahmen- und die Startbedingungen für das „Pilotprojekt“, um sich für das Projekt so zu positionieren, dass sie mit ihm in einen produktiven und innovativen Dialog treten können. Mit ihrer Unterstützung sollen die Gründerorganisationen (Diözese, Region / Dekanat,

³⁷ Ebd., 35.

³⁸ Ebd., 35.

³⁹ Ebd., 36.

Pfarrgemeinden) als relevante Umwelt auf das Pilotprojekt bezogen werden. Ein wechselseitiger Kommunikationsprozess kann in Gang kommen, damit das Pilotprojekt ihnen Informationen anbietet. Im besten Fall, d.h. bei einem gelingenden Verständigungsprozess von wechselseitiger Bezogenheit liefert das Pilotprojekt den Beobachtungsinstrumenten der Gründerorganisationen Informationen, die sie sich selbst nicht bereitstellen können, weil sie für diese Perspektive bisher noch kein Sensorium entwickelt haben. Die Führungskräfte oder OrganisationsentwicklerInnen bzw. –beraterInnen inszenieren mit der Organisation des Pilotprojekts und mit seiner Hilfe von Lernforen, „in denen es zum Aufbau ‚transreferentieller‘ Operationen kommen kann: einem laufenden Perspektivenwechsel zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, zwischen den internen Belangen und Möglichkeiten der Organisation und den externen Forderungen und Zwängen, auf welche die Organisation neu eingestellt werden soll.“⁴⁰ Auf diese Weise können mit Hilfe des Pilotprojekts in komplexen und konfliktiven Veränderungsprozessen den Gründerorganisationen Schnittmengen von Vertrautem und Neuem bereitgestellt werden. Es kommt zu produktiven Irritationen, ohne diese selbst in ihrer Identität zu bedrohen oder zu gefährden.

In diesem Abschnitt haben wir den systemtheoretischen Horizont zum Verständnis der Funktion und Organisation eines Pilotprojekts sowie der Kommunikation mit seinen Trägerorganisationen als relevanten Umwelten betrachtet. Aufgrund dieser Überlegungen ziehen wir im Folgenden (praktische) Konsequenzen für die systemische Konzeption von Pilotprojekten in Bezug auf mögliche Bedingungsfelder und auf den Transfer in die Praxis von Organisationen und Personen, von Leitungsverantwortlichen und OrganisationsberaterInnen.

3.2.2.3. Unsinnige Pilotprojekte

Es gibt Pilotprojekte, die in Bezug auf den Auftrag und die Zielsetzung in der Architektur und dem Design so konstruiert werden, dass sie man sie als „unsinnig“⁴¹ bezeichnen kann. Der Unsinn von Pilotprojekten beginnt dort, wo man im Grunde genommen keine Entwicklung zulassen, nicht lernen, nicht „umkehren“ will. J. Freimuth benennt in seinem Beitrag Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen, Startbedingungen und Zielvorstellungen, bei denen er von der Einrichtung eines Pilotprojekts abrät:⁴²

- Eine grundlegende Bedrohung für das Pilotprojekt liegt vor, wenn in den Mutter- bzw. Gründerorganisationen die Bereitschaft fehlt, Veränderungen in der Organisation vorzunehmen, d.h. sie sich im Kern nicht auf Lernerfahrungen einlassen wollen, man jedoch auch nicht den Mut hat, diese Position sichtbar zu markieren.
- Als problematisch erweist sich auch dann ein Pilotprojekt, wenn man aus Angst vor grundlegenden Entscheidungen in der Organisation stillschweigend dem

⁴⁰ Ebd., 38; vgl. Freimuth, J., a.a.O. 57.

⁴¹ Man kann davon ausgehen, dass Freimuth sich bei der Wortwahl auf den speziellen Sinnbegriff von Luhmann bezieht. Vgl. Luhmann, N., Soziale Systeme, Frankfurt/M. 1984, 93. „Das Phänomen Sinn erscheint in der Form eines Überschusses von Verweisungen auf weitere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns.“ Unsinnige Pilotprojekte wären demnach solche Verweise, die einen derartigen ‚Überschuss von Verweisungen‘ nicht enthalten und nicht ermöglichen können.

⁴² Vgl. Freimuth, J., a.a.O. 57.

Pilotprojekt den Auftrag der Entscheidungsfindung für das ganze System überträgt; diese Erwartung aber verdeckt kommuniziert (systemtheoretisch hieße das, die Projekt- bzw. Kontextsteuerung mit einer hierarchischen Steuerung zu vertauschen ohne die neue Organisation für diese Steuerung zu autorisieren).

- Nicht zuletzt kommt es vor, dass mit dem Arrangement des Pilotprojekts und der Wahl seines Projektleiters (meist unbewusst) ein Widerstand aufgebaut wird, der dieses Vorhaben zum Scheitern verurteilt. Mit der Anordnung dieses Szenarios wird in der „Personalisierung des Scheiterns“ zugleich der „Schuldige“ mitgeliefert, um von den institutionellen Rahmenbedingungen abzulenken.

Aber auch einen anderen Graben gilt es zu beobachten, der ein Pilotprojekt unsinnig werden lässt:

- Man kann bei Initiatoren von Pilotprojekten auch die Tendenz beobachten, das Projekt so zu definieren und zu gestalten, dass es gleichsam gar nicht scheitern kann. Bei allem Verständnis für das Interesse und den Wunsch der Gründerorganisationen oder Initiatoren für ein erfolgreiches Projekt muss darauf hingewiesen werden, dass bei einer „rundum abgesicherten“ Konstruktion des Projekts das Gesamtsystem einer wichtigen Chance für seine Entwicklung beraubt wird.

Aufgrund der hier aufgeführten Hinweise lohnt es sich, über „Sinn und Unsinn“ von Pilotprojekten sorgfältig zu reflektieren und eine Analyse des Kontextes anzustellen, bevor ein solches Unternehmen gestartet wird.

3.2.2.4. Kriterien für Pilotprojekte

Bei der Auswahl und Definition von Pilotprojekten sind folgende Kriterien zu beachten. Sie bilden die Grundlage für die Abfassung eines Kontrakts und sollten beim Vertragsabschluss zwischen Management und Projektleitung in verbindliche Verabredungen überführt werden:⁴³

Operationalisierbarkeit der Ziele und Resultate: Die gesteckten Ziele und die erwarteten Ziele, die von Seiten der Gründerorganisationen mit dem Pilotprojekt verbunden werden, müssen vorher möglichst präzise und operationalisierbar (objektiv und messbar) benannt und vereinbart werden. In Bezug auf das Pilotprojekt kann das heißen: „Die fünf Gemeinden des Seelsorgebezirks entwickeln eine Kommunikations- und Kooperationsstruktur, die es ermöglicht, die Schwerpunkte für die Einzelgemeinden und für den neuen Seelsorgebezirk neu zu ordnen und verlässlich miteinander zu regeln.“

Verallgemeinerbarkeit: Das Spektrum der Themen soll möglichst viele Kriterien berücksichtigen, so dass die gewonnenen Erfahrungen in der Gesamtorganisation verwendet und verbreitet werden können. Übertragen auf unsere Fragestellung heißt das: Das Pilotprojekt enthält eine ausreichende Anzahl von Subsystemen (in unserem Beispiel fünf Gemeinden), so dass die Erfahrungen von Bad Kreuznach bei der Gründung der folgenden Seelsorgebezirke im Bistum Trier verwendet und in Bezug auf ihre Gründung in den Mittelstädten der Diözese verallgemeinert werden können.

⁴³ Ebd. 59 ff.

Repräsentativität: Eng mit dem vorherigen Kriterium hängt dieses zusammen: das Pilotprojekt muss auch quantitativ alle relevanten Umwelten des Projekts berücksichtigen, um zu übertragbaren Schlüssen kommen zu können. Unter diesem Aspekt haben wir für die Binnenkommunikation im Seelsorgebezirk den Koordinierungsausschuss gebildet und mit ihm ein neues Instrument geschaffen, das die tragenden Teilorganisationen, d.h. die fünf Gemeinden, ihre Seelsorger-Innen wie auch die Kategoriale Seelsorge und das Dekanat repräsentiert. (Aller-dings sind die kirchlichen Verbände und Orden sicherlich noch nicht ausreichend berücksichtigt.)

Mittlerer Schwierigkeitsgrad: Das nächste Kriterium lenkt den Blick auf die Belastbarkeit des Pilotprojekts, das einerseits „unter realen Arbeitsbedingungen“ laufen soll, aber andererseits auch nicht mit Problemen und Widerständen so sehr befrachtet sein darf, dass es die Organisation und die verantwortlichen Personen überfordert. Den Konflikt um die Neuordnung der Kirchenmusik kann man als ein (zunächst negativ erlebtes) Beispiel nennen, bei dem die Gefahr bestanden hat, dass von Seiten der Bistumsleitung das Pilotprojekt überlastet worden wäre.

Zeitliche Begrenztheit: Wie jedes Projekt muss auch ein Pilotprojekt mit Zeitgrenzen versehen und zeitlich limitiert werden. Diese Befristung trägt auch dazu bei, das Pilotprojekt als Maßnahme der Organisationsentwicklung nicht zu „vertrödeln“ oder notwendige Entscheidungen zu verzögern. In Bad Kreuznach haben wir zu Beginn des Prozesses vereinbart, dass ich in der Rolle des Internen Entwicklers die Pilot- und Startphase des Seelsorgebezirks begleite und als Pfarrer für fünf Jahre zur Mitarbeit zur Verfügung stehe.

Robustheit: Dieses Kriterium, das im Zusammenhang mit der strategischen Planung zu betrachten ist, richtet den Blick auf die strategischen Perspektiven der Organisation: Das Pilotprojekt soll für möglichst viele Varianten der Langzeitentwicklung der Organisationen offen stehen und Übertragbarkeit ermöglichen. „Unter Robustheit verstehen wir Planungsvorhaben, die vor allem die langfristigen Optionen und Entwicklungsmöglichkeiten nicht endgültig festlegen.“⁴⁴ Für das Bistum Trier müsste demnach der Seelsorgebezirk Bad Kreuznach nicht nur in Bezug auf die Realisierung der solidarischen Gemeindeleitung nach c. 517 § 1 CIC interessant sein, sondern an diesem Pilotprojekt müsste man auch Phänomene zur Gemeindeentwicklung beobachten können, die weit über die Realisierung eines kirchenrechtlich abgesicherten Leitungsmodells hinausgeht (z.B. Entwicklung einer Pastoral für den sozial-pastoralen Raum, eine Herausforderung, mit der die Mittel- wie auch die Großstädte gleichermaßen konfrontiert sind).

Durchsetzbarkeit: Die Frage der Durchsetzbarkeit berührt mehrere Themen: es geht um die Repräsentanz der in der Organisation wirkenden Machtzentren, die für die Umsetzung des Projekts unabdingbar sind. H.U. Perels⁴⁵ differenziert dieses Kriterium und ordnet der Durchsetzbarkeit verschiedene Rollen zu, die er mit dem Begriff „Promotoren“ entfaltet: An erster Stelle steht die Projektleitung, die Innovationspromotoren, denen die Steuerung des Pilotprojekts übertragen wird. Des

⁴⁴ Ebd., 61

⁴⁵ Vgl. Perels, H.U., Gemeinde im aktiven Wandel. Innovations- und Projektmanagement in der kirchlichen Praxis, a.a.O., 75ff. Ausdrücklich möchte ich auf eine Grafik hinweisen, die sich mit dem Thema der Akzeptanz von Ideen und deren Prozessierung beschäftigt. Abbildung 21: „Akzeptanzprozesse“, a.a.O., 125.

weiteren ist es notwendig, dass die Machtpromotoren⁴⁶, d.h. wichtige Repräsentanten des „Top-Managements“, eingebunden sind. Unverzichtbar sind ferner die Sachpromotoren, z.B. OrganisationsberaterInnen und / oder Interne Entwickler, die das Projekt begleiten. Nicht zuletzt bedarf es der Absicherung der Kommunikation innerhalb und im Kontext des Projekts durch Sozialpromotoren, die mit Kommunikationskompetenz ausgestattet sind. (Allerdings werden in der Praxis und im Alltag des Pilotprojekts mehrere Rollen durch ein und dieselbe Person abgesichert werden oder werden Schnittmengen und Überlappungen zwischen den Rollen auftreten; z.B. werden i.d.R. die Innovationspromotoren im Projekt zugleich auch die Rolle von Sachpromotoren übernehmen.) Das Problem der Durchsetzbarkeit selbst gibt sich in der Startphase im Zusammenhang mit dem Thema „Kontrakt“ zu erkennen und muss in dieser Phase mit Hilfe der konkreten Vereinbarungen bearbeitet werden.

Diese Kriterien geben wichtige Anhaltspunkte für die Einrichtung eines Pilotprojekts und bilden vor allem im Blick auf die Entdeckung des Projekts wie auch die Abfassung des Kontrakts ein hilfreiches Orientierungsraster ab.

3.2.2.5. Die Auswertung des Pilotprojekts

Eine zentrale Funktion kommt der Auswertung des Pilotprojekts zu. Auf sie steuert das Projekt hin, im Sinne von „Controlling“⁴⁷ begleitet sie den Prozess durch alle Phasen. Die Evaluation stellt die Grundlage für weiterreichende Entscheidungen in der Gesamtorganisation dar.⁴⁸ Wir haben schon im Einleitungskapitel auf die Bedeutung der Evaluation hingewiesen, sie wird uns im vierten Kapitel noch einmal ausführlich beschäftigen. In Anlehnung an J. Freimuth möchte ich an dieser Stelle einige wichtige Hinweise zur Evaluation und Datenrückgabe nennen:

Die Ergebnisdokumentation: Aufgrund der im Kontrakt verabredeten Ziele und Verfahrensregelungen wird eine Evaluation durchgeführt. Dieses Verfahren orientiert sich selbst auch wieder an den Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung und nimmt Bezug auf die obigen Hinweise zur Kontextsteuerung.

Die Zurechenbarkeit von Resultaten: Dieses Thema berührt ein schwieriges Methodenproblem, da es bei einem neu errichteten Pilotprojekt zu Nebenwirkungen und Effekten kommen kann, die zur Verzerrung von Daten und damit zu einer Beeinträchtigung ihrer Aussagefähigkeit führen kann. J. Freimuth beobachtet in diesem Zusammenhang vor allem die folgenden drei Effekte: „Hawthorne-Effekte“⁴⁹

⁴⁶ Zu diesen können auch Vertreter einer möglichen Gegenmacht zählen; d.h. Positionen und Personen in der Organisation, von denen man vermutet, dass sie der geplanten Entwicklungsmaßnahme gegenüber kritisch eingestellt sind.

⁴⁷ Controlling wird im Profit- und Nonprofit-Sektor verstanden als ein die Leitung unterstützendes Subsystem; in dieser Eigenschaft leistet Controlling „einen Beitrag zur Sicherung der Lebensfähigkeit und Aufgabenerfüllung der Organisation.“ (Controlling darf übrigens nicht mit dem deutschen Begriff ‚Kontrolle‘ verwechselt werden, da sich die beiden Funktionen nur in Teilen überlappen.) Vgl. Eschenbach, R./ Horak, C., Rechnungswesen und Controlling in NPOs, in: Badelt, C. (Hg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. a.a.O., 342.

⁴⁸ Vgl. Freimuth, J., a.a.O. 61f. Mit diesem Thema werde ich mich schwerpunktmäßig im nächsten Reflexionsgang beschäftigen, wenn die Evaluation des Seelsorgebezirks vorgestellt und ausgewertet wird.

⁴⁹ „Hawthorne-Effekte“ verweisen auf die von E. Mayo in den Jahren 1927 bis 1933 durchgeführten vergleichenden Studien in Arbeitsgruppen, die trotz z. T. ungünstiger Arbeitsbedingungen hoch

„Stress-Effekte“⁵⁰ und „sozial erwünschtes Verhalten“⁵¹). Auf der Grundlage der Systemtheorie kann das Zurechnen von Resultaten nur durch das System selbst, d.h. durch das Pilotprojekt mit seinen Organen und in einem intensiven Austausch mit den Umwelten erfolgen. Für diesen Prozess des Einspielens von Informationen bedarf es der Unterstützung durch externe oder interne Beratung, um der Organisation eine zweite Systemebene, eine Metaebene bereitzuhalten, auf der das Thema der Zurechenbarkeit reflektiert werden kann.

Wahl der Methoden: Quantitative und qualitative Methoden werden in „pfliffigen Untersuchungsdesigns und Arrangements“ so miteinander verkoppelt, dass ein ressourcenschonendes, effektives und effizientes Untersuchungsverfahren zustandekommt, das der konkreten Organisation und ihrem Auftrag des Pilotprojekts entspricht⁵².

Kommunikation, Interpretation und Korrektur der Ergebnisse: Die Ergebnisse des Pilotprojekts verschwinden nicht als „Geheimwissen“ in den Tresoren der Konzernleitung oder in Hochglanzbroschüren (was die gleiche Wirkung hat), sondern werden der Organisation in ihre regulären Abläufe und unter Beachtung der eigenen Operationsprozesse zurückgegeben. Der Daten-transfer an die Gründerorganisationen sollte unter einer möglichst hohen Beteiligung von RepräsentantInnen der verschiedenen Teilsysteme erfolgen. Die Ergebnisse der Evaluation dienen somit der Organisation zugleich als Feedback, als Spiegel und als Stimulanz für die nächsten Schritte der Organisationsentwicklung. Auch im Blick auf das Verfahren der Datenrückgabe muss darauf geachtet werden, dass die Ergebnisse von der Organisation bzw. ihren Teilorganisationen gemäß der eigenen Logik interpretiert, miteinander kommuniziert und nötigenfalls auch noch einmal korrigiert werden.

Die Abschlussfeier: Pilotprojekte benötigen Meilensteine, die bestimmte Zäsuren auf dem Weg markieren, sie benötigen am Ende des Prozesses auch ein „Finale“,

signifikante positive Veränderungen der Arbeitsleistung sowohl bei der untersuchten Gruppe selbst als auch bei der Kontrollgruppe erbrachten. Diese Untersuchungsreihe führte zur Erkenntnis, dass die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und die sozialen Gratifikationen die Arbeitsleistung höher beeinflussen als finanzielle Anreize. Die Hawthorne-Untersuchungen begründeten die „Human-Relations“-Bewegung in der Sozialpsychologie. Auf das Pilotprojekt übertragen kann man vermuten, dass derartige Effekte möglicherweise auch Einfluss genommen haben auf den Prozessverlauf. Vgl. Freimuth, J., a.a.O., 59; Greif, S./Holling, H./Nicholson, N., Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, Weinheim²1995, 27f. und Gairing, F., Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen, Weinheim 1996, 51ff.

⁵⁰ Stress-Effekte liegen dort vor, wo einem Bereich der Organisation unerwartet, unvorbereitet und aus unklaren Motiven eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Diese Aufmerksamkeit hat keine positive Stimulanz zur Folge, sondern bewirkt aufgrund des Leistungsdrucks Stress-Symptome mit dem Ergebnis, dass die Leistungen unter das Niveau abfallen, das unter regulären Arbeitsbedingungen erreichbar wäre. Vgl. Freimuth, J., a.a.O., 59.

⁵¹ Sozial erwünschtes Verhalten kann sich als drittes Reaktionsmuster einstellen; es meint ein sog. „Schere-im-Kopf-Verhalten“ gegenüber dem Management, das als Effekt das Verhalten hervorbringt, das die MitarbeiterInnen als „sozial erwünscht“ vermuten. Sollten in einem Pilotprojekt solche Effekte auftreten oder aus bestimmten Verhaltensweisen zu vermuten sein, ist Vorsicht in Bezug auf die Verallgemeinerungsfähigkeit von Untersuchungsergebnissen geboten.

⁵² Vgl. Heimerl, K./Heller, A., Systemische Evaluation. Informationen für Auftraggeber von Projekten der Organisationsentwicklung, in: Grossmann, R.(Hg.), Besser – Billiger – Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität, Wien-New York 1997, 78f.

die Zelebration des Abschlusses, um das Projekt stilvoll zu beenden, Erfolge und Misserfolge zu bilanzieren und den Prozess zu feiern. Die Feierkultur spiegelt die Organisationskultur; zudem trägt eine angemessene Abschlussfeier des Projekts nicht unwesentlich zur zeitlichen Abrundung und zur Verabschiedung eines Abschnitts in der Geschichte der Organisation bei.

3.2.2.6. Wenn Pilotprojekte scheitern

Jedes Leitungsteam, das ein Pilotprojekt startet und auf den Weg bringt, möchte es zu einem erfolgreichen Abschluss bringen. Die Möglichkeit des Scheiterns eines Projekts darf jedoch grundsätzlich nicht ausgeschlossen werden: Pilotprojekte dienen nämlich auch der Klärung der Durchsetzbarkeit von Veränderungsmaßnahmen. Im Laufe der Entwicklungsphasen und aufgrund der zur Verfügung gestellten Informationen können die Entscheidungsträger zum Ergebnis kommen, dass die Risiken zu hoch, die Ressourcen zu knapp bemessen, die Potentiale falsch eingeschätzt worden sind und man deshalb das Projekt vorzeitig beendet.

J. Freimuth widmet in seinem Beitrag einen eigenen Schwerpunkt dem Thema: „Abbruchsentscheidungen“⁵³. So sehr das Interesse von Projektleitung und Organisationsberatung verständlicherweise auf den Erfolg des Projekts gerichtet ist, so sehr ermöglichen „Abbruchsentscheidungen“ interessante und aufschlussreiche „Einblicke“, d.h. Begegnungen mit der Organisationskultur. Die Signale enthalten für geschulte Promotoren einen hohen Informationswert über den Zustand der Gesamtorganisation im Allgemeinen und über ihren gegenwärtigen Standort im Konkreten. Richtig gedeutete, d.h. mit der Organisation qualifiziert kommunizierte Abbruchsentscheidungen, können deshalb für die weitere Entwicklung des Unternehmens von besonderer Bedeutung sein⁵⁴ und zu ihrer Qualitätsentwicklung beitragen.

3.2.3. HANDELN: Pilotprojekte in der Kirche

Im zurückliegenden Abschnitt haben wir die Gründung des Seelsorgebezirks als Pilotprojekt des Bistums Trier mit Hilfe von systemtheoretischen Überlegungen zur Steuerung und Intervention von Organisationen betrachtet. Im Laufe der Ausführungen konnte ich belegen, welcher Grad an Komplexität hier vorliegt und wie die Projektarchitektur konzipiert werden muss, damit es überhaupt zu einem Informationsaustausch zwischen den Gründerorganisationen als relevanten Umwelten und dem Pilotprojekt kommen kann. Im folgenden Schritt werde ich aufgrund der eigenen Erfahrungen mit dem Pilotprojekt „Seelsorgebezirk Bad Kreuznach“ und den wissenschaftlichen Überlegungen Handlungsempfehlungen für Pilotprojekte geben, die im Zusammenhang mit Kirchenbildung und Ekklesiogenese gestartet, realisiert und ausgewertet werden (sollen).

⁵³ Vgl. Freimuth, J., a.a.O. 62f.

⁵⁴ Die christliche Spiritualität thematisiert das Thema: „Scheitern“ im Zusammenhang mit der Nachfolge Christi. Es lohnt sich, auf der geistlichen und systemischen Ebene das Scheitern des göttlichen Pilotprojekts „Inkarnation“ in Jesus Christus als dem menschengewordenen Wort Gottes zu betrachten. Gerade das offensichtliche Scheitern am Karfreitag eröffnet im Glauben an die Auferstehung neue, für das menschliche Planen und Begreifen unvorstellbare Möglichkeiten des Lebens. Nicht zuletzt geht aus diesem gescheiterten Pilotprojekt die Kirche als „Ereignis des Heiligen Geistes“ hervor. Vgl. Fuchs, G./ Werbick, J., Scheitern und Glauben. Vom christlichen Umgang mit Niederlagen, Freiburg-Basel-Wien 1991.

Dabei soll es vor allem um die Frage gehen, welche Hinweise und Empfehlungen wir in Bezug auf die Einrichtung von Pilotprojekten im kirchlichen Kontext geben können, damit die Projekte den formulierten Auftrag erfüllen und Wissen in den auftraggebenden Organisationen generieren können.

Pilotprojekte, so haben wir zu Beginn der Ausführungen im zurückliegenden Abschnitt definiert und erläutert, kann man begreifen als eine Strategie zur Erprobung von komplexen und konfliktiven Veränderungsprozessen. Von dieser Definition ausgehend könnten sich Pilotprojekte als interessante Strategien im Bereich der Ekklesiogenese, der Kirchenbildung in Zeiten des fundamentalen Wandels und damit als Investitionen in die Zukunft der Kirche erweisen. Deshalb sollen am Ende dieses Reflexionsganges einige Hinweisschilder aufgestellt werden, um ein unbedachtes, unkritisches und unsinniges Übertragen von Zielvorstellungen von Pilotprojekten aus dem Sektor der Profit- und Nonprofit-Organisationen auf den speziellen Typus „Kirche“ abzuwehren und positiv einen Rahmen abzustecken, den es für den Transfer zu beachten gilt:

1. Kirche ist kein Selbstzweck, sondern steht als „Zeichen und Werkzeug“ im Dienst am Reich Gottes, auf das sie sakramental verweist. Deshalb müssen Pilotprojekte, die von der Kirche im Rahmen einer strategischen Planung gestartet werden, sich noch einmal einfügen in den größeren, normativen Horizont⁵⁵, d. h. den eschatologischen Daseinszweck der Gesamtkirche. Die gemeinsame Glaubensüberzeugung der christlichen Kirchen geht davon aus, und so ist es im Symbolon seit Nizäa und Konstantinopel festgeschrieben, dass die Kirche aus einer göttlichen Initiative und als Ergebnis der Geistsendung hervorgegangen ist. Sie trägt (geheimnisvoll) die göttliche Offenbarung durch die Geschichte und in ihrer Organisationskultur. Systemtheoretisch kann man die Kirchengeschichte als einen Kommunikationsprozess einer ununterbrochenen, selbstreferentiellen, autopoietischen Tradierung mit Hilfe einer Selbstthematisierung der Organisation Kirche bezeichnen. Die göttlich-geistliche Wirklichkeit und die organisational-irdische Wirklichkeit bilden dabei in ihr eine Einheit, die unvermischt und ungetrennt miteinander gesehen werden muss (vgl. LG 8). Pilotprojekte, die sich als Projekte der Ekklesiogenese verstehen und der Kirchenbildung dienen sollen, müssen sich an diesen systemtheoretischen und ekklesiologischen Prämissen orientieren, um von der Gesamtorganisation überhaupt beobachtet zu werden und damit einen Beitrag zu deren Entwicklung i. S. der Selbstentwicklung leisten zu können.
2. Als erstrangige Empfehlung rücke ich den Kontrakt in den Vordergrund. Vor allem spreche ich mich auch deshalb für dieses Thema aus, da es in der Kirche bisher weitgehend unüblich ist, über die vertrauten kirchenrechtlichen Ordnungen und Satzungen hinaus prozess- und projektorientierte Verabredungen zu treffen. Die Bedeutung des Kontrakts möchte ich auch deshalb so stark betonen, da es zu Beginn des Projekts in Bad Kreuznach eine solche präzise und offen kommunizierte Verabredung noch nicht gegeben hat. Zum einen hat zum damaligen Zeit-

⁵⁵ An dieser Stelle verweise ich noch einmal auf das „Strukturmodell lebensfähiger Systeme“ von S. Beer, das ich im ersten - kirchenrechtlichen – Reflexionsgang erläutert habe. Beer's Steuerungstheorie kennt fünf Steuerungsebenen, die als Subsysteme der Gesamtsteuerung der Organisation fungieren: (1) Steuerung der Basiseinheiten und der Ausführungssysteme, (2) Intermediales Kommunikationssystem, (3) Operatives Steuerungssystem, (4) Strategisches Steuerungssystem und (5) Normatives Steuerungssystem.

punkt bei mir die Thematik der Gemeindeentwicklung im Vordergrund gestanden; die hohe Brisanz eines Pilotprojekts im kirchlichen Kontext habe ich selbst vor der Gründung und am Anfang des Prozesses bei weitem unterschätzt. Ähnlich würde wohl auch die Einschätzung der Mitglieder der Bistumsleitung ausfallen: Die Steuerung mit Hilfe von Verhandlungssystemen, wie dies mit Hilfe der Projektsteuerung erfolgt, gehört sicherlich noch nicht zu den ausgeprägten Kompetenzen von hierarchisch gesteuerten Organisationen. Präzise und überprüfbare Zielformulierungen, die den Rahmen für das Projekt abstecken und die Optionen erkennen lassen, tragen zu einem gelingenden Start bei. Die Kriterien, denen dabei ein wichtiger Stellenwert zufällt, sind im letzten Abschnitt ausführlich genannt und illustriert worden.

3. Des weiteren möchte ich auf die Notwendigkeit einer Projektarchitektur mit dem entsprechenden passenden Design hinweisen. Die Begriffe „Architektur“ und „Design“ transportieren Bilder wie Hausbau, Zeichnung und Planung, künstlerischer Entwurf. Auch für die Gründung und Entwicklung eines Pilotprojekts legen sich die Metaphern von Architektur und Design nahe. „Die Gestaltung der Form, in der sich soziale Prozesse und Interventionen entwickeln können, nennen wir soziale Architektur und soziales Design. Auf der Basis von Annahmen und Rahmenbedingungen (Zielsetzungen, Zeit, Geld, Bedürfnisse, räumliche Gegebenheiten) werden soziale Räume entworfen, die wiederum ihrerseits einen Rahmen für soziale Ereignisse und Kommunikationsprozesse darstellen. Soziale Architektur und soziales Design determinieren Kommunikationsflüsse, strukturieren Entscheidungsabläufe und Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten.“⁵⁶ Was für die systemische Beratung im Allgemeinen gilt, trifft im Wesentlichen auch für den Spezialfall „Pilotprojekt“ zu. Auch dieser Projekttyp benötigt für die Realisierung des Modellversuchs eine soziale Architektur, um eine Kommunikation zwischen den höchst unterschiedlichen Auftraggebern (Diözese, Region und Dekanat sowie der Zusammenschluss der Pfarrgemeinden) überhaupt strukturieren zu können. Sobald es darüber hinaus zu einem Kontrakt mit einer Beratungsorganisation kommt, verkompliziert sich die soziale Architektur um eine weitere Ebene, Auftraggeber, Klientensystem und Beratersystem schließen sich als Klientensystem zu einem Beratungssystem „Pilotprojekt“ zusammen. Die soziale Architektur berücksichtigt sowohl die strukturelle Dimension als auch die prozessurale Dimension; das Schlüsselement, um das sich alle anderen Elemente drehen, bildet der zuvor schon genannte Kontrakt, der die Ziele, die Rollen, Ressourcen und die Projektdauer beschreibt. Die zentralen Elemente und ihre Funktionen sowie die unterschiedlichen Rollen (Auftraggeber, Projektleitung, Steuerungsgruppe, Projektgruppen, Großveranstaltungen, Evaluation und Datenrückgabe) gehen in die Architektur ein⁵⁷. Auch in diesem Punkt haben die praktischen Erfahrungen wie auch die systemtheoretischen Überlegungen in mir die Gewissheit wachsen und reifen lassen, dass eine sorgfältige Planung, Konzipierung und Realisierung einer sozialen Architektur für ein Pilotprojekt von großer Bedeutung

⁵⁶ Königswieser, R./Exner, A./Pelikan, J., Systemische Intervention in der Beratung, ZOE 14 /1995) 59.

⁵⁷ Vgl. Königswieser, R./Exner, A., Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart 1999, 47ff. Die dort für Beratungsprozesse verwendeten Beispiele und Grafiken von Interventionsarchitekturen können analog auch auf die Architektur von Pilotprojekten angewandt werden.

sein kann. Wir hätten uns in Bad Kreuznach manche Mühe und manche Verknötung im Prozess erspart, wenn es zu einer entsprechenden Architektur im Vorfeld der Gründung gekommen wäre. Andererseits kann man aber auch festhalten, das es intuitiv eine Reihe von Elementen gegeben hat, die dennoch von Anfang an verabredet und auch durchgehalten worden sind. Nicht zuletzt darf ich an dieser Stelle schon auf die Evaluation hinweisen. In diesem Projekt zum Abschluss der Pilotphase des Seelsorgebezirks konnten wir die Chancen und Stärken einer solchen Architektur wie auch die Konsequenz in der Realisierung des Projekts erfahren.

4. Bei der Errichtung von Pilotprojekten ist auch darauf zu achten, dass die Teilorganisationen angemessen im Projekt vertreten sind und sich in der Architektur wiederfinden. Die Organisationsstruktur der Ortskirche und das Kirchenrecht kennt die untere, d.h. die Gemeindestruktur, die mittlere Ebene mit dem Dekanat (und der Region) und die diözesane Ebene. Zumindest im Sinne eines Merkpunkts soll auf die Notwendigkeit einer „Synchronisation“ der unterschiedlichen Teilsysteme und der betroffenen Systemebenen hingewiesen werden, deren Bedeutung gerade im Blick auf die „alte“ Organisation Kirche nicht zu unterschätzen ist. Dabei sind auch Wahlzyklen der Gremien, Amtszeiten von Pfarrern und nicht zuletzt die unterschiedlichen Zeitläufe der einzelnen Organisationen (und der jeweiligen organisationalen „Lebensphase“) zu bedenken. Auch Organisationen kommunizieren mit dem Faktor Zeit auto-poietisch und selbstreferentiell, d.h. innerhalb ihrer Selbstwahrnehmung. Man nennt dieses organisationale Element die „Eigenzeitlichkeit“⁵⁸. Die Synchronisation von höchst unterschiedlichen Organisationstypen und –ebenen innerhalb eines Pilotprojekts stellt eine eigene Steuerungsleistung dar und soll zumindest erwähnt werden.
5. Pilotprojekte in der Gemeinde- und kirchlichen Organisationsentwicklung dienen letztlich der Kirchenbildung im Geist des Zweiten Vatikanischen Konzils. Mit dieser Zielsetzung wird zugleich die pneumatologische und ekklesiologische Dimension in das Projekt eingeführt. Diese geistliche Ebene, die in den kirchlichen Organisationen „unvermischt und ungetrennt“ zu beachten ist, in einem solchen Prozess zu thematisieren, stellt zunächst keine leichte Herausforderung dar. Wiederum darf ich die Prinzipien der Systemtheorie in Erinnerung rufen. Auch für die Kommunikation dieser geistlichen Dimension gelten die oben dargestellten systemischen Gesetzmäßigkeiten: Nur wenn die Operationsweisen

⁵⁸ Vgl. Glossar: „Eigenzeitlichkeit“, in: Badelt, C. (Hg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, Stuttgart 1999, 550. Dieses Thema würde es verdienen, auch im Rahmen dieser Studie einer sorgfältigen Vertiefung unterzogen zu werden. Denn mit dem Projekt werden seit seiner Gründung recht unterschiedliche Zeitsignale kommuniziert: Für die erste Ordnung wurde eine einjährige Befristung vereinbart mit dem Ziel einer Fortschreibung und Verbesserung der Verabredungen. Der Moderator erhielt eine dreijährige Beauftragung. Auch hatten wir im Pfarrerteam eine Mindestzeit von drei Jahren für die Mitarbeit im Team verabredet. Mit einem vierjährigen Rhythmus existieren die Pfarrgemeinderäte und Verwaltungsräte, die den Gründungsprozess von Anfang an begleitet hatten; diese wurden im November 1995 bzw. Januar 1996 gewählt. Die zweite Generation der Gremien, die den Seelsorgebezirk tragen, hat im November 1999 bzw. im Januar 2000 mit ihrer Amtszeit begonnen, die bis 2003 gehen wird. Nicht zuletzt sind meine Stelle und die Stelle von Vikar Grünebach, der seit dem Ausscheiden von Dechant Laux Mitglied in unserem Team ist, befristete Stellen. Die Bedeutung dieser höchst unterschiedlichen Zeitsignale für das Pilotprojekt kann hier nur angedeutet und vermutet, aber nicht weiter vertieft werden. Es wäre Stoff für eine eigene Untersuchung.

und die Kommunikationsprozesse der Organisation Pilotprojekt für diese Wirklichkeit „anschlussfähig“ sind, wird sie auch von ihr kommuniziert (ansonsten kommt diese Wirklichkeit ganz einfach nicht vor; was sicherlich auch mit vielen eigenen Praxisbeispielen zu belegen ist). Somit muss die soziale Architektur auch um die pneumatologische Architektur ergänzt bzw. auf dieses Element hin erweitert werden, wenn das Projekt der Kirchenbildung dient und sich als Beitrag zur Ekklesiogenese ausweisen kann.

Mit dieser kurzen Anmerkung soll an dieser Stelle die Reflexion zum Pilotprojekt abgeschlossen werden. Der Faden zu diesem Thema wird im nächsten Kapitel wieder aufgenommen, wenn es um die theoretischen Grundlagen der „Kirchen – Bildung“ und der Ekklesiogenese gehen wird.

Dr. Martin Lörsch
St. Anna Str . 33
D-54295 Trier