

HLP schlaglicht 11

Ausgabe Dezember 2009

Machen und Lassen

Eine HLP-Erkundungsklausur nahm unterschiedliche kirchliche Reformprojekte in den Blick.



„Machen und Lassen“ – unter diesem Motto stand die zweite „Erkundungsklausur“ zu kirchlichen Reform- und Veränderungsprozessen in katholischen Bistümern und evangelischen Landeskirchen, die HLP Ende November im Frankfurter „Haus am Dom“ veranstaltete. Strategische Entwicklungen benötigen langfristige Ziele und wirksame Steuerungsmodelle. Doch wie stark lassen sich Veränderungsprozesse „durchplanen“? Wer korrigiert unterwegs den Kurs – und nach welchen Kriterien? Diesen und anderen Fragen gingen kirchliche Leitungspersonen, Verantwortliche für Entwicklungsprozesse und Berater/innen im Stile einer Projektwerkstatt nach. Vorgestellt und diskutiert wurden aktuelle Veränderungsprojekte aus den Bistümern Aachen (siehe Seite 3) und Trier, dem Erzbistum München und Freising sowie der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

Richtig dosieren

„In komplexen Organisationen kann man nicht alles machen; deswegen darf man aber auch nicht alles lassen“, beschrieb Hanna Zapp, Organisations-

beraterin und ehemalige Oberkirchenrätin der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, im Eröffnungsvortrag das Spannungsfeld kirchlicher Veränderungsprozesse. Über die Frage der richtigen „Dosierung“ dieser Ambivalenz tauschten sich die Teilnehmenden intensiv aus. Angesichts der Vielzahl oft paralleler Veränderungsprojekte und einem „Steigerungsstress“ in kirchlichen Organisationen sei eine „Change-Anamnese“ zentral, so Zapp. Dazu gehöre die Frage: „Sind noch Kräfte für einen neuen Prozess da?“ Für die interne und externe Beratung heißt das: Manchmal sind kleine Steuerungsimpulse weit wirksamer als ein Großprojekt.

Veränderung scheint auch aus einer eher „komfortablen Situation“ heraus möglich, wie ein Projekt im Erzbistum München und Freising zeigt. Finanzdirektor Klaus-Peter Franzl stellte mit seinen Kolleg/innen Thomas Raudzus und Dr. Bernita Berning ein „Umzugsvorhaben“ vor, dass zum Anlass für eine tiefer gehende Organisationsentwicklung wurde. „Wir möchten die Chance des Umzugs nutzen, uns über Ziele und

Fortsetzung auf Seite 2

Zusammenspiel

Wie das Bistum Aachen die Dienstleistung Verwaltung wettbewerbsfähig macht.

Seite 3 und 4

Netzwerke steuern

Wie das Managementmodell Capacity WORKS komplexe Programme und Netzwerke unterstützt.

Seite 5 und 6

Strategisch einkaufen

Wie die Stadtwerke Konstanz den Einkauf optimieren.

Seite 7

Wandel der Kirche begleiten

HLP berät und begleitet seit knapp 20 Jahren kirchliche Organisationen in Reformvorhaben und Veränderungsprojekten. Mit „Erkundungsklausuren“ unterstützt die Managementberatung die gemeinsame Reflexion und den Austausch über die zielführende Gestaltung und Steuerung kirchlicher Veränderungsprozesse. Bei der diesjährigen 2. Erkundungsklausur waren von HLP mit dabei: Jörg Eigenbrodt, Michael Kempf und Thomas Schmitt sowie Fabian Berg.

Machen und lassen (Fortsetzung von Seite 1)

Arbeitsweisen zu verständigen. Wir wollen klären, wie die zentralen Prozesse zu verbessern sind und wir das Miteinander der Dienststellen, Führungskräfte und Mitarbeitenden bewusst gestalten können“, erklärte Franzl.

Ressourcen schaffen

Ein gutes Management der Veränderung trägt, so die Erfahrungen der Teilnehmenden, erheblich dazu bei, besser auf das Thema Ressourcen zu achten. Projektarbeit werde etwa in Trier gesondert ausgewiesen. Teilweise würden Mitarbeitende mit 20 Prozent ihrer Stellen dafür „befreit“, berichtete Dr. Gundo Lames, Bereichsleiter für Ziele und Entwicklung im Bischöflichen Generalvikariat Trier. Dadurch entstehe Innovationspotential, gute Projektideen fänden leichter ihren Weg. Darüber hinaus hätte die Evaluation der Veränderungsprozesse in Trier gezeigt, dass Unzufriedenheit vor allem bei den Abteilungen und Bereichen anzutreffen ist, wo nichts verändert wurde.



Hanna Zapp: Scheitern als Tabu erfolgsorientierter Organisationen

Die Kunst des Scheiterns

Diskutiert wurde auch über das Scheitern von Veränderungen. Scheitern sei eines der letzten Tabus einer erfolgsorientierten Gesellschaft, sagte Hanna Zapp. Dass Kirche als „semper reformanda“, als gewissermaßen 2000 Jahre gelebtes „Change Management“, auch hier und da scheitert, gehört zum natürlichen Bestandteil jeder Organisation als lebendiges System.

Bezogen auf die vielfältigen Reformprojekte und angesichts der Dynamik und Volatilität von Veränderung stellt es aber möglicherweise einen Entwicklungsschritt dar, Projekte früh abbrechen anstatt sie erfolglos weiter zu verfolgen. Dies kann Ressourcen freisetzen, die Beteiligten können Kräfte für andere Vorhaben tanken. So ist „Projekte stoppen“ für Projektportfolio-Manager in der Industrie längst eine der zentralen Herausforderungen.

Beharren mit Gespür für das Machbare

Als Erfolgsfaktor kirchlicher Veränderungsvorhaben wurde ein professionelles Projektmanagement mit klaren Rollen und Zuständigkeiten beschrieben, aber auch das Bewusstsein für „emergierende Strategien“, also eine Offenheit für das, was unterwegs passiert. Dies verlangt internen wie externen „Veränderern“ ab, Beharrungsvermögen sowie genaues Einhalten von Planungskorridoren und Meilensteinen mit Flexibilität und Gespür für das gerade Machbare zu paaren. Zum einen wurde eindringlich vor den Folgen einer „Überhitzung“ der Organisation durch Veränderungsprojekte gewarnt, weil sie insbesondere die traditionell hohe Motivation der kirchlichen Mitarbeitenden zermürbe. Andererseits erleben diejenigen, die Reformen aktiv vorantreiben, ebenfalls eine kontinuierliche Erschöpfung. Sie erfahren, dass viele Vorhaben und kluge Initiativen in den Schubladen der Organisationen „überwintern“. Bei aller Unterschiedlichkeit der diskutierten Projekte bestätigten alle die Notwendigkeit einer „Verdichtung der Kommunikation“ (Lames). Transparenz und Beteiligung im Vorgehen, ein klares Engagement der Führung und ein professionelles „Gefäß“ (Projekt) für die Veränderung – sowie ein sensibles Balancieren von „Machen und Lassen“: Fast ließe sich daraus eine „Formel“ für erfolgreiches Veränderungsmanagement ableiten.

Fabian Berg

Fabian Berg

ist Seniorberater bei HLP. Er berät branchenübergreifend mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Change.
fabian.berg@hlp-online.de