

WIE VOLLZIEHEN SICH VERÄNDERUNGEN? WELCHE FAKTOREN SIND FÖRDERLICH?

A Gelingensbedingungen

[Schaubild]

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Faktoren 1 bis 3 für das Gelingen absolut erforderlich sind. Projekte gelingen aber auch, wenn im Bereich 4 bis 9 ein Faktor vernachlässigt wird.

- 1.) Notlage/Notwendigkeit vor Ort
- 2.) Akteur*innen mit Visionen
- 3.) Unterstützung auf Leitungsebene
-
- 4.) Ressourcen
- 5.) Unterstützung und Beratung
- 6.) Vernetzung und Kooperation
- 7.) Freiräume
- 8.) Stabilität und Kontinuität
- 9.) Reflektion, Evaluation und Dokumentation

1.) Notlage/Notwendigkeit vor Ort

Projekte gelingen nur, wenn sie aus einer Notsituation oder einer besonderen Herausforderung heraus entstanden sind – als Chance vor Ort. Sie reagieren auf eine Problematik, auf ein Defizit oder wenn eine Dringlichkeit empfunden wird, sie also als notwendig erachtet werden und ein praktischer Nutzen erkennbar ist. Projekte gelingen, wenn eine genaue und engagierte Wahrnehmung der aktuellen gesellschaftlichen Situation erfolgt ist. Sie zeigen sehr verschiedene inhaltliche Ausrichtungen. Gelingende Projekte sind gemeinwesenorientiert, arbeiten nicht binnenorientiert sondern Grenzen überschreitend »vor Ort«. Sie dienen der Professionalisierung der Arbeit beziehungsweise der Qualitätsentwicklung. Neue Themen werden aufgenommen. Projekte sind innovativ. Das ist per se kein Gütekriterium. Manchmal verfolgen sie die Absicht, den Status quo möglichst lange zu erhalten, um zum Beispiel einen drohenden Relevanzverlust abzuwenden. Andere Male verwenden sie einen hohem Aufwand darauf, lediglich die äußere Struktur zu verändern

2.) Akteur*innen mit Visionen

Oft geht die Initiative von Einzelpersonen aus. Eine Vision, eine Idee für die Lösung oder die Entwicklung vor Ort entsteht. Projekte gelingen nur mit Visionär*innen – Menschen, die für etwas brennen, die Hoffnung haben, innerhalb und außerhalb der Kirche, Menschen, die sich als Avantgarde verstehen. Es braucht visionsstarke Persönlichkeiten, Ideen zur Umsetzung und einen notwendigen Handlungsdruck. Dabei müssen sich Visionär*innen auch vor (Selbst)-Überforderung schützen.

3.) Unterstützung auf Leitungsebene

Projekte gelingen nur, wenn sie aktiv von ihrer Leitungsebene unterstützt werden. Akteur*innen, die Neues beginnen wollen, müssen sich mit dieser konstruktiv auseinandersetzen und die Ziele des Projektes aushandeln. Das ist entscheidend für das Gelingen. Die Gemeinde vor Ort muss einbezogen

sein, Pfarrer*innen gewonnen werden. Zukünftig kommt den Kirchenkreisen eine noch wesentlichere Rolle zu. Sie unterstützen, vermitteln, ermöglichen und eröffnen Kommunikationsräume um Innovationen zu fördern. Wenn Superintendent*innen von einem Projekt überzeugt sind, können Hindernisse leichter überwunden werden; der Kirchenkreis wird zum verlässlichen Mit-Akteur.

4.) Ressourcen

Projektarbeit ist sinnvoll, macht Spaß, wird als sehr positiv und zukunftsfähig wahrgenommen – kostet aber Zeit und Geld. Zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen werden benötigt. Personal aus nichtkirchentypischen Berufsgruppen wird gewonnen. Finanziert wird der zusätzliche Bedarf durch den Abbau anderer Stellen, durch Drittmittel oder durch Projektmittel des Kirchenkreises oder der Landeskirche. Projekte brauchen Zeit. Sie gelingen nicht von heute auf morgen. Ein sinnvoller Zeitrahmen sind fünf bis sechs Jahre.

5.) Unterstützung und Beratung

Zum Gelingen eines Projektes trägt bei, wenn neben finanzieller und personeller Unterstützung in gleicher Weise auch Beratung von fachlicher, organisatorischer, kommunikativer, theologischer und seelsorgerlicher Seite wahrgenommen wird. Die Landeskirche mit ihren Akteur*innen und der Kirchenkreis sind auch hier die wichtigsten Partner.

6.) Vernetzung und Kooperation

Projekte sind besonders erfolgreich, Projekte sind besonders erfolgreich, wenn sie nach innen und nach außen gut vernetzt sind, mit anderen zusammenarbeiten und sich austauschen. Eine gute Kenntnis der kirchlichen Organisations- und informellen Machtstrukturen im Handlungsfeld ist sehr hilfreich.

Die Erfolgchancen erhöhen sich beträchtlich, wenn innerkirchlich eine ebenenübergreifende Vernetzung gelingt und Kirchenkreis und Kirchengemeinden oder Kirchenkreis und Landeskirche zusammenarbeiten. Kooperationen werden ausnehmend als gelingend und anregend wahrgenommen, besonders mit gesellschaftlichen, nichtkirchlichen Partnern. Besonders erfreulich ist, wenn sich dadurch Refinanzierungsmöglichkeiten ergeben. Knapp 10 Prozent der Projekte sind bisher drittmittelunterstützt.

Immer wieder – zur Überraschung der kirchlichen Akteur*innen – wird Kirche von außen als absolut ernst zu nehmender, wertvoller Partner auf Augenhöhe geschätzt.

7.) Freiräume

Veränderung braucht Kreativität, braucht Freiraum. Erfolgreiche Projekte berichteten, dass ihnen viel Freiraum in der Gestaltung ermöglicht wurde. Unter der Bedingung einer zuverlässigen institutionellen Förderung stand ein Rahmen zur Verfügung, in dem sich die Akteur*innen frei von jeglicher inhaltlicher Einmischung kreativ entfalten konnten.

8.) Stabilität und Kontinuität

Der Erfolg von Projekten hängt an personeller Kontinuität, besonders bei zentralen Akteur*innen. Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und Projektstellen gut auszustatten (keine 25-Prozent-Teilstellen, ein verlässlicher Träger, mehr als 1-Jahresbefristungen etc.) ist dafür Voraussetzung.

9.) Reflexion, Evaluation und Dokumentation

Statt zufälliger oder subjektiver Einschätzungen prüfen erfolgreiche Projekte in regelmäßigen Abständen und systematisch, ob die Ziele des Projektes erreicht, nicht erreicht oder sich geändert haben. Dadurch werden die Tätigkeiten im Projekt transparenter, Schwierigkeiten früher erkannt und die Akteur*innen erhalten Rückmeldung, Bestätigung und Wertschätzung. Eine Evaluation trägt immer dazu bei, Qualität zu prüfen und die gute Arbeit zu dokumentieren.

B Hemmnisse und Widerstände

Innovation und das Entstehen von Neuem bewirken Widerstand. Die Gelingensbedingungen lassen sich insgesamt sehr gut ablesen und zusammenfassen. Für Hemmnisse und Widerstände gibt es dagegen keine allgemeingültigen Erkenntnisse. Projekte scheitern in der Regel an sehr unterschiedlichen Dingen: an Fachkräftemangel, Konkurrenz, Legendenbildung, Fluktuation oder an unvereinbaren kulturellen Haltungen. Vielfach ist zu beobachten, dass die Akteur*innen die »Anderen« als Hemmschuhe empfinden. Wer auf der kreiskirchlichen Ebene ein Projekt vorantreibt, sieht die Gemeinden als Problem und dort Tätige empfinden »die da oben« als Blockierer. Negativ-kritische Bemerkungen über innovative Projekte, wie: »Die wachsen, wir schrumpfen«, »Die haben Geld, wir müssen sparen«, »Was die machen, führt zu nichts« werden zu kommunikativen Standards. Das setzt sich auch zwischen Mitarbeiter*innen fort: Nicht-Theolog*innen fühlen sich von Theolog*innen nicht ausreichend wertgeschätzt, berufliche Mitarbeiter*innen sehen Ehrenamtliche als Widerstand, ehrenamtliche Mitarbeiter*innen dagegen die beruflichen. Etablierte kirchliche Unternehmenskultur kritisiert wirtschaftsorientierte Professionalisierung. Teilweise lehnen Vertreter*innen traditioneller Gemeindegemeinschaften Stichworte wie »Qualitätsentwicklung« und »Professionalisierung« sogar ausdrücklich ab.