



Dritte Tiefenbohrung: Raus aus dem Hamsterrad oder der Mut zum Experiment

Inhalt

1. Der Mut zum Experiment	2
2. Was heißt Innovation?	3
3. Projekte erfolgreich umsetzen – Tipps für die konkrete Projekt-Durchführung	4
4. Impulse für Projektverantwortliche	6
5. Impuls: BOB	6

Für eilige Leser und Leserinnen

Pastoral gestalten in unsicheren Zeiten braucht: Menschen mit Pioniergeist, die den Mut haben, das Hamsterrad des immer Gleichen anzuhalten. Menschen, die Experimente wagen, auch wenn deren Ausgang unsicher ist.

1. Der Mut zum Experiment

Wir haben es nicht mit einer Tradierungskrise, sondern einer Innovationskrise zu tun, schreibt Hans-Joachim Höhn, Professor für Systematische Theologie und Religionsphilosophie an der Universität Köln.¹

Gerade weil manche Wege uns nicht mehr weiterführen, braucht es den Mut, alte Wege zu verlassen und sich auf Neues einzulassen. Nicht immer wird es – wie schon mehrfach betont – eine geniale Idee sein, die weiterführt, sondern eher der Mut, etwas auszuprobieren. Und: Es braucht in der pastoralen Arbeit den nötigen Freiraum dafür. Viele sind im Hamsterrad des Jahreskreises und der Versorgungspastoral derart eingespannt, dass Zeit und Raum fehlen, Neues auszuprobieren.

Es gibt Firmen, in denen Mitarbeiter/innen 10% ihrer Arbeitszeit für Dinge verwenden, die sie noch nie getan haben.

Auch im Orientierungsrahmen zur Ausgestaltung von Seelsorgeeinheiten in der Erzdiözese München und Freising von 2010 wird betont, dass die Hauptamtlichen in der Seelsorge Freiräume für innovative Projekte in den Grundfunktionen der Kirche erhalten sollen. (Vgl. III/1.6)

„Wahnsinn ist, immer in der gleichen Weise zu verfahren und dabei auf neue Ergebnisse zu hoffen.“ Dieses Zitat von Albert Einstein fordert auf, alte Gleise zu verlassen, wenn man dem Trott des Alten entweichen und Neues erfahren möchte. Die Diagnose, dass es nicht mehr so weitergehen kann, wie bisher, beinhaltet noch kein Wissen darum, wie es weitergehen kann. Vielfach und vielerorts fehlt es an Erfahrungen, an die angeknüpft werden kann. Deshalb braucht die Pastoral heute Menschen mit Pioniergeist, die das Hamsterrad anhalten und Experimente wagen.

Nach Wikipedia ist ein Experiment „im Sinne der Wissenschaft eine methodisch angelegte Untersuchung zur empirischen Gewinnung von Information (*Daten*). Experimente werden häufig durchgeführt, um eine Hypothese zu überprüfen. Ein „Experiment kann aber auch einfach darin bestehen, ohne bestimmte Hypothese eine bis dahin nicht beobachtete Situation herbeizuführen und sich vom Ergebnis „überraschen zu lassen“. (...) Die Ergebnisse können dann Entdeckungen sein.“²

Übertragen auf die pastorale Situation heißt der Mut zum Experiment: Es geht um das Generieren von neuen Erkenntnissen, auf deren Grundlage neue Experimente und Projekte aufgesetzt werden können. Wenn das Projekt „Pastoral gestalten“ des EOM Menschen mit solchen Erfahrungen immer wieder einlädt – wie bei den sog. *Vernetzungstreffen für Kundschafter im pastoralen Neuland*, dann soll dies ein Lernen der unterschiedlichen Systeme (Pfarrei/Pfarrverband/Einrichtungen) und Akteure (Seelsorger/innen, Ehren- und hauptamtliche Akteure etc.) anregen und zum Initiativ-Werden Lust machen.

1 Höhn, Hans-Joachim, „Wo führt das alles hin?“ Perspektiven einer Religionsdiagnostik, in: Becker, Patrick/Diewald, Ursula (Hg.), Die Zukunft von Religion und Kirche in Deutschland. Perspektiven und Prognosen, Freiburg i.Br. 2014, S. 69.

2 <https://de.wikipedia.org/wiki/Experiment>, Recherchedatum 14.2.2016



2. Was heißt Innovation?

Innovation ist zu einem Modewort geworden. Für viele Unternehmen bedeutet Innovation: Sie nehmen ihre Produkte und verändern Details: die Farbe, die Form, die Funktionalitäten, die Größe etc. – ist das wirklich innovativ?

Der Ursprung jeder Innovation ist eine Idee. Doch erst die Umsetzung macht aus der Idee eine Innovation. Der amerikanische Pionier in der Innovationsforschung Everett Rogers bringt das so auf den Punkt: „Innovation ist Erfindung plus Umsetzung!“ Eine tolle Idee zu haben, reicht allein nicht, sie muss auch den Weg in die Praxis gefunden haben.

Wie Innovationen entstehen

Innovationen geschehen nicht en passant. Um im schon mehrfach benutzten Bild des Fahrrads zu bleiben: Einen Reifen kann man nicht während des Fahrens auswechseln. Viele pastorale Mitarbeiter/innen und auch ehrenamtliche Verantwortliche in den Pfarrgremien erleben sich in Routinen gefangen, die ihnen jeglichen Freiraum rauben, so dass für Neuansätze keine Ressourcen vorhanden sind. Mit der Förderung innovativer Projekte hat die Erzdiözese München und Freising pastoralen Mitarbeiter/innen Mut gemacht, sich diese Freiräume zu nehmen und diese zu nutzen. Einige Beispiele finden Sie hier: <http://www.pastoral-gestalten.de/index.php?id=96>.

Kopfstand-Perspektive

Innovationen entstehen oft dann, wenn ohne „Schiere im Kopf“ in die Zukunft gedacht wird. Kennen Sie die Kopfstand-Methode? Sie geht von der Frage aus „Was steht im direkten Widerspruch zu meinem Anliegen/meiner Aufgabe?“ Bei der Suche nach Lösungen schieben wir häufig solche Aspekte schnell beiseite. Dabei kann die lustvolle Auseinandersetzung mit den Gegensätzen helfen, ausgetretene Gedankenpfade zu verlassen und Anders-Ideen sprudeln zu lassen. Drehen Sie also bei der Ideenfindung den Spieß einmal um: Suchen Sie gezielt nach dem Gegenteil.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten eine Aufgabe auf den Kopf zu stellen.

- Was ist das Gegenteil?
- Wie soll das Ergebnis auf gar keinen Fall aussehen?
- Was sehe ich, wenn ich in die andere Richtung blicke?
- Was kommt heraus, wenn ich die Sache buchstäblich auf den Kopf stelle und aus einer anderen Perspektive anschau?

3. Projekte erfolgreich umsetzen – Tipps für die konkrete Projekt-Durchführung

Als Projekte bezeichnet man Aufgaben, die

- erst- oder einmalig sind
- in einem bestimmten Zeitraum zu bearbeiten sind
- begrenzte Ressourcen haben
- riskant sind und scheitern können / dürfen
- komplex sind, mit mehreren Beteiligten, oft mit verschiedenen Lösungswegen und konkurrierenden Interessen
- zu deren Lösung es bestimmter Vorgehensweisen/Werkzeuge bedarf

An dieser Stelle ist nochmals zu betonen, worauf schon in den vorhergehenden Wegetappen hingewiesen wurde: Projekte haben ein Ziel, aber die alleinige Fokussierung auf ein Ziel, ist oft nicht zielführend, denn sie lässt kaum Platz für Zufälle, für die Interaktion der Beteiligten, für neue Situationen und Probleme, die gelöst werden müssen. In manchen Projekten sucht man zudem nach etwas, das man noch gar nicht kennt. Deshalb: Kommen Sie lieber schnell auf der Basis vorläufiger Ziele ins Handeln. Lassen Sie Platz für den Zufall und die Ressourcen, die die Projektbeteiligten mitbringen. Wichtig dabei sind: eine offene, transparente und häufige Kommunikation, kurze Schleifen aus Denken und Handeln sowie die Flexibilität und Bereitschaft, Ziele zu verändern. Jedes Projekt kann und darf scheitern, deshalb gehören Fehlerfreundlichkeit und Ehrlichkeit sowie Risikosensibilität zu den Grundelementen einer nachhaltigen Projektkultur. Probleme und Widerstände, die plötzlich auftauchen, gehören dazu und sind Chance, das Projekt zu reflektieren.³

Zur Entwicklung eines Projekts hat sich folgender Leitfaden bewährt, der zusammen mit der Projektgruppe zu Beginn diskutiert werden kann.

Ziel des Projekts formulieren

Was soll als Ergebnis dieser Maßnahme erreicht werden. Beschreiben Sie kurz den „Zustand“, möglichst so, dass sich ein Außenstehender vorstellen kann, was das Ergebnis sein soll! Bis wann soll was genau erreicht sein? Z.B. „Bis Dez. 2013 hängen an allen kirchlichen Einrichtungen der Stadt Erkennungszeichen“.

Formulieren Sie dabei möglichst konkret. Je smarter (spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar und terminierbar) die Ziele sind, umso mehr steigt die Chance der Umsetzung.

³ Vgl. Vgl. Faschingbauer, Michael, Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart ∞2013, S. 206f.



Zeitraum der Umsetzung

Wann wird das Projekt begonnen und wann ist das erste Ergebnis sichtbar?

Zielgruppe

Wer soll damit angesprochen/erreicht werden?

Schritte in der Umsetzung

Hier sind die Meilensteine aufzulisten. Was ist der erste, der zweite, der dritte etc. Schritt, damit das Projekt realisiert werden kann?

Weitere Ansprech-/Kooperationspartner für das Projekt

Welche Personen/Gruppierungen etc. könnten noch mit ins Boot geholt werden? Wer sind die Personen, Gruppen, Institutionen, die zur Umsetzung notwendig sind? Wer muss unbedingt angesprochen und beteiligt werden? Wer könnte am Projekt interessiert sein/mitmachen wollen.

Kosten

Welche Kosten werden anfallen? Rechtzeitig dazu mit den Verantwortlichen bzw. den Gremien Kontakt aufzunehmen und sie „mit ins Boot zu holen“ ist dazu äußerst hilfreich. Je mehr die „Entscheider“ in die Entwicklung miteingebunden sind, umso besser können diese auch die Kosten einschätzen und mittragen.

Wann und wie kann das Ergebnis evaluiert werden?

Ziel ist erreicht, wenn ...

Bitte möglichst konkret überlegen, woran man sehen (messen) kann, dass das Ziel erreicht ist

Verantwortlich

Hier angeben, wer verantwortlich ist für das Gesamtprojekt und evtl. Teilbereiche in der Umsetzung.

4. Impulse für Projektverantwortliche

- Selbstständig Machbares ist besser als aufwendig Erträumtes.
- Kleine konkrete Schritte sind besser als große Planungsfantasien.
- Wir tun, was wir tun können, anstatt zu analysieren, was man tun sollte.
- Es geht nicht darum »das Richtige« zu tun – was »richtig« ist, lässt sich oft noch nicht sagen.
- Wir investieren jeweils nur das, was wir auch zu verlieren bereit sind.
- Ziele entstehen über Vereinbarungen und können über Vereinbarungen geändert werden.
- Rückschläge und Fehler sind Teil des Prozesses.

Aus: Michael Faschingbauer/ René Maurer: Marktplatz der Macher, Unternehmerisch neue Wege erschließen, in: zfo, 01/2012 (81. Jg.), Seite 38–41 <http://www.effectuation.at/wp-content/uploads/2015/03/Toolkit-ZFO-Marktplatz-der-Macher.pdf>

5. Impuls: BOB

Es gibt einen wunderbaren Kurzfilm, der witzig und zugleich nachdenklich machend einlädt, aus dem Hamsterrad auszusteigen. Sie können ihn ausleihen bei der muk Medien- und Kommunikation, Fachstelle des Erzbistums München und Freising (<http://www.muk.erzbistum-muenchen.de/cms/index.php>) und ihn sich vorab anschauen auf YouTube unter: <https://www.youtube.com/watch?v=jSglqwipWhY>

Impressum:

Herausgeber:

Ressort Grundsatzfragen und Strategie
Projekt „Pastoral planen und gestalten“
Robert Lappy, Projektleiter

Kontakt: pastoral-gestalten@eomuc.de

Texte und Konzept: Dr. Claudia Pfrang

Stand: 30.09.2016