

Die Zusammenlegung der Pallottiner-Provinzen

Ein Erfahrungsbericht

1. Der Umbau der pallottinischen Gemeinschaft

Im Jahr 2004, also vor über drei Jahren, beschlossen die süddeutsche und die norddeutsche Provinz sowie die Region Österreich der Pallottiner, sich zu einer Provinz zusammenzuschließen. Dieser Zusammenschluss wurde wie geplant am 22. Januar 2007, dem Fest des heiligen Vinzenz Pallotti, per Dekret des Generalrektors vollzogen. Sitz der neuen Provinzleitung ist Friedberg in Bayern. Der gemeinsamen Herz-Jesu-Provinz der Pallottiner gehören nun 510 Patres und Brüder in Deutschland, Österreich, Kamerun, Kanada, Kroatien, Spanien und Südafrika an.

Was in den letzten drei Jahren innerhalb der pallottinischen Gemeinschaft geschehen ist, lässt sich mit dem Umbau eines Hauses vergleichen: Zunächst muss geklärt werden, welchem Zweck das zukünftige Gebäude dienen soll und wie der Grundriss demzufolge auszusehen hat. Ist der Grundriss gezeichnet, muss in einem zweiten Schritt ein Bauplan erstellt werden, um den Grundriss „von der Theorie ins Leben“ zu überführen. In diesem Bauplan ist definiert, was in welcher Reihenfolge von wem zu tun ist, um den Grundriss zu realisieren. Die Wirksamkeit dieses Plans wird aber erst durch den Umbau selbst offenbar, indem sichtbare Ergebnisse entstehen, die dem Plan entsprechen. Dabei werden auch viele Detailprobleme sichtbar, die am Anfang nicht vorhersehbar und demnach auch nicht eingeplant werden konnten. Schließlich ist ein Umbau nicht dann fertig,

wenn die Mauern verputzt und die Gerüste abgetragen sind, sondern erst dann, wenn diejenigen Personen tatsächlich umgezogen sind, für die er umgesetzt wurde.¹

Im Folgenden berichten der Provinzial der gemeinsamen Provinz P. Hans-Peter Becker, der Provinzökonom P. Steffen Brühl sowie die externen Berater Dr. Klemens Deinzer und Rainer Erne von der Joseph-Stiftung über den Grundriss, den Bauplan, den Prozess des Umbaus sowie den aktuellen Stand des Umbaus. Aus diesen Erfahrungen werden abschließend Empfehlungen für andere Ordensgemeinschaften formuliert.

2. Der Grundriss: Die Ziele

Ein Grundriss soll zeigen, wie das zukünftige Gebäude auszusehen hat. In anderen Worten: Ein Umbauprojekt beginnt mit einer Zielsetzung, die Kriterien dafür bereitstellt, was zu verändern und was beizubehalten ist. Diese Zielsetzung kann unterschiedlich formuliert werden, z.B.:

„Wir müssen verändern, weil alles um uns herum sich verändert!“

„Die Zahl unserer Mitglieder geht zurück, deshalb müssen wir Verwaltungskosten sparen!“

Die beiden Beispiele zeigen, dass ein zu allgemein formuliertes Ziel keine Kriterien dafür liefert, wie der Grundriss auszusehen hat. Ein zu eng gefasstes Ziel dagegen reduziert

den Zweck eines Umbaus auf rein ökonomische Kriterien und vernachlässigt den möglichen pastoralen und spirituellen „Mehrwert“, den ein Umbau für eine Ordensgemeinschaft bringen kann.

Die Zielsetzung, die die Pallottiner ihrem Umbauvorhaben gaben, lautete: „Wir wollen die apostolische und ökonomische Handlungsfähigkeit unserer Gemeinschaft für die nächsten 25 Jahre sicher stellen“. Dieses Ziel liefert Anhaltspunkte dafür, wie der Grundriss auszusehen hat.

2.1 Der spirituell-apostolische Grundriss

Um die spirituell-apostolische Handlungsfähigkeit einer Gemeinschaft sicherzustellen, muss die Frage nach dem „Mehrwert“, d.h. den spirituell-apostolischen Chancen und Möglichkeiten, einer vereinigten Provinz für die Gemeinschaft gestellt werden. Diese können einerseits dadurch entstehen, dass durch die Verschlankeung der Verwaltung Mitbrüder für neue Aufgaben frei werden. Andererseits bestehen Chancen darin, dass Mitbrüder, die etwas Neues aufbauen wollen, nun eine größere Provinz vorfinden, in denen sie Mitstreiter für ihre Vorhaben finden können. Eine dritte Chance einer Vereinigung besteht darin, dass mit der Vereinigung von drei Organisationseinheiten drei unterschiedliche Vorstellungswelten aufeinandertreffen, die unter Umständen sich dahingehend unterscheiden, worin das Proprium der Gemeinschaft besteht und wie man in Zukunft gemeinsam Apostolat verstehen und leben will. Dadurch entstehen „kognitive Dissonanzen“², die gemeinsame Lernprozesse ermöglichen können.

2.2 Der ökonomische Grundriss

Um die ökonomische Handlungsfähigkeit einer Gemeinschaft sicherzustellen, die in den nächsten 25 Jahren voraussichtlich einen spürbaren Mangel an jüngeren Mitgliedern und einen deutlichen Überhang an über 65-

jährigen Mitbrüdern aufweisen wird, bedarf es einer Organisationsstruktur, die dieser Entwicklung ökonomisch Rechnung trägt. Das bedeutet konkret: eine gesellschaftsrechtliche Trennung zwischen den Werken und den Kommunitäten, um die Werke auch in andere Hände übergeben zu können; eine Neuordnung zentral und dezentral geregelter Aufgaben in einer vereinigten Provinz, um die Niederlassungen von administrativen und im Hinblick auf andere Aufgaben zu entlasten; die Etablierung wirksamer ökonomischer Steuerungsinstrumente, um Liquiditätseingänge und Ineffizienzen rechtzeitig zu entdecken und diesen gegensteuern zu können; die Harmonisierung von Regelungen und Gewohnheiten, die in den unterschiedlichen Organisationseinheiten unterschiedlich gelebt werden.

Dieser zweistöckige Grundriss ist unabdingbar, wenn eine Vereinigung von Provinzen und Regionen mehr sein will als ein staats- und kirchenrechtlicher Verwaltungsakt oder eine Neuordnung im Hinblick auf ökonomische Regelungen. Genau diese Absicht haben die Pallottiner mit ihrem Umbau verfolgt (vgl. Abb.1).

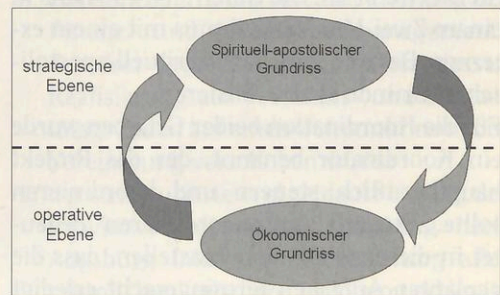


Abb.1: Die zwei Ebenen des Umbauprojekts

3. Der Bauplan: Das Projekt

Um einen solchen zweistöckigen Grundriss zu realisieren, bedarf es eines Bauplans, der Orientierung über folgende Fragen gibt:

- ◊ Welche Aufgaben sind in welcher Reihenfolge zu erledigen?
- ◊ Zu welchen Terminen müssen diese Aufgaben spätestens erledigt sein?
- ◊ Wer ist für die Erledigung dieser Aufgaben verantwortlich?
- ◊ Wie sollen die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse gestaltet werden?

Zu diesem Zweck wurde im ersten Quartal 2004 das Projekt „Migration SAC“ ins Leben gerufen.

Mitglieder dieses Projekts waren einerseits die Ökonomen der beiden deutschen Provinzen und der österreichischen Regio, die von zwei externen Beratern der Joseph-Stiftung begleitet wurden. Diese „Provinzökonomenkongress“ (PÖK) sollte sich über den Zeitraum von drei Jahren bis zum Vollzug der Vereinigung alle zwei Monate für ein bis zwei Tage treffen, um den ökonomischen Grundriss zu realisieren. Die Treffen sollten vor allem zur Information, Koordination und Entscheidungsfindung dienen. Der eigentliche Umbauprozess fand zwischen den Treffen statt.

Andererseits gehörten diesem Projekt auch die Provinziale und der Regional sowie deren Stellvertreter an. Sie trafen sich ebenfalls in einem Zwei-Monatsrhythmus mit einem externen Berater, um den spirituell-apostolischen Grundriss zu realisieren.

Für die Koordination beider Gruppen wurde ein Koordinator benannt, der das Projekt hauptberuflich steuern und koordinieren sollte. „Steuern“ und „koordinieren“ bedeutet in diesem Fall, sicherzustellen, dass die geplanten Aufgaben termingerecht erledigt werden, dass bei unerwarteten Schwierigkeiten eingegriffen und vermittelt wird, dass mit externen Experten Kontakt gehalten wird, dass Entscheidungsanträge der Provinzökonomenkongress dem Provinzialtreffen unterbreitet werden und dass Entscheidungen und Aufträge der Provinziale den Ökonomen erläutert werden (vgl. Abb.2).

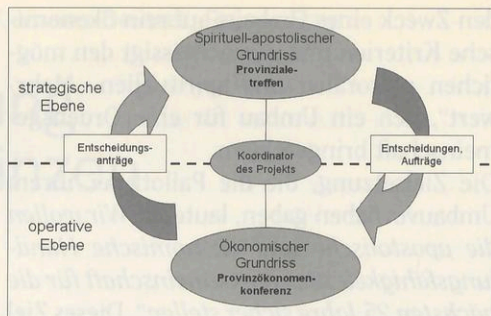


Abb.2: Die Organisation des Umbauprojekts

Die erste Aufgabe in diesem Projekt bestand darin, den Bauplan zu erstellen, indem die Aufgaben, Termine und Verantwortlichkeiten für den Zeitraum 2004-2007 festgelegt wurden. Dieser Bauplan beinhaltete ein Projekthandbuch, das vor allem die Organisation des Projekts definierte, sowie einen Projektplan, in dem die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine definiert waren und verfolgt wurden (vgl. Abb.3)³.

1.	Projektkonzeption
2.	Projektplanung und -verfolgung
3.	Projektorganisation und Projektkommunikation
3.1	Projektorganisation
3.2	Projektteam
3.3	Weitere Interessensgruppen
3.4	Zulieferer
3.5	Projektkommunikation
3.6	Projektberichterstattung
4.	Projektrisiken
5.	Projekt-Qualitätssicherung
6.	Projekt-Dokumentation
7.	Änderungsprozess

Abb.3: Inhaltsverzeichnis des Projekthandbuchs

Die Teilprojekte, die den Bauplan konstituierten, waren:

1. die Durchführung von Zukunftswerkstätten für die Erneuerung, Sanierung und

- Konsolidierung der pallottinischen Gemeinschaft (als gesondertes Projekt)
- 2. Änderungen von Rechtsformen
- 3. Konzeption der zukünftigen Provinzverwaltung
- 4. Konzeption der Betreuung der Wohltäter in der gemeinsamen Provinz
- 5. Neuordnung der Finanz-, Betriebs- und Lohnbuchhaltung in der gemeinsamen Provinz
- 6. Konzeption der EDV-Infrastruktur in der gemeinsamen Provinz
- 7. Harmonisierung der Verträge und Versicherungen in den unterschiedlichen Organisationseinheiten
- 8. Vereinheitlichung des Immobilien- und Finanzmanagements in der gemeinsamen Provinz
- 9. Umzug der Provinzverwaltung
- 10. Planung und Steuerung des Vereinigungsprojekts

Mit der Erstellung, Abstimmung und gemeinsamen Verabschiedung des Projekthandbuchs und des Projektplans war somit der Bauplan erstellt, den es ab dem zweiten Quartal 2004 bis zum Januar 2007 umzusetzen galt.

4. Der Umbau: Ergebnisse und Prozesse

Die wesentlichen Ergebnisse, die der dreijährige Prozess des Umbaus der pallottinischen Gemeinschaft hervorbrachte, waren folgende:

1. die Veranstaltung von Zukunftswerkstätten zur Neubestimmung des Verständnisses und der Schwerpunkte der gemeinsamen Provinz
2. die Etablierung einer neuen Rechtsform für die pallottinische Gemeinschaft, bestehend aus einer Holdingstruktur sowie darin eingelagerten Werken, die ebenfalls als GmbHs geführt werden (vgl. Abb.5)
3. ein Konzept für die Struktur der neuen

- Provinzverwaltung, detailliert durch Stellenbeschreibungen für alle Funktionsträger. Darüber hinaus wurde auch die Struktur der Provinzverwaltungen bis zur Vereinigung festgelegt (vgl. Abb.6)
4. ein Konzept für die Organisation der Wohltäterbetreuung in der vereinigten Provinz, welche aus einer Mischung von zentralisierten Aufgabengebieten und dezentralen Kompetenzen in den einzelnen Niederlassungen bestand
5. die Harmonisierung der Finanz-, Betriebs- und Lohnbuchhaltung der zwei Provinzen sowie der Regio Österreich, bestehend aus einem gemeinsamen Kontenrahmen und einem vereinheitlichten System der Buchhaltung und des Controlling
6. eine einheitliche EDV-Infrastruktur für die neue Provinz, die nach Kosten-, Leistungs- und Erweiterungskriterien entschieden und bereits vor dem Vollzug der Vereinigung umgesetzt wurde
7. die Harmonisierung aller wesentlichen mitarbeiter- und sachbezogenen Verträge und Versicherungen in den einzelnen Organisationseinheiten sowie die Übertragung dieser auf die neuen Rechtsträger
8. ein Konzept für die Vereinheitlichung des Finanz- und Immobilienmanagements der drei Organisationseinheiten, dessen Realisierung aus Prioritäts- und Kapazitätsgründen auf einen Zeitpunkt nach der Vereinigung verschoben wurde
9. der strukturierte und geplante Umzug der Provinzverwaltung von Limburg nach Augsburg inklusive der Regelung aller räumlichen, arbeitsrechtlichen und logistischen Fragen
10. die Steuerung des Vereinigungsprojektes, welche die Abstimmung der Beschlussvorlagen der Projektgruppe mit den Provinzialen und dem Regional, die Kommunikation des Status des Vereinigungsprojektes in den Niederlassungen sowie die Koordination der unterschiedlichen Aktivitäten in den drei Einheiten umfasste.

Und nicht zuletzt: Der Start einer arbeitsfähigen zentralen Provinzverwaltung zum 1. Januar 2007.

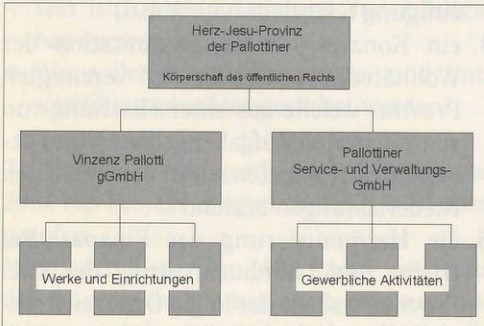


Abb.4: Rechtsformstruktur der gemeinsamen Provinz der Pallottiner

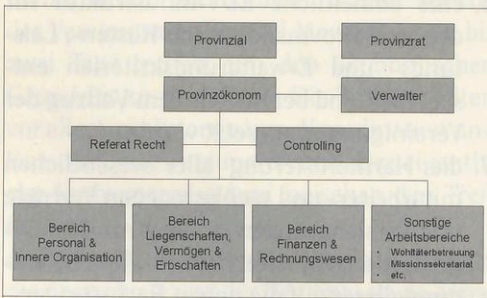


Abb.5: Struktur der neuen Provinzverwaltung der Pallottiner

Die Realisierung dieser Ergebnisse im Prozess des Umbaus brachte jedoch einige typische Schwierigkeiten mit sich, die sich in folgenden vier Kernpunkten zusammenfassen lassen:

1. Mangel an personellen Kapazitäten: Ein Hauptproblem bei der Realisierung des Bauplans bestand in den personellen Kapazitäten. In der Regel wird ein solches Projekt „en passant“, also neben dem ohnehin übervollen Tagesgeschäft eines Ökonomen oder Provinzials, durchgeführt. Aus diesem Grund ist ein hauptberuflicher „Bauleiter“, ein Projektleiter, unabdingbar. Dabei stellt sich für eine Or-

densgemeinschaft das Problem, einen solchen zu finden und freizustellen. Ungeachtet dieser Schwierigkeit ist jedoch ein solches Projekt ohne einen hauptamtlichen Projektleiter, der die termingerechte Erfüllung geplanter Aufgaben sicherstellt, den jeweiligen Status abfragt, unvorhergesehene Schwierigkeiten löst und vor allem die interne und externe Kommunikation und Koordination sicherstellt, nicht plangemäß realisierbar.

2. Komplexe Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse: Die Schwierigkeit eines Vereinigungsprojekts besteht darin, dass Entscheidungen für eine gemeinsame Provinz getroffen werden müssen, die es noch nicht gibt. Es bedarf also ordensrechtlicher Entscheidungen in jeder einzelnen Provinz bzw. Regio durch die jeweiligen Leitungen. Um hier umständliche und zeitraubende Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse zu vermeiden, bedarf es der Institutionalisierung eines gemeinsamen Gremiums, das gewissermaßen die zukünftige Provinz schon vorwegnimmt. Dabei reicht die Institutionalisierung eines solchen Gremiums allein nicht aus – es muss darüber hinaus auch sichergestellt werden, dass dieses auch wirksam Entscheidungen trifft und umsetzt.

3. Harmonisierung der beiden Handlungsebenen: Ein drittes Problem bestand in der Synchronisierung der spirituell-apostolischen mit der ökonomischen Handlungsebene. In der Regel werden diese beiden Ebenen als getrennte Welten betrachtet. Diese Perspektive kann jedoch für ein Umbauprojekt nicht angelegt werden. Denn Entscheidungen über die Zentralisierung und Dezentralisierung von Aufgaben und Kompetenzen oder die Führungsstruktur einer Provinzverwaltung gründen auf einem bestimmten Verständnis von Gemeinschaft. Da Grundsatzdiskussionen einerseits und der Zwang zur Entscheidung andererseits unterschiedlichen Zeit-



rastern folgen, ist eine Abstimmung zwischen beiden Ebenen nicht einfach.

4. Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen: Eine Vereinigung von drei, bislang selbständig arbeitenden Organisationsseinheiten bedeutet auch das Zusammentreffen von unterschiedlichen Kulturen. In der Organisationsforschung wird Kultur definiert als „kollektiv geteilte Überzeugungen“.⁴ Es treffen also unterschiedliche Überzeugungen davon aufeinander, wie etwas zu deuten, zu bewerten und zu tun ist. Dies stellt einerseits, wie anfangs erwähnt wurde, eine Lernchance dar. Andererseits bringt es jedoch auch aufwändige Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse mit sich, wenn es darum geht, für alle verbindliche Regelungen zu treffen. Die Zeit für diese Verständigungsprozesse muss gegeben sein, wenn eine Vereinigung nicht nur auf dem Papier, sondern auch in den Köpfen stattfinden soll. Darin liegt ein zentraler Grund dafür, weshalb drei Jahre für ein Vereinigungsprojekt mindestens einzuplanen sind.

5. Der aktuelle Status: Fertig gestellte und noch offene Baustellen

Die Vereinigung wurde für die Kommunitäten dadurch spürbar, dass sich Rechtsformen und Träger änderten (für den nördlichen Teil der Provinz von einem „eingetragenen Verein“ zu einer „Körperschaft des öffentlichen Rechts“). Durch die Einrichtung einer neuen gemeinsamen zentralen Provinzverwaltung in Augsburg änderten sich auch die Ansprechpartner für die Kommunitäten und Werke.

Für den einzelnen Mitbruder in seiner alltäglichen Lebensführung hatte die Union kaum praktische Auswirkungen.

Spürbar hat sich jedoch die Arbeit der neuen Provinzleitung geändert. Allein die weiten Strecken (das primäre Provinzgebiet

reicht von Wien bis Hamburg und von Völklingen im Saarland bis Berlin, hinzu kommen noch die ausländischen Delegaturen) rufen eine verstärkte Belastung durch Reisetätigkeiten hervor. Dadurch ergibt sich wiederum eine schlechtere Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit der Provinzleitung für die Mitbrüder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dies wirft die Frage nach zeitgemäßen Leitungsstrukturen auf. Dem stellt sich die Provinzleitung in einem eigenen Organisationsentwicklungsprozess.

6. Empfehlungen für andere Ordensgemeinschaften

Aus den Erfahrungen, die die Pallottiner mit dem Umbau ihrer Gemeinschaft gemacht haben, haben sie zum Schluss des Projekts in einer Sitzung mit dem Thema „Was haben wir dabei gelernt?“ folgende fünf Empfehlungen formuliert:

1. Für den Umbau einer Ordensgemeinschaft bedarf es klarer, nicht zu allgemeiner und nicht zu enger Ziele. Dabei sollte schon bei der Zielformulierung darauf geachtet werden, dass für deren Realisierung auch die entsprechenden personellen Kapazitäten zur Verfügung stehen. Ist dies nicht der Fall, so ist es ratsamer, die Ziele kleiner zu fassen bzw. den Zeitraum für das Vereinigungsprojekt länger zu planen. In jedem Fall sollte darauf geachtet werden, dass spiritueller-pastorale und ökonomische Ziele in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen und auch gemeinsam umgesetzt werden.
2. Für den Umbau einer Gemeinschaft bedarf es eines Bauplans, der die Organisation, die Aufgaben, die Termine und die Verantwortlichen verbindlich definiert und auf dessen Basis ein solches Vorhaben auch verfolgbar ist. Die Instrumente hierfür liefert die Disziplin des Projektmanagements. Ohne eine solche orientie-

rende Landkarte besteht die akute Gefahr, dass man sich in Einzelaufträgen auf Zuzuf, in halbfertigen Resultaten sowie in Nacharbeitungen und Überarbeitungen bestehender Ergebnisse verzettelt.

3. Für den Umbau einer Ordensgemeinschaft bedarf es, je nach Größe des Umbauprojektes, einer Person, die zu 50%-100% das Projekt plant, steuert, koordiniert und nach außen und innen kommuniziert. Nur wenn ein solcher „Bauleiter“ existiert, können Gremien, die Aufgaben „nebenberuflich“ bearbeiten, wirksam werden. Das Problem, einen solchen „Bauleiter“ zu finden, entlastet dabei nicht von der Notwendigkeit, dies zu tun.
4. Die Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse, die kirchenrechtlich geboten sind, sind so einfach und unbürokratisch wie möglich zu gestalten. Auf der Basis der Erfahrungen aus diesem Projekt ist ein Gremium aus Provinzialen und Ökonomen zu empfehlen, die jeweils an einem anderen „Stockwerk“ des Projekts arbeiten und sich regelmäßig über den Projektverantwortlichen austauschen.
5. Aufgrund der Erfahrung, dass ein Umbau erst dann vollzogen ist, wenn die Bewohner „eingezogen“ sind und sich eine gemeinsame Kultur etabliert hat, ist zu empfehlen, dass die geplanten Maßnahmen nicht in einer „Hauruck-Aktion“ mit dem Akt der offiziellen Vereinigung vollzogen werden, sondern sukzessive schon davor. Das bietet den Vorteil, dass sich die Beteiligten schon daran gewöhnen und die neue Provinz schneller arbeitsfähig wird. Auch wenn in manchen Belangen kirchenrechtliche Bedenken dagegen stehen, lässt sich dieses Prinzip in vielen Bereichen verwirklichen, wie beispielsweise bei der Etablierung neuer Rechtsformen, der Organisation der Wohltäterbetreuung, der Migration der Buchhaltung, der Institutionalisierung einer einheitlichen EDV-Infrastruktur sowie der Etablierung einer einheitlichen Provinzverwaltung.

- 1 Zum Gedanken der Hinordnung des Bauens auf das Wohnen vgl.: Heidegger, Martin (1967): Bauen, Wohnen, Denken, in: ders.: Vorträge und Aufsätze, Teil II, 3. Aufl., Pfullingen: Neske; S. 19-36.
- 2 Vgl. Festinger, Leon / Irle, Martin / Möntmann, Volker (1978): Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern / Stuttgart / Wien: Hans Huber.
- 3 Vgl. Schelle, Heinz (2004): Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, 4. Aufl., München: Beck. Project Management Institute (ed.) (2004): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3rd ed., Upper Darby / Pennsylvania: Project Management Institute.
- 4 Vgl. Sackmann, Sonja (2002): Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern, Köln: Luchterhand.

LITERATUR

- Festinger, Leon / Irle, Martin / Möntmann, Volker (1978): Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern / Stuttgart / Wien: Hans Huber.
- Heidegger, Martin (1967): Bauen, Wohnen, Denken, in: ders.: Vorträge und Aufsätze, Teil II, 3. Aufl., Pfullingen: Neske.
- Project Management Institute (ed.) (2004): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3rd ed., Upper Darby / Pennsylvania: Project Management Institute.
- Sackmann, Sonja (2002): Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern, Köln: Luchterhand.
- Schelle, Heinz (2004): Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, 4. Aufl., München: Beck.