

# TRANSFORMATIONS PROGRAMM



# Ergebnisdokumentation Transformationsprogramm

Datum: 08.10.2021

Vorgelegt von: Programmleitung und Programmteam

Kerstin Angele, Dr. Clemens Kiefer, Alexandra Schmitz, Ralf Stammberger, Johannes Weuthen, Achim Zenner, Christiane Baer (extern)

# Inhalt

## Einleitung

### Auftrag

### Präambel

## Teil A – Zusammenfassung

- Hintergrund und Anliegen des Transformationsprogramms
- Ergebnisse des Transformationsprogramms
- Überblick: Erreichte Ziele
- Überblick: Offene Punkte
- Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation

## Teil B – detaillierte Ergebnisdokumentationen

- Ergebnisdokumentation Handlungsfeld Organisation & Prozesse
- Ergebnisdokumentation Handlungsfeld kuriale & synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse
- Ergebnisdokumentation Handlungsfeld Leitungshandeln
- Ergebnisdokumentation Handlungsfeld Innovative Kommunikation

## Teil C – Lessons Learned zur Arbeit im Programm

- Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation

## Teil D (zentrale Ablage)

- Ablageorte
- Inhalte der Ablage

## Abkürzungsverzeichnis

# Einleitung



Von August 2019 bis September 2021 wurde im Bistum Limburg das Transformationsprogramm als erster Teil eines größeren Transformationsprozesses durchgeführt.

Ziel war es, Kulturwandel im Sinne der Kirchenentwicklung auch im Bischöflichen Ordinariat, der mittleren Ebene / Bezirke und für die Prozesse von Beratung und Entscheidung anzustoßen und die dazu passende Organisation und deren Prozesse aufzustellen. Ca. 150 Mitarbeiter\*innen haben in zunächst fünf Handlungsfeldern an unterschiedlichsten Themen gearbeitet, die schon während des Entstehungsprozesses in unterschiedlichen Formen immer wieder der Resonanz unterzogen wurden. Neben den konkreten Ergebnissen wurden wichtige Erfahrungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit in einer künftigen Organisation gesammelt.

Diese Ergebnisse und Erfahrungen sind in der vorliegenden Ergebnisdokumentation zusammengestellt.

Zur Einordnung der Ergebnisse und Erfahrungen finden sich vorab der Auftrag des Transformationsprogramms sowie die erarbeitete Präambel des Bischöflichen Ordinariats. Sie ist maßgebliches Dokument – Rahmen und Maßstab für alle Ergebnisse und deren Umsetzung.

Die Ergebnisse sind in unterschiedlichem Detailgrad aufbereitet:

- Teil A bietet eine komprimierte Zusammenfassung des Transformationsprogramms.
- In Teil B sind die Ergebnisse aus den Handlungsfeldern detailliert beschrieben und ausgewertet.
- Teil C umfasst die Lessons Learned aus dem Gesamtprogramm.
- Teil D ist als virtuelle Ablage konzipiert und auf Sharefile sowie auf Laufwerk O hinterlegt. Hier finden sich im Sinne des Wissensmanagements Konzepte, Modelle, Vorlagen für die künftige Arbeit im Bischöflichen Ordinariat.

# Auftrag Transformationsprogramm gesamt /1



| Leitung / Begleitung   | Team / Beteiligte   |                       |                 |             |                       |              |  |  |                       |  |
|--|---|-----------------------|-----------------|-------------|-----------------------|--------------|--|--|-----------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftraggeber: Bischof Dr. Georg Bätzing /Generalvikar Wolfgang Rösch</li> <li>• Programmleitung: Johannes Weuthen (intern), Christiane Baer (extern)</li> <li>• Koordinierungsteam mit Juliane Schlaud-Wolf , Dr. Christoph May und Michael Kempf (extern)</li> <li>• Ansprechpartner/innen der Deko für die HF</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglieder der Dezernentenkonferenz</li> <li>• Abteilungsleiter*innen</li> <li>• Mitwirkende in den Handlungsfeldern</li> <li>• Mitwirkende in den Veranstaltungen (Entwicklungsdialog, Resonanzgruppen u.a.)</li> </ul> |                       |                 |             |                       |              |  |  |                       |  |
| Ziele  | Inhalte /zentrale Aktivitäten   |                       |                 |             |                       |              |  |  |                       |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kulturwandel ist auf allen Ebenen initiiert - Grundhaltungen der Kirchenentwicklung sind bekannt, eingeübt und an konkreten Beispielen in jedem Dezernat erkennbar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• offen sein für die Zeichen der Zeit und sie im Licht des Evangeliums deuten</li> <li>• sich dazu unter das Wort Gottes stellen</li> <li>• vertrauen können und vertrauenswürdig sein</li> <li>• Partizipation ermöglichen</li> <li>• verstetigen, dass Entscheidung auf Beratung folgt</li> <li>• Innovation zulassen, fehlerfreundlich und konfliktfähig sein</li> </ul> </li> <li>• Der Kulturwandel wird sichtbar anhand auch struktureller Entwicklungen in den Handlungsfeldern, die sich an einem partizipativ erarbeiteten Zukunftsbild ausrichten.</li> <li>• Eine Entscheidung zum zeitgemäßen Selbstverständnis von Kirchesein ist partizipativ getroffen.</li> <li>• Das Zukunftsbild drückt sich in strategischen Vereinbarungen aus.</li> <li>• Die Fähigkeit der Organisation zur systematischen Entwicklung ist aufgebaut.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• dafür relevante Arbeitsformen und Prozesse sind erprobt, reflektiert und für künftiges Arbeiten etabliert</li> <li>• dafür relevantes Leitungshandeln ist verabredet</li> <li>• dafür relevante Strukturen sind entwickelt</li> </ul> </li> <li>• Alle derzeit laufenden Projekte und Prozesse haben ihren Zusammenhang mit der Kirchenentwicklung beschrieben.</li> <li>• Weitere Entwicklungen sind an geschaffene Strukturen übergeben und ein Plan für die weitere Entwicklung liegt vor.</li> <li>• Der Kulturwandel ist ausgerichtet an den Zuschreibungen für die Kirchenentwicklung:             <table border="0" data-bbox="224 1243 1363 1338"> <tr> <td>• dezentral</td> <td>• partizipativ</td> <td>• missionarisch</td> </tr> <tr> <td>• subsidiär</td> <td>• charismenorientiert</td> <td>• Diakonisch</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>• geschlechtergerecht</td> </tr> </table> </li> </ul> | • dezentral   | • partizipativ        | • missionarisch | • subsidiär | • charismenorientiert | • Diakonisch |  |  | • geschlechtergerecht | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitung der HF             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittlere Ebene</li> <li>• Innovative Kommunikation</li> <li>• Leitungshandeln</li> <li>• Organisation und Prozesse im BO</li> <li>• Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse</li> </ul> </li> <li>• Wichtige Themen zu diesen Handlungsfeldern sind in der Initiierungsphase gewonnen worden aus:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintergrundgesprächen</li> <li>• Exkursionen</li> <li>• Projektleiter/innentreffen</li> </ul> </li> <li>• MHG-Folgeprojekt "Betroffene hören – Missbrauch verhindern"</li> <li>• Echtzeit-Evaluation zu Erfahrungen aus der Corona-Krise</li> </ul> |
| • dezentral  | • partizipativ  | • missionarisch       |                 |             |                       |              |  |  |                       |  |
| • subsidiär  | • charismenorientiert   | • Diakonisch          |                 |             |                       |              |  |  |                       |  |
|  |   | • geschlechtergerecht |                 |             |                       |              |  |  |                       |  |

# Auftrag Transformationsprogramm gesamt /2



| Zeitraum   |  | Ressourcen   |
|--|--|--|
| Start: August 2019   | Ende: September 2021   | Budget für Sach- und Personalkosten: 813.950,00 Euro   |
| Nicht-Ziele  |  | Ergebnistypen  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Transformationsprogramm ist nicht das Umsetzungsprogramm für die Ergebnisse des MHG-Folgeprojekts.</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ergebnisse der verschiedenen HF</li> <li>Auswertungsdokument / Evaluation</li> <li>Übergabeprotokoll zu Übergabe an strukturell verantwortliche Stelle</li> <li>Fahrplan für weitere Entwicklung</li> </ul> |
| Ergebnisse aus der Initiierungsphase   |  |  |
| Hintergrundgespräche   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Geschlechtergerechtigkeit ist zu verwirklichen</li> <li>Kontinuierliche externe Perspektive ist sicherzustellen – Prozess ständiger Evaluierung einzuleiten</li> </ul>  |  |
| Auswertung der Exkursionen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erfordert Partizipation</li> <li>Führt zu neuen Lernformaten wie den Exkursionen</li> <li>Fördert Pioniergeist und den Mut, etwas auszuprobieren</li> <li>Ermöglicht eine andere Kultur, die auf gemeinsamen Haltungen aufbaut</li> <li>Führt zu einer Spiritualität des Alltags, baut auf dem Lebensglauben der Menschen</li> <li>Führt zur Gastfreundschaft und lässt Kirche als Gast im Leben der Menschen sein</li> </ul>                         |  |
| Treffen der Projektleiterinnen und Projektleiter   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Schnittstellenbenennungen nützen nichts, wenn sich die Haltungen/der Spirit der Handelnden nicht ändern – der dazu notwendige Lernweg muss unterstützt werden durch Qualifizierung, gemeinsame Reflexion usw..</li> <li>Dezernatsübergreifende Vernetzungserfahren aus den Projekten bieten gute Anknüpfungspunkte für das Transformationsprogramm – Wir fangen nicht bei null an und sollten diese Erfahrungen auswerten und nutzen.</li> </ul> |  |
| Echtzeit-Evaluation  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rahmenbedingungen für Umgang mit / Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen schaffen (S. 36)</li> <li>Transformation als Dauerzustand (S. 37)</li> <li>Experimente fördern (S. 37)</li> </ul>  |  |
| Ergebnisse aus dem MHG-Projekt, die aus Perspektive der Betroffenen sinnvoll im Rahmen des Transformationsprogramms bearbeitet werden können             |  |  |
|  |  |  |

# Präambel



## *Wozu gibt es das Bischöfliche Ordinariat?*

Das Bischöfliche Ordinariat unterstützt die Kirche im Bistum Limburg in der Gestaltung und Ausübung ihres Auftrags. Das Zukunftsbild bildet dabei den Rahmen unseres Handelns und begleitet uns.

## *Was leistet das Bischöfliche Ordinariat?*

Es steht für Dienstleistung, Rahmensetzung und Aufsicht. Es arbeitet in Strukturen und Prozessen, die den strategischen Zielen des Bistum entsprechen und diese konsequent umsetzen. Die eigene Wirksamkeit misst sich an der Wirksamkeit für andere.

## *Wie arbeitet das Bischöfliche Ordinariat?*

Alles Tun und Wirken basiert auf den Grundhaltungen der Kirchenentwicklung und der synodalen Verfasstheit der Kirche. Um Akteur\*innen und Partner\*innen optimal unterstützen zu können, sind Strukturen und Prozesse aus der Perspektive derer gestaltet, für die das Bischöfliche Ordinariat da ist.

## *Konkret bedeutet das:*

- Wir koppeln den Einsatz vorhandener Ressourcen an die Wirkungen unseres Tuns.
- Wir beschreiben Rollen und Aufträge.
- Wir definieren Standards für unsere Serviceleistungen.
- Wir sorgen dafür, dass Strukturen, Arbeitsprozesse und Leistungen konsequent und regelmäßig auf Einhaltung (Zeit, Qualität, Transparenz der Prozessabläufe) und Funktionalität überprüft werden.
- Wir sorgen dafür, dass Ausrichtung und Ziele des Bischöflichen Ordinariats konsequent und regelmäßig überprüft werden. Dies geschieht mit Blick auf die Entwicklung der Gesamtorganisation in unserem Auftrag als Kirche.
- Wir ermöglichen es, dass aus den Strategien spezifische Zielsetzungen abgeleitet werden, die von den Mitarbeitenden ausgestaltet werden.

# Teil A

## Zusammenfassung

## Teil A Zusammenfassung

# Hintergrund und Anliegen des Transformationsprogramms

Die Kirche im Bistum Limburg hat in den letzten Jahren nach außen hin rapide an Bedeutung und nach innen an Bindekraft verloren. „Für wen sind wir als Kirche da?“ stellt sich als zentrale Frage. Um sie beantworten zu können, ist ein Perspektivwechsel erforderlich.

Ein solcher Perspektivwechsel kann nur durch das gemeinsame Einüben der Grundhaltungen der Kirchenentwicklung entstehen. Um zu einer gemeinsamen Perspektive zu kommen und vom Ganzen her zu denken, um interessengeleitetes Denken und Handeln zu überwinden und gemeinsame Verantwortung übernehmen zu können, ist eine gemeinsame Haltung erforderlich. Sie kann durch das Erlernen der Grundhaltungen der Kirchenentwicklung gewonnen werden.

In diesem Sinne wurde das Transformationsprogramm vom Bischof in Auftrag gegeben. Ziel des Programms war es, den nötigen Kulturwandel anzustoßen und eine Organisation zu gestalten, die dies ermöglicht und fördert. Sie soll vom Nutzer her gedacht und auf fortdauernde Entwicklung angelegt sein, um in einer immer komplexer werdenden, sich ständig verändernden Gesellschaft, handlungsfähig zu bleiben. In der Präambel für das Bischöfliche Ordinariat wird dies als Klammer für künftiges Tun verbindlich festgelegt.

Für die Arbeit im Transformationsprogramm war das Grundverständnis der Kirchentwicklung handlungsleitend. Es wird durch das Einüben der Grundhaltungen der Kirchenentwicklung verwirklicht:

- offen sein für die Zeichen der Zeit und sie im Licht des Evangeliums deuten
- sich dazu unter das Wort Gottes stellen

- vertrauen können und vertrauenswürdig sein
- Partizipation ermöglichen
- verstetigen, dass Entscheidung auf Beratung folgt
- Innovation zulassen, fehlerfreundlich und konfliktfähig sein

Im Sinne des angestrebten Kulturwandels verlangte dies, tradierte Muster zu hinterfragen, bewusst zu brechen und Raum für neue Erfahrungen zu schaffen. Dabei geben die Zuschreibungen der Kirchenentwicklung - dezentral, subsidiär, partizipativ, charismenorientiert, missionarisch, diakonisch, geschlechtergerecht – Orientierung und Rahmen. Grundansatz war, möglichst breit getragene Ergebnisse zu erzielen. Dafür wurde unter breiter Mitwirkung hierarchie- und bereichsübergreifend gearbeitet. Arbeitsgruppen waren mit Personen aus vielfältigen Perspektiven besetzt; nicht Interessenvertretung, sondern das Einbringen unterschiedlicher Kompetenzen und Perspektive sollte maßgeblich werden.

Zum Vorgehen gehörte auch, trotz offener Fragen und bestehender Unsicherheiten mit motivierten Personen erste Schritte zu gehen und so Erfahrungen zu sammeln. In Reflexionsschleifen, in denen neue Formen der Reflexion und Begegnung erlebt werden konnten, wurden diese Erfahrungen regelmäßig ausgewertet und sofort genutzt, um das weitere Vorgehen bei Bedarf anzupassen.

Themen aus dem MHG-Folgeprojekt, die sich mit denen des Transformationsprogramms überlappten, wurden in der Logik der Kirchenentwicklung bearbeitet.



## Teil A Zusammenfassung

# Ergebnisse des Transformationsprogramms

Im beschriebenen Modus wurde in den Teams der fünf, ab April 2021 vier Handlungsfelder - „Leitungshandeln“, „BO Organisation & Prozesse“, „Mittlere Ebene & Bezirke“ (ab April 2021 zusammen als Handlungsfeld „Organisation & Prozesse“), „kuriale & synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“ und „Innovative Kommunikation“ - in insgesamt vier Arbeitszyklen von jeweils drei Monaten gearbeitet. Als wesentliche Ergebnisse sind folgende Punkte hervorzuheben:

Das Selbstverständnis eines zukünftigen Bischöflichen Ordinariates ist in Form von Präambel und Strategien beschrieben. Bausteine organisationalen Handelns wie das Zukunftsbild des Bistums aus Perspektive des Bischöflichen Ordinariats sind erarbeitet.

Neue Formen von Leitung wie z.B. im Format „Deko plus Abteilungsleitungen“, insbesondere aber auch Leitung im Team wurde erprobt. Daraus leitet sich ein neues Verständnis von Leitung ab.

Für die Gestaltung der Organisationsstruktur sind verbindliche Leitplanken formuliert. Eine künftige Organisationsstruktur ist entwickelt und in einem Modell dargestellt. Es umfasst einen Entwurf für den zentralen Bereich des BO und zwei Varianten für die dezentrale Aufstellung.

Das Modell ist vom Nutzer her gedacht. Mit einer Organisationsstruktur aus fünf Bereichen (Leistungsbereiche: Pastoral und Bildung, Ressourcen und Infrastruktur; Querschnittsbereiche: Personalmanagement und -einsatz, Steuerung und Entwicklung, Marketing und Kommunikation) sowie einem Leitungsteam, dem ein Stabsbereich Aufsicht und Recht

zugeordnet ist, soll die Zusammenarbeit über Bereiche hinweg gefördert werden. Die zukünftige Organisation ist deutlich einfacher und dezentraler aufgestellt und mit Ressourcenhoheit der jeweiligen Einheit ausgestattet. Sie arbeitet strategiegeleitet und überprüft die erzielten Ergebnisse systematisch (Wirkungscontrolling). Definierte Verantwortlichkeiten und Prozesse (Qualitätsmanagement) sind Grundlage für die Arbeit.

Vorschläge für neue Formen von kurialer und synodaler Beratung und Entscheidung sind erarbeitet.

Mit der Vorlage einer Übersicht und der Empfehlung zu einem Kollaborationstool wurden grundlegenden Fragestellungen der Digitalisierung identifiziert und die Entwicklung einer Gesamtstrategie Digitalisierung für das Bistum initiiert.

Außerdem wurden neue, vor allem virtuelle Formate der Kommunikation und Begegnung (z.B. Format Flurfunk oder das virtuelle Treffen der Mitarbeitenden) erprobt und die Erfahrungen ausgewertet.

Die einzelnen Ergebnisse sind im folgenden zur besseren Übersicht tabellarisch aufgelistet. Sie sind jeweils auf eine ausführliche Darstellung in Teil B verlinkt.

Die Ergebnisse sind dem Auftraggeber (Bischof und Generalvikar) am 08.10.2021 übergeben worden und werden durch diese einer breiten Beratung zugeführt, die für den Zeitraum Oktober 2021 bis April 2022 geplant ist.



► zur Ergebnisdokumentation des HF Organisation und Prozesse

|   | Ziel laut Auftrag  | Zielerreichung | Konzept / Modell / Produkt   |
|---|--|----------------|--|
| 1 | Eine funktionale Gesamtaufstellung der Organisation (zentrale und dezentrale Elemente) ist für die 1., 2. und (wo gegeben) 3. Führungsebene beschrieben.<br>Die Organisationsgestalt der Gesamtorganisation ist beschrieben. Zwei dazu passende Organisationsstrukturmodelle sind entworfen und abgestimmt und zur Beratung vorgelegt. | 100%           | Organisationsmodell(e), dargestellt in Organisationsbildern, Organigramm und Geschäftsverteilungsplan          |
| 2 | Das Selbstverständnis ist geklärt (strategische Grundlegung).  | 100%           | Präambel und Leitplanken   |
| 3 | Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Kommunikations- und Entscheidungswege sind geklärt und beschrieben.  | 100%           | Leistungsstrukturen; kuriale Gremien; Geschäftsverteilungsplan   |
| 4 | Anforderungen an die Gestaltung von kurialen und synodalen Beratungs- und Entscheidungsprozessen aus Sicht der Organisation sind geklärt.  | 80%            | Kirchenrechtliche Klärungen; Beschreibung der Anforderungen; Abgleich mit dem HF kuriale und synodale Beratung |
| 5 | Ein Umsetzungsplan / eine Roadmap mit allen wichtigen Eckpunkten für die Umsetzungsphase liegt vor.  | 100%           | Umsetzungsplan für das HF und Rahmen für das Gesamtprogramm  |
| 6 | Berücksichtigung der Anforderungen aus dem MHG-Projekt ist sichergestellt.   | 80%            | Qualitätsprüfung kontinuierlich erfolgt; Bewertung durch Unabhängige Kommission steht noch aus                 |
| 7 | Projektbegriff ist geklärt   | 100%           | Anforderungen an Projekte sind beschrieben   |

# Teil A Zusammenfassung

## Überblick: Erreichte Ziele im HF kuriale & synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse



► zur Ergebnisdokumentation des HF ksBEP

|   | Ziel laut Auftrag  | Zielerreichung | Konzept / Modell / Produkt  |
|---|--|----------------|---|
| 1 | Anforderungen an die Gestaltung von kurialen und synodalen Beratungs- und Entscheidungsprozessen sind erhoben  | 100 %          | Interviews wurden geführt, Auswertung liegt vor   |
| 2 | Leitplanken/ Prinzipien für die Arbeit (strategische Grundlegung) sind benannt   | 100%           | Kriterien für gute Beratung und Entscheidung;   |
| 3 | Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse sind entsprechend der Neuordnung des BO und der mittleren Ebene auf Zukunft hin neu gestaltet                    | 30%            | Erste Ansätze liegen vor; abschließende Erstellung steht noch aus; Kirchenrechtliche Klärungen; Abgleich mit dem HF Organisation und Prozesse; Teilbearbeitung fand im Handlungsfeld O&P statt; |
| 4 | Die Anforderungen an eine zukünftige Synodalordnung sind beschrieben, um eine effektivere und auf die konkrete kirchliche Situation abgestimmte Beratung zu gewährleisten. | 50%            | Kriterien für gute Beratung & Entscheidung sind beschrieben. Es kann erst nach der Entscheidung für die Strukturen angepasst werden. Vorarbeiten liegen vor.                                    |
| 5 | Die Gremienlandschaft ist reorganisiert.   | 50%            | Zwei Modelle liegen vor; Schnittstellen von kurial und synodalen Gremien müssen noch beschrieben & geklärt werden   |
| 6 | Macht und Gewaltenteilung bilden sich in der neuen Beratungs- und Entscheidungslandschaft sinnvoll und nachvollziehbar ab  | 50%            | In Modell 1 ja; Modell 2 folgt einer anderen Logik; Qualitätsprüfung kontinuierlich erfolgt; Bewertung durch Unabhängige Kommission steht noch aus;   |
| 7 | Ein Rolloutplan liegt vor.   | 100%           | Umsetzungsschritte zum Stand 30.09.2021 liegen vor. Konkretisierung bzw. Überprüfung des Plans kontinuierlich nötig.  |

# Teil A Zusammenfassung

## Überblick: Erreichte Ziele im HF Leitungshandeln



### ► zur Ergebnisdokumentation des HF Leitungshandeln

|   | Ziel laut Auftrag   | Verortung im Handlungsfeld                           | Zielerreichung | Konzept / Modell / Produkt  |
|---|---|--|----------------|---|
| 1 | Ein Zukunftsbild ist in einem systematisch und partizipativ angelegten Prozess verständigt.   | AG Zukunftsbild                                      | 100%           | Zukunftsbild für das Bistum aus der Perspektive des BO ist erarbeitet und veröffentlicht  |
| 2 | Strategische Grundentscheidungen für ein neues zeitgemäßes Selbstverständnis von Kirche sind getroffen.   | AG Strategie   | 100%           | Präambel für das BO und fünf Strategiefelder sind formuliert; Umsetzungspläne sind ausgearbeitet worden                           |
| 3 | Ein Prozess kontinuierlicher Strategiearbeit ist etabliert und wird gelebt.   | AG Strategie   | 80%            | Konzept für Master-Strategieprozess ist vorgelegt - erster Durchgang startet im Herbst 2022                                       |
| 4 | Führung und Steuerung werden auf das ganze System hin ausgeführt (Deko und AL verantworten gemeinsam die Strategie des Bistums).                                  | Neues Format   | 100%           | Veranstaltung „Neues Format DeKo+AL wurde etabliert – Strategien dort mehrmals beraten  |
| 5 | Die Deko hat ein Verständnis gemeinsamer Leitungsverantwortung entwickelt und daraus Kriterien für ihre konkrete Arbeit im Sinne einer Aufgabenkritik abgeleitet. | Lern- u. Gestaltungsprogramm                         | 50%            | Lern- und Gestaltungsprogramm wurde durchgeführt; erste Entwicklungsimpulse gesetzt   |
| 6 | Eine entsprechende Re-Organisation der Zusammenarbeit (Zuschnitt / Zusammensetzung, Arbeitsweisen) ist vorgenommen; das Statut der Deko ist angepasst.            | Teilw. HF Organisation & Prozesse / Teilw. HF kusBEP | 10%            | Anpassung Statut DeKo ausstehend. Es kann erst nach der Entscheidung für die Strukturen angepasst werden. Vorarbeiten liegen vor. |
| 7 | Die Deko ist wirkungsvoll im Führungshandeln im Sinne der Kirchenentwicklung und des Transformationsprogrammes.   | Lern- u. Gestaltungsprogramm                         | 50%            | Lern- und Gestaltungsprogramm wurde durchgeführt; erste Entwicklungsimpulse gesetzt   |
| 8 | Im Sinne der Geschlechtergerechtigkeit sind Teilhabemöglichkeiten von Frauen an Leitungssätern, die nicht an die Weihe gebunden sind, konkret gefördert.          | AG Strategie   | 100%           | Aufnahme entsprechender Ziele in die Strategie Leitungshandeln  |
| 9 | Ein kontinuierlicher Reflexionsprozess zum Leitungshandeln ist etabliert.   | AG Strategie   | 70%            | Im Rahmen im ersten Satz der Strategie Leitungshandeln / Umsetzung steht aus  |

# Teil A Zusammenfassung

## Überblick: Erreichte Ziele im HF Innovative Kommunikation



► zur Ergebnisdokumentation des HF Innovative Kommunikation

|    | Ziel laut Auftrag  | Zielerreichung | Konzept / Modell / Produkt   |
|----|--|----------------|--|
| 1  | Kommunikation zum Transformationsprogramm ist gestaltet und gesteuert:   |                |  |
| 1a | ➤ Kommunikation relevanter Inhalte / Ergebnisse  | 100%           | Website, Sondernewsletter, versch. Beteiligungsformate   |
| 1b | ➤ „Programmmarketing“  | 100%           | Corporate Design und Formatvorlagen für Dokumente, Trailer zu Programm, Give aways (Tassen, Glückskekse)   |
| 1c | ➤ programminterne Kommunikation zwischen den Beteiligten   | 50%            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer Arbeitsstruktur auf Sharefile</li> <li>• personale Kommunikationsstrukturen von Programmleitung unterhalten und gesteuert</li> </ul>   |
| 2  | Innovative Formen der Kommunikation sind in der Organisation (BO und Pfarreien) erprobt, Erfahrungen sind generiert und ausgewertet.                                     | 100%           | Beteiligungsformat Flurfunk, Mailaktion Stilvoll, Virtuelles Treffen der MA, Aufbau eines Support-Pools für virtuelle Formate  |
| 3  | Akzeptanz für innovative Formen der Kommunikation ist in der Organisation angestoßen.  | 80%            | Evaluation der Formate Flurfunk und virtuelles Treffen der Mitarbeit*innen   |
| 4  | Weitere Förderung der Akzeptanz ist an AG übergeben.   | 100%           | Vorschläge sind im Rahmen der Ergebnisdokumentation unterbreitet   |
| 5  | Übersicht zu Tools für die Zusammenarbeit ist erstellt; Tools sind bewertet  | 100%           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bericht inkl. Empfehlung aus dem AP „Aufbau einer Kollaborationsplattform“</li> <li>• neuer Arbeitsauftrag an AG Digitalisierung erteilt</li> </ul> |
| 6  | Eine Empfehlung zu künftiger Nutzung liegt vor und ist zur Entscheidung an die AG übergeben. In diesem Zusammenhang ist der Qualifizierungs- und Lernbedarf beschrieben. | 100%           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bericht inkl. Empfehlung aus dem AP „Aufbau einer Kollaborationsplattform“</li> <li>• neuer Arbeitsauftrag an AG Digitalisierung erteilt</li> </ul> |

## Teil A Zusammenfassung

### Überblick: Offene Punkte

Einige Ziele wurden im Rahmen der zur Verfügung stehenden Zeit bzw. aufgrund von Abhängigkeiten, die im Zuge der Planung des Programm noch nicht klar waren, nicht erreicht. Ihre Weiterverfolgung ist zum Zeitpunkt des Programmendes wie folgt vorgesehen:

- Anforderungen an die Gestaltung von kurialen und synodalen Beratungs- und Entscheidungsprozessen aus Sicht der Organisation sind geklärt. → Nach Abschluss der Beratungs- und Entscheidungsphase Prozess der Weiterarbeit definieren, u.a. Erstellung der Synodalordnung und Beschreibung von Schnittstellen der Gremien
- Berücksichtigung der Anforderungen aus dem MHG-Projekt ist sichergestellt. → Bewertung durch Unabhängige Kommission vornehmen
- Ein Prozess kontinuierlicher Strategiearbeit ist etabliert und wird gelebt. → Erster Durchgang des Masterstrategieprozesses ist durchzuführen
- Die Deko hat ein Verständnis gemeinsamer Leitungsverantwortung entwickelt und daraus Kriterien für ihre konkrete Arbeit im Sinne einer Aufgabenkritik abgeleitet. → Die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitungsverständnisses ist auf der ersten und zweiten Leitungsebene der neuen Organisation fortzusetzen.
- Die Deko ist wirkungsvoll im Führungshandeln im Sinne der Kirchenentwicklung und des Transformationsprogrammes.
- Ein kontinuierlicher Reflexionsprozess zum Leitungshandeln ist etabliert.
- Eine entsprechende Re-Organisation der Zusammenarbeit (Zuschnitt / Zusammensetzung, Arbeitsweisen) ist vorgenommen; das Statut der Deko ist angepasst. → Das Statut kann erst nach der Entscheidung über die neue Organisationsform angepasst werden.

## Teil A Zusammenfassung

# Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen für die künftige Organisation



- Eine Kulturveränderung im Bistum Limburg braucht Klarheit über den spirituellen Begründungszusammenhang. Die Haltungen der Kirchenentwicklung sollten künftig noch stärker thematisiert, besprechbar gemacht und eingeübt werden.
- Es ist eine Herausforderung, eine Gesamtperspektive einzunehmen. Partikularinteressen verhindern die Weiterentwicklung. In einer künftigen Organisation sollte eine gemeinsam geteilte Gesamtperspektive immer weiter eingeübt und eingefordert werden. Dabei braucht die Gesamtperspektive eine konsequent verfolgte Anwaltschaft.
- Führung ist in einem komplexen Transformationsvorhaben vor allem im strategischem Denken und Handeln gefordert. Dabei sind auch Führungskräfte Lernende und benötigen als solche Vorbereitung und Unterstützung für die Übernahme ihrer Rollen im Programm. In einer künftigen, auf stetige Entwicklung angelegten Organisation, sollte Führung sich verstehen als Rahmen ermöglichende Kraft in der Bewegung nach vorn, die gemeinsame mit anderen lernt.
- Kommunikation kann nur in gemeinsamer Verantwortung erbracht werden. Multiplikator\*innen, insbes. die Führungskräfte, spielen hierbei eine zentrale Rolle. Sie tragen wesentlich zur Akzeptanz von Vorhaben bei.
- Die Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen hinweg und in multiprofessionellen Teams bereichert die Arbeit und führt zu besseren Ergebnissen. Dabei ist auch das persönliche Zusammenspiel der Akteur\*innen erfolgskritisch. Im Interesse von Verständigung, Innovation und Veränderung sollten auch künftig Teams bereichsübergreifend und multiprofessionell besetzt sein
- Der Begriff der Partizipation ist sehr unterschiedlich besetzt. In einer künftigen partizipativ agierenden Organisation ist eine Klärung des Partizipationsverständnisses erforderlich. Insbesondere sollte in Arbeitsprozessen jeweils zu Beginn geklärt werden, welche Form von Partizipation vorgesehen ist (Information, Sichtweisen abbilden, Wissen teilen, Optionen entwickeln, Entscheidungen herbeiführen, Entscheidungen verantworten) Für die partizipative Gestaltung von Kommunikation werden außerdem entsprechende technische Voraussetzungen und Personalressourcen benötigt, die in der Organisation bislang nicht vorgehalten werden.

# Teil B

Detaillierte Ergebnisdokumentationen

# Ergebnisdokumentation HF Organisation & Prozesse

**Erstellt von:** Handlungsfeld Organisation & Prozesse

**Handlungsfeldleitung:**

Ralf Stammberger und Dr. Clemens Kiefer

**Projektadministration:**

Ariane Tauber

**Kernteam:**

Matthias Bär, Pfr. Andreas Fuchs, Stephan M. Geller, Pfr. Peter Hofacker, Birgit Krellmann, Birgit Merz, Samuel Stricker, Giovanna Vella, Christian Wendel

**Erweitertes Team:**

Andrea Bargon, Dr. Claus Denk, Jennifer Dietzel, Patrick Jung, Dr. Alexander Schmitt, Jörg Klärner, Julia Koik, Stefanie Matulla, Prof. Dr. Stefanie Meilinger, Prof. Dr. Peter Platen, Isabell Röhl, Christine Sauerborn-Heuser, Juliane Schlaud-Wolf, Dr. Sandra Schmidt, Alexandra Schumann, DDr. Caspar Söling, Prof. Dr. Joachim Valentin, Dirk von Juterzenka-Kuhn, Birgit Wehner, Achim Zenner

**Externe Begleitung:**

Michael Kempf, Prof. Dr. Petra Strehmel

**Stakeholder der Dezentenkonferenz:**

Thomas Frings, Dr. Wolfgang Pax

# Inhalt

## Auftrag

### Teil I Modelle der Organisation und Prozesse

1. Leitplanken und Prinzipien der Ausgestaltung
2. Gesamtzusammenhang
3. Prozesslandschaft
4. Anspruchsgruppen / Nutzer
5. Gesamtorganisation
6. Pfarreien
7. Gemeinden von Katholik\*innen anderer Muttersprache
8. Bischöfliches Ordinariat
9. Zentren und Regionalität
10. Leitungsstrukturen
11. Fachzentrum Kita

12. Bearbeitung von Themen aus dem MHG-Projekt
13. Umsetzung der Kriterien zur Ausgestaltung der Modelle
14. Bezug zur Präambel
15. Chancen und Risiken
16. Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte
17. Offene Punkte

### Teil II Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### Teil III Lessons Learned

1. Lessons Learned
2. Übersicht: Musterbrüche

# Auftrag Handlungsfeld „Organisation & Prozesse“ /1



## Verantwortlich / Begleitung

- Leitung: R. Stammberger / Dr. C. Kiefer
- Begleitung Deko: T. Frings, Dr. W. Pax
- Ext. Begleitung: M. Kempf

## Team / Beteiligte

- Kernteam und  
erweitertes Team
- Dezernent/innen
- AL
- KE
- Nutzer
- Externe Perspektiven
- MA

## Zeitraum

- Start: April 2021
- Ende: September 2021 (Zyklus 3&4)

## Ressourcen

- Projektadministration: A. Tauber
- Programmbüro

## Ziele

Auf Grundlage der Ergebnisse des HF Mittlere Ebene und Bezirke sowie der Ergebnisse des HF BO Organisation und Prozesse der ersten beiden Zyklen werden folgende Ziele angestrebt:

- Eine funktionale Gesamtaufstellung der Organisation (zentrale und dezentrale Elemente) ist für die 1., 2. und (wo gegeben) 3. Führungsebene beschrieben.
- Das Selbstverständnis ist geklärt (strategische Grundlegung).
- Die Organisationsgestalt der Gesamtorganisation ist beschrieben.
- Zwei dazu passende Organisationsstrukturmodelle sind entworfen und abgestimmt und zur Beratung vorgelegt.
- Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Kommunikations- und Entscheidungswege sind geklärt und beschrieben.
- Der Projektbegriff ist geklärt.
- Anforderungen an die Gestaltung von kurialen und synodalen Beratungs- und Entscheidungsprozessen aus Sicht der Organisation sind geklärt.
- Ein Umsetzungsplan / eine Roadmap mit allen wichtigen Eckpunkten für die Umsetzungsphase liegt vor.
- Berücksichtigung der Anforderungen aus dem MHG-Projekt ist sichergestellt.

## Inhalte /zentrale Aktivitäten

Für alle zu erarbeitenden Inhalte und Aktivitäten werden die Entwicklungspole „Fach- / Regionalzentren“, Leitplanken, Prozesslandschaft, Kriteriologie, Orgamodelle, Ist-Analyse, Ergebnisse Interviews und Resonanzen aus beiden ehemaligen Handlungsfeldern sowie Rückmeldungen aus den Nutzerdialogen als Grundlage für die Weiterarbeit verstanden.

- Bedeutung der Grundhaltungen von KE für zwei Organisationsmodelle – Definition von Anforderungen, Entscheidungslogik / Auswahlkriterien
- Ergebnisse HF ME und BO Orga integrieren
- Visualisierung der künftigen Organisationsstrukturelemente
- Anforderungen von Umwelt und Strategien beschreiben
- Vereinheitlichung von Führungsprozessen
- Linie und Queraufgaben: Beschreibung des Zusammenwirkens
- Gemeinsames Verständnis schaffen
- Strukturmodelle entwickeln
- Projektbegriff klären und Projektlandschaft bauen
- Rollen definieren
- Gestaltung der Regelkommunikation klären
- Anforderungen an die notw. Unterstützungssysteme beschreiben
- Umsetzungsplan erarbeiten

# Auftrag Handlungsfeld „Organisation & Prozesse“ /2



## Nicht-Ziele

- Organisation ist in das neue Modell überführt (Rollout ist durchgeführt)

## Ergebnistypen

- Visualisierung der künftigen Organisation
- Rollenbeschreibungen
- Beschreibung der Regelkommunikation
- Prozessbeschreibungen
- Projektplan für die Umsetzung
- Ergebnisdokument „Anforderungen“

## Ergebnisse aus der Initiierungsphase

### Hintergrundgespräche

- Das Bistum muss zukünftig subsidiär gedacht werden – von der Situation der Menschen her – das BO als Dienstleister
- Arbeitsabläufe bedürfen einer systematischen Überarbeitung, um die Nutzerorientierung zu optimieren
- Die Beziehungsgestaltung zu Caritas, Politik, Ökumene, Verbänden und Initiativen muss sichergestellt werden

### Auswertung der Exkursionen

- Führt zu der Suche nach dem Charisma von Orten / Sozialraumorientierung
- Zielt auf Charismenförderung und den Einbezug von Talenten
- Ermöglicht Formen der Vergemeinschaftung

### Treffen der Projektleiterinnen und Projektleiter

- In einer zukünftigen Organisation BO muss es einen strukturellen Ort für das Format Projekte geben

### Echtzeit-Evaluation

- Vernetzung und abteilungsübergreifendes Arbeiten (S. 14/ 24/30)
- Dezentrale Verantwortung (S. 24/30)
- Prozesse als Ausgangspunkt für die Organisationsstruktur (16/35)
- Klarheit und Geschwindigkeit von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen (S. 24/ 30/39)
- Transparenz von Prozessen (z.B. Neuordnung mittlere Ebene) (S. 35)
- Bedarf an verbindlicher Kommunikationskultur - besonders zwischen Pfarreien und BO (S. 41)

## Ergebnisse aus dem MHG-Projekt, die aus Perspektive der Betroffenen sinnvoll im Rahmen des Transformationsprogramms bearbeitet werden können

folgende Maßnahmen-Nummern aus dem Umsetzungsplan:  
3.2.1.3., 3.2.2.2., 3.2.2.3., 3.2.2.4., 3.2.2.5., 3.2.2.6., 3.2.2.7.

# Teil I

## Modelle der Organisation und Prozesse

1. Leitplanken und Prinzipien der Ausgestaltung
2. Gesamtzusammenhang
3. Prozesslandschaft
4. Anspruchsgruppen/Nutzer
5. Gesamtorganisation
6. Pfarreien
7. Gemeinden von Katholik\*innen anderer Muttersprache
8. Bischöfliches Ordinariat
9. Zentren und Regionalität
10. Leitungsstrukturen
11. Fachzentrum Kita
12. Bearbeitung von Themen aus dem MHG-Projekt
13. Kriterien zur Ausgestaltung der Modelle
14. Bezug zur Präambel
15. Chancen und Risiken
16. Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte
17. Offene Punkte

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

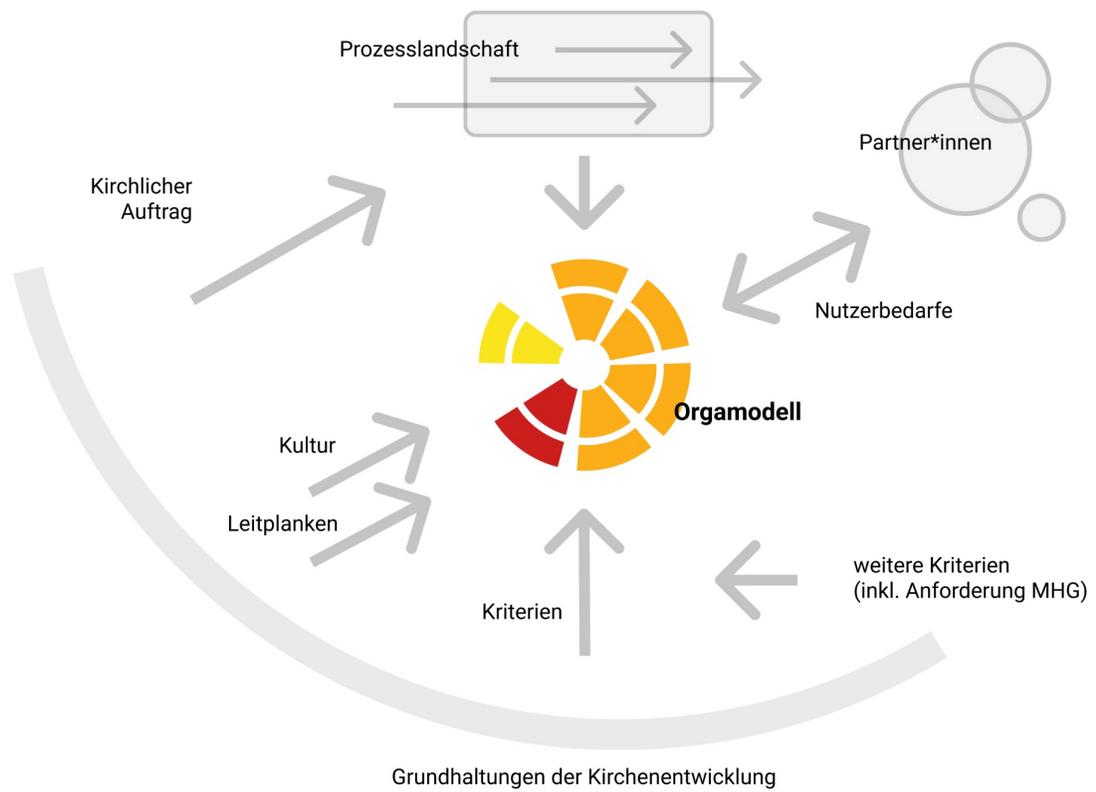
### 1. Leitplanken und Prinzipien der Ausgestaltung

Die Leitplanken beschreiben die Unterscheidungsmerkmale der künftigen Organisation:  
Die Organisation des BO ...

- ermöglicht, unterstützt und steuert die Wahrnehmung des Dienstes der Kirche im Bistum Limburg an den Menschen und setzt diese in zeitgemäßen Strategien, Prozessen und Arbeitsweisen um. Die Orientierung an den zukünftigen Bedarfen der Nutzergruppen ist dabei Basis der Dienstleistungsorientierung.
- spiegelt die Kernaufgaben von Dienstleistung, Regelsetzung, Steuerung und Aufsicht transparent wieder und trennt zwischen Aufsicht und Ausführung.
- hebt die grundsätzliche Unterscheidung zwischen pastoralem und nicht-pastoralen Personal als Organisationsprinzip auf.
- Die Unterstützung des Ehrenamtes wird systematisch berücksichtigt.
- verteilt die Ressourcen nach Wirkung zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kirche im Bistum Limburg so weit als möglich dezentral und zur Unterstützung der „End“-Nutzer, d.h. der Menschen, in deren Dienst Kirche steht.
- verortet Entscheidung da, wo sie sinnvoll, notwendig und wirkungsnah ist; Entscheidung und Verantwortung sind dabei eindeutig zugeordnet. Notwendige Voraussetzung ist eine kriteriengestützte Wirksamkeitsbeschreibung.
- fordert und fördert Vernetzung, Kooperation nach Innen und nach Außen, Arbeit und Verantwortung in (multi-professionellen) Teams, Reflexion und Flexibilität anstatt Versäulung und Erstarrung.
- ist kongruent zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.
- gliedert, wo möglich und sinnvoll, Bereiche mit hohem Anteil an Drittmittelfinanzierung und entsprechend eigener Steuerungslogik aus, ohne sie aus der Gesamtsteuerung zu entlassen. Dazu werden geeignete Rechtsformen gesucht.
- kooperiert, wo möglich und sinnvoll, gemeinsam mit anderen Diözesen und der ev. Kirche.
- ist nachvollziehbar und einheitlich im Aufbau nach Außen und Innen und gibt den Nutzergruppen und sich selbst Orientierung. Zentrale Ansprechpartner für die wesentlichen Nutzergruppen werden dabei gewährleistet.

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 2. Gesamtzusammenhang

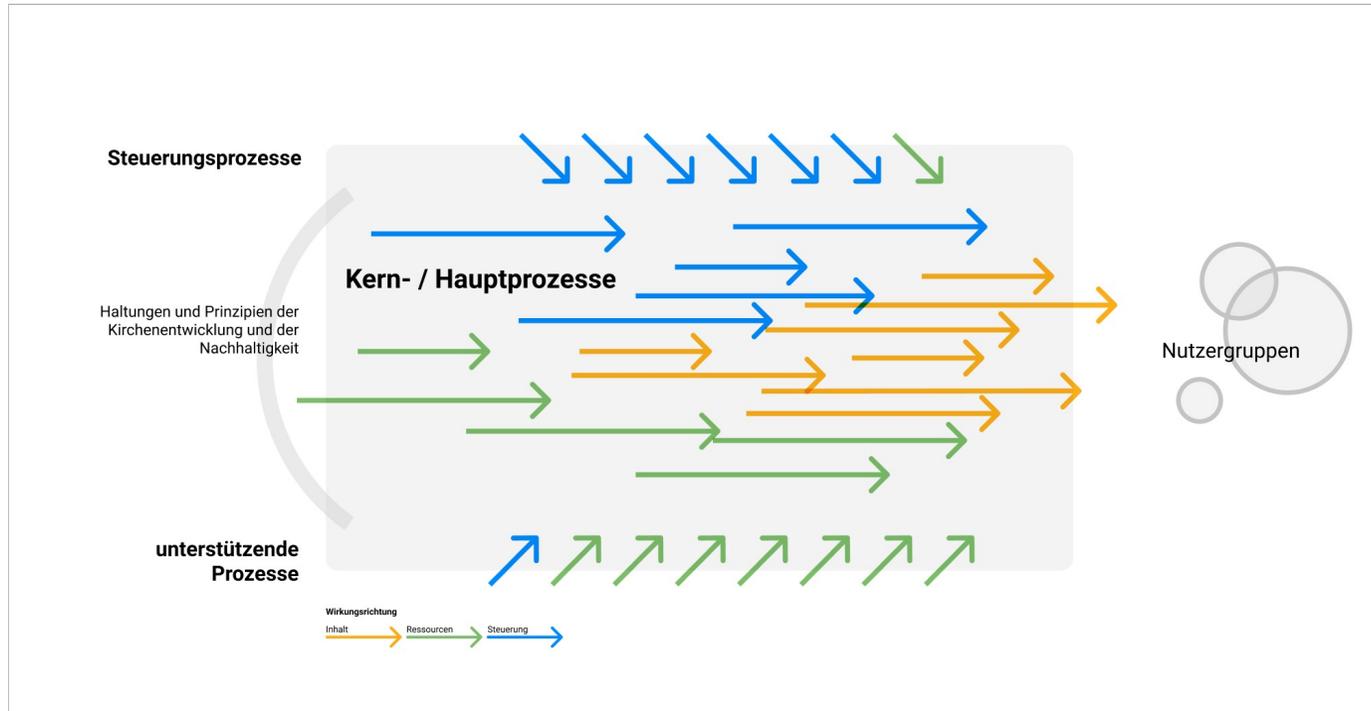


- Die Organisationsmodelle wurden in einem komplexen Prozess erarbeitet. Grundlage sind die Haltungen der Kirchenentwicklung und ein Verständnis des kirchlichen Auftrages, das sich der Grundfrage „Für wen sind wir da?“ verpflichtet sieht.
- Die grundlegende Nutzerorientierung bestimmt die Definition und Ausgestaltung der Prozesse. Dabei werden Nutzer als Partner verstanden, mit denen die Prozesse kontinuierlich weiterentwickelt werden.
- Die Organisationsmodelle haben den Kriterien, die sich aus Anforderungen an die Funktionalität, die Umsetzung des Ansatzes der Kirchenentwicklung und den Ableitungen aus dem MHG-Projekt ergeben, zu genügen.

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 3. Prozesslandschaft

### Allgemein



- Die Prozesslandschaft beschreibt die wesentlichen, von der Organisation zu erbringenden Prozesse. Unterschieden werden die **Kern-/Hauptprozesse**, die unmittelbar für die Nutzer\*innen erbracht werden, die **Unterstützungsprozesse**, die notwendige Voraussetzung zur Umsetzung der Kernprozesse sind und die **Steuerungsprozesse**, die darauf ausgerichtet sind, dass die Ziele der Organisation die Prozesse bestimmen.
- Im Zuge der Umsetzung sind die Prozesse in der Organisation schrittweise und systematisch mit Hilfe geeigneter Software-Tools zu erfassen. Ein systematisches Qualitätsmanagement sichert die Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung ab.

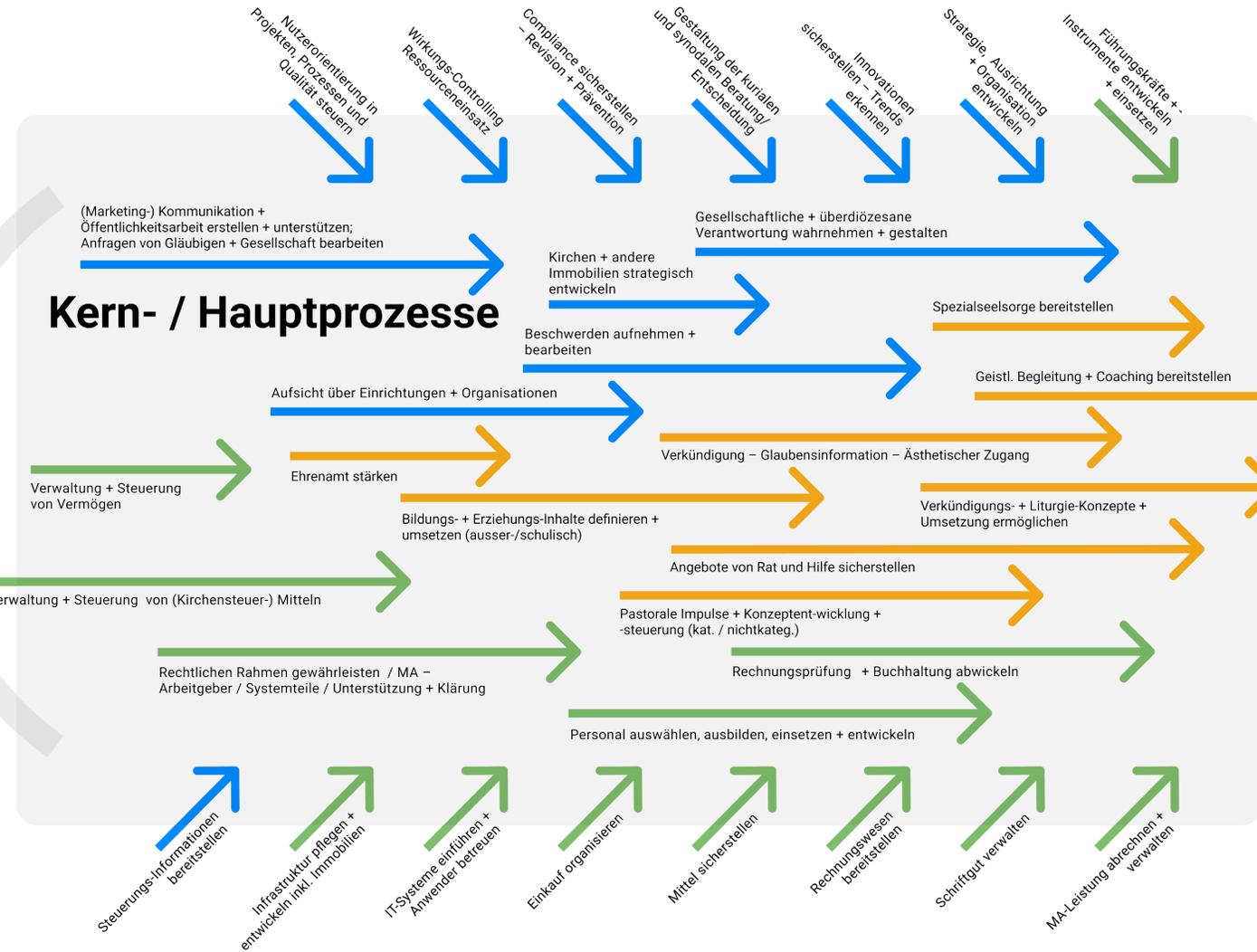
Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse  
**3. Prozesslandschaft**  
 BO und Zentren



**Steuerungsprozesse**

Haltungen und Prinzipien der  
 Kirchenentwicklung und der  
 Nachhaltigkeit

**unterstützende  
 Prozesse**



## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 4. Anspruchsgruppen / Nutzer\*innen

Nutzer\*innen sind Institutionen, Verbände und Personen, für die Dienstleistungen angeboten werden:

| Interne Nutzer*innen  | Externe Nutzer*innen / Vertragspartner*innen   | Nutzer*innen im Raum der Kirche   | Endnutzer*innen (Zentren)   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bischof/ Weihbischof</li> <li>• Synodale Gremien</li> <li>• Bezirksdekane + Mitglieder der Kurie</li> <li>• Pfarreien + mutterspr. Gemeinden</li> <li>• Kategoriale Seelsorge</li> <li>• Einrichtungen</li> <li>• Tagungshäuser</li> <li>• Kath. Schulen</li> <li>• Kitas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staatl. Schulen</li> <li>• Krankenhäuser; Hospize; Altenheime; Gefängnisse etc.</li> <li>• Weltkirchliche Partner</li> <li>• Ökumenische Partner</li> <li>• Andere Religionen</li> <li>• Politische Gremien/ Lobby               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommissariat Wiesbaden</li> <li>• Kommissariat Mainz</li> <li>• Kommune</li> <li>• Landkreis</li> <li>• Bundesland</li> </ul> </li> <li>• Medien</li> <li>• Potentielle Zuschussgeber*innen und –empfänger*innen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offizialat</li> <li>• MAV</li> <li>• Berufsvertretungen</li> <li>• Caritas-Verbände</li> <li>• Andere Verbände</li> <li>• VDD</li> <li>• Interne Stiftungen</li> <li>• Hochschulen</li> <li>• Orden/Klöster</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Gläubige</li> <li>• Weitere Mitglieder und Nichtmitglieder (Konkretes Anliegen vs. unkonkrete Sinnsuchende)</li> <li>• Ehrenamtliche</li> <li>• Ehepaare und Familien</li> <li>• Jugend</li> <li>• Ministranten</li> <li>• Spender/ Vermächtnisgeber</li> <li>• Vertragspartner</li> <li>• Netzwerkpartner</li> </ul> |

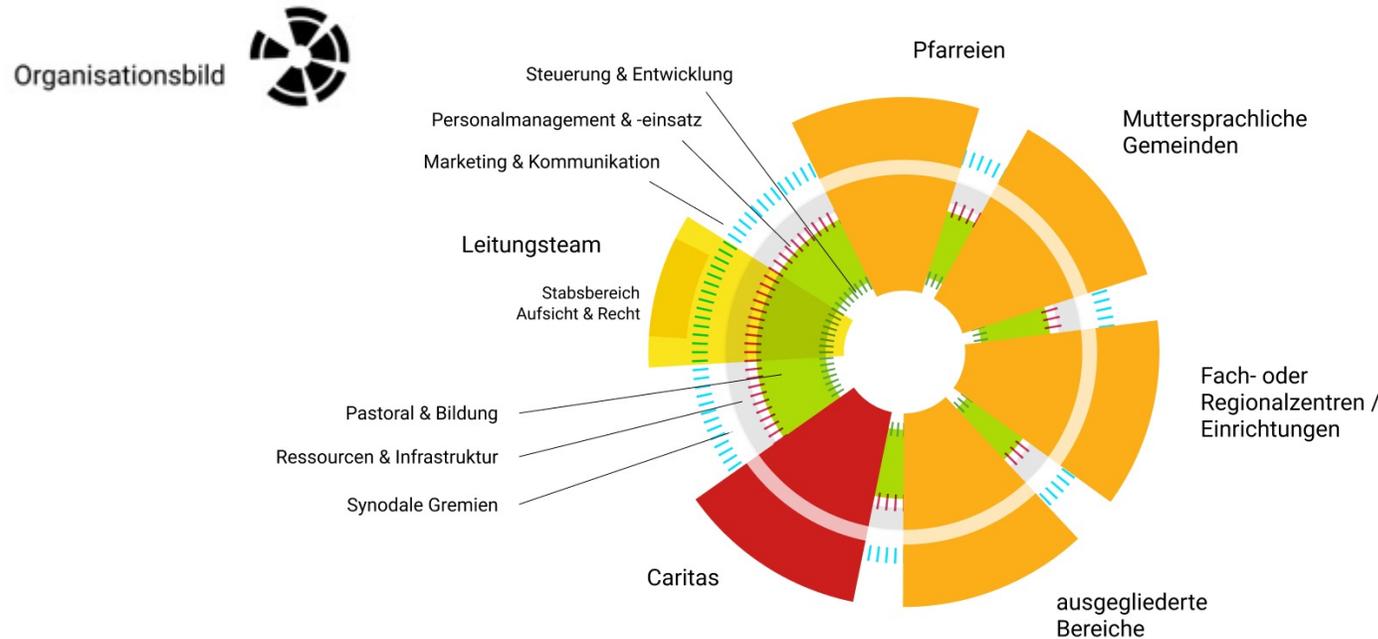
 **Angezielt wird, künftig endnutzerorientierte Angebote nicht aus der Zentrale heraus anzubieten.**

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 5. Gesamtorganisation



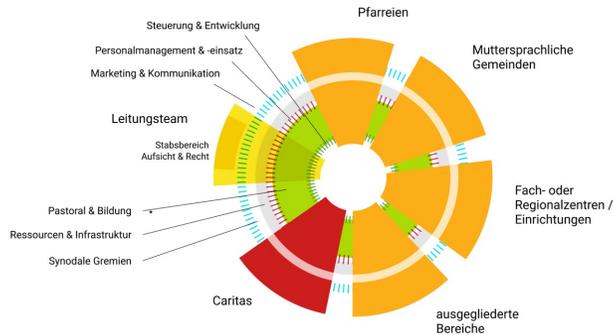
### Elemente des Bistums



Die wesentlichen Prozesse sind jene, in denen bei den Endnutzer\*innen Leistungen erbracht werden. Dies erfolgt in den Pfarreien, muttersprachlichen Gemeinden, den künftigem Fach-/ bzw. Regionalzentren und den Einrichtungen und Diensten der Caritas. Alle übrigen Elemente der Organisation, einschließlich der Leitungsbereiche, sind darauf ausgerichtet, dass diese Institutionen und Einrichtungen bestmöglich für ihre Aufgabenwahrnehmung unterstützt werden. Leitung wird dabei als ein notwendiges Systemelement zur Sicherstellung der Wirksamkeit und der Strategieausrichtung der Organisation verstanden.

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 6. Pfarreien



Nach dem Pfarreiwerdungsprozess gibt es insgesamt 50 Pfarreien neuen Typs.

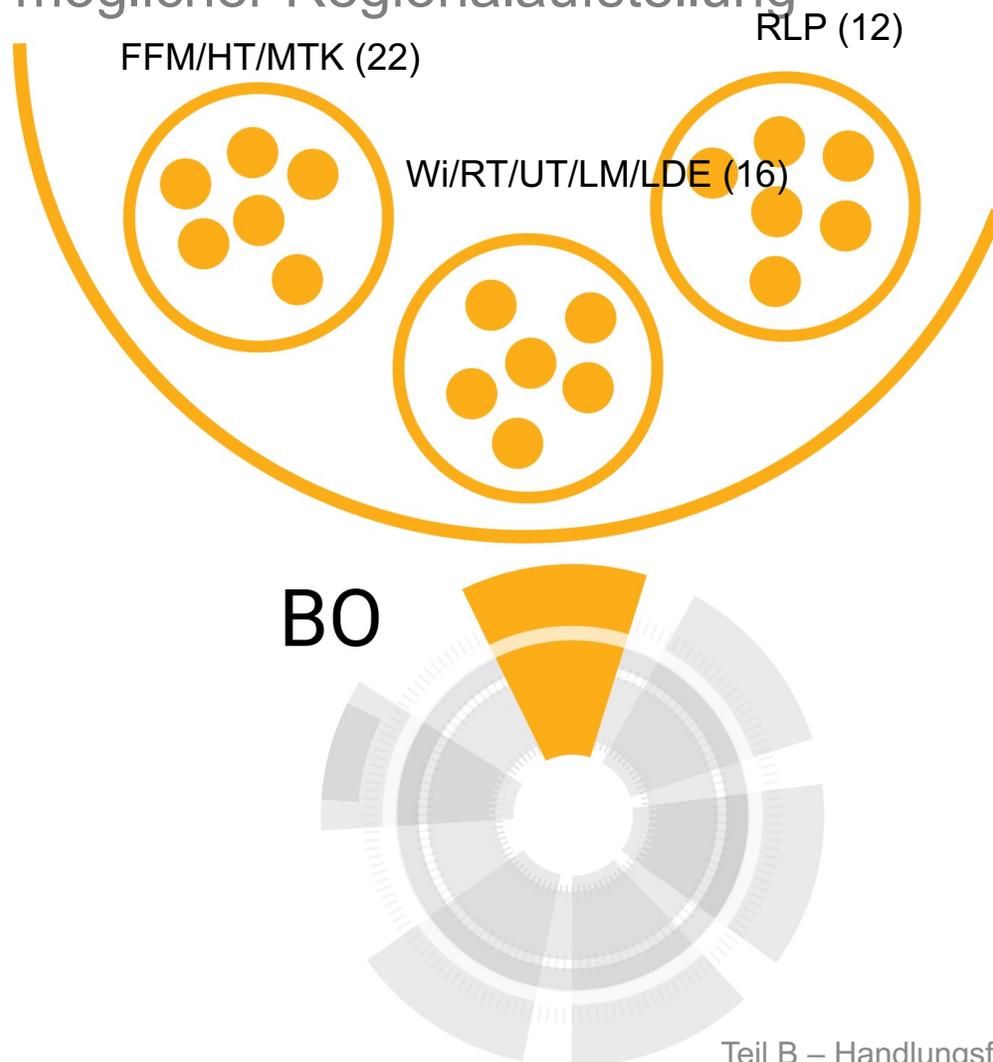


Die strukturelle Neu-Aufstellung der Pfarreien neuen Typs wird 2023 abgeschlossen sein. Um die Prozesse und Verantwortlichkeiten in der Gesamtorganisation zu klären, muss in einem eigenen Prozess geklärt werden, welche pastoralen Aufgaben künftig in den Pfarreien zu erbringen sind.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 6. Pfarreien

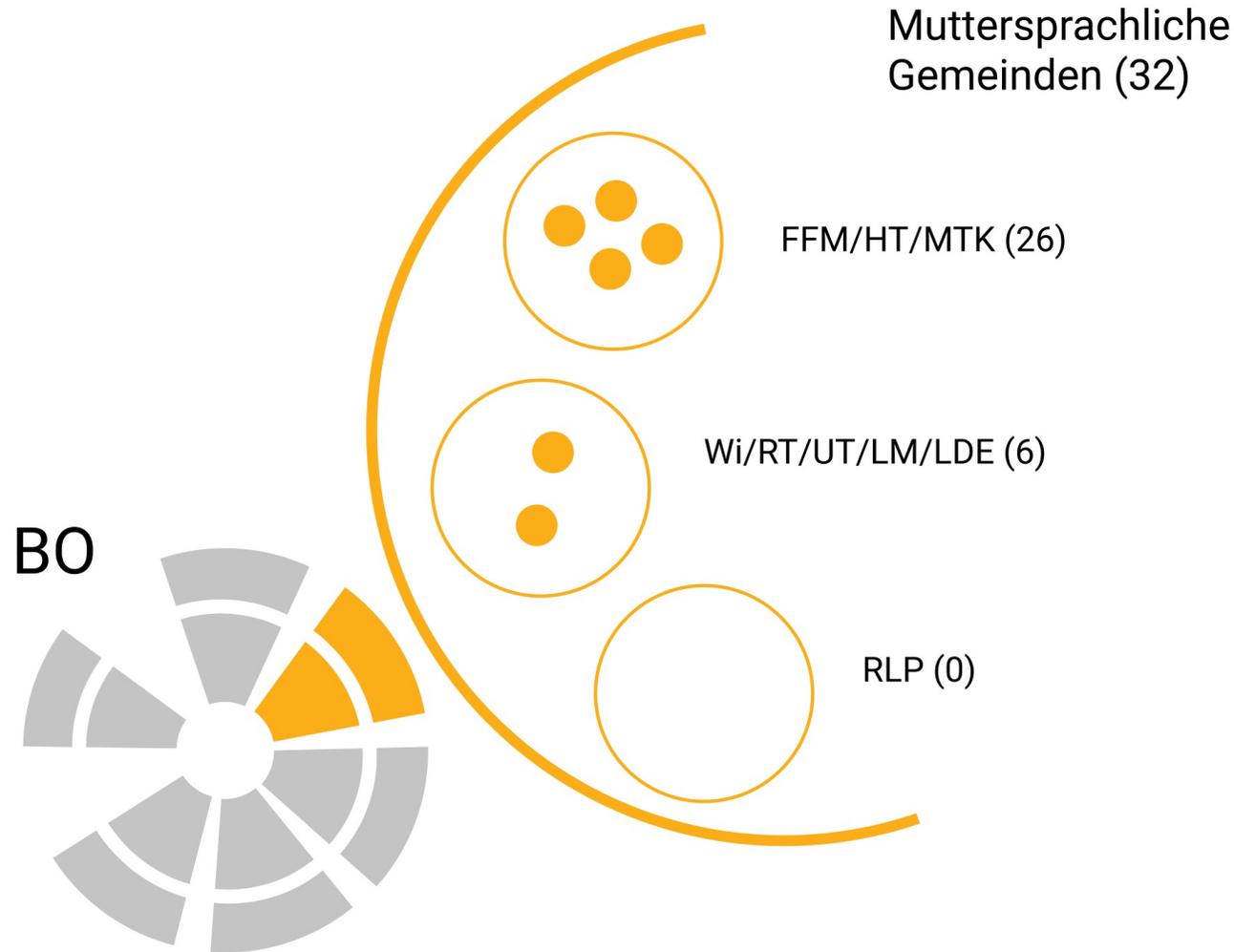
### in möglicher Regionalaufstellung



Wenn eine Bistumsorganisation mit Regionen (vorgeschlagen werden in diesem Fall 3-5; vgl. Modell 2) ausgestaltet wird, werden die Pfarreien diesen strukturell zugeordnet. Vorgeschlagen wird in diesem Fall, den Regionalleitungen auch die Dienstvorgesetzteigenschaft für die Pfarrer zu übertragen.

Hier und im Folgenden erfolgt immer exemplarisch eine Aufteilung auf 3 Regionen. Denkbar wären auch 0, 4 oder 5 Regionen im Bistum

## 7. Gemeinden von Katholik\*innen anderer Muttersprache



Wenn eine Bistumsorganisation mit Regionen (vorgeschlagen werden in diesem Fall 3-5; vgl. Modell 2) ausgestaltet wird, werden die muttersprachlichen Gemeinden diesen strukturell zugeordnet. Vorgeschlagen wird in diesem Fall, den Regionalleitungen auch die Dienstvorgesetzteneigenschaft für die Pfarrer zu übertragen.

Die Bedeutung der muttersprachlichen Gemeinden ist regional deutlich unterschiedlich ausgeprägt.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 8. Bischöfliches Ordinariat

Die künftige BO-Struktur wird **wesentlich verschlankt** durch:

- Zusammenführung der Leistungsbereiche
- Bündelung verschiedener Stabsstellen in einem Stabsbereich Aufsicht und Recht
- Bündelung von Aufgaben in Teams statt Einzelzuständigkeiten
- Auslagerung zentraler Aufgabenbereiche in eigenständige Zentren
- Verzicht auf Bischofsvikare/Bischöfliche Beauftragte in der Aufstellung der Organisation

Die künftige BO-Struktur arbeitet in einem **veränderten Modus** durch:

- Leitung in Teams auf der ersten Führungsebene und in der Leitung der Zentren
- Trennung von Aufsicht und Dienstleistung
- Aufgabenwahrnehmung in diversen und multiprofessionellen Teams
- Zusammenführung der Inhaltsbereiche in einem Leistungsbereich
- Systematische Verzahnung der Bereiche durch drei Querschnittsbereiche
- Orientierung an Strategien, deren Entwicklung der Querschnittsbereich Steuerung und Entwicklung betreibt.
- Klärung der Zielsetzungen und Überwachung von deren Wirksamkeit durch Wirkungscontrolling

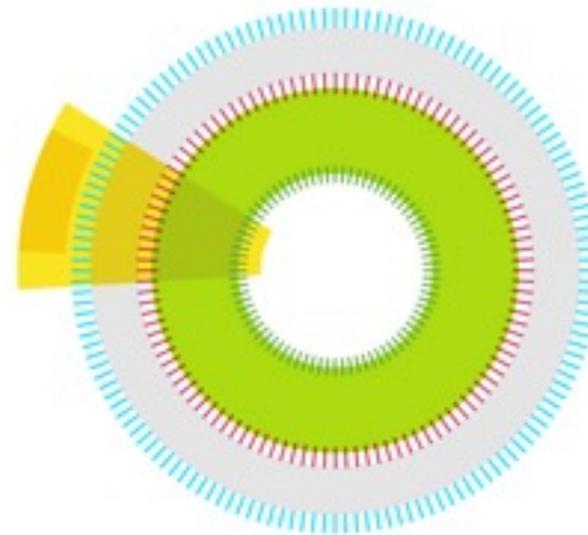
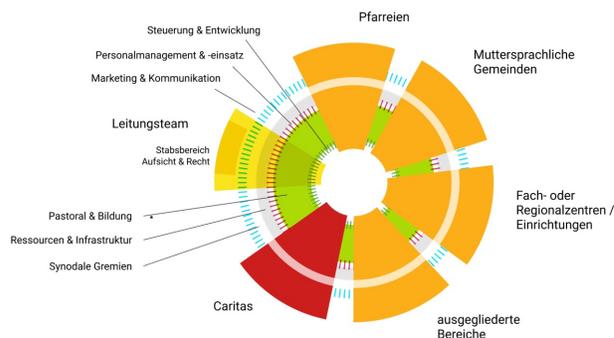
Die künftige BO-Struktur bietet **neue Elemente**, um künftige Aufgaben zu bewältigen:

- Aufbau der Querschnittsbereiche Steuerung & Entwicklung und Marketing und Kommunikation
- Trennung von bereichsübergreifendem Personalmanagement und Personaladministration
- Auslagerung von Themenbereichen in Fach- bzw. Regionalzentren mit erhöhter Selbstständigkeit der Steuerung im jeweiligen Feld
- Etablierung eines Fachzentrums Zukunft und Innovation
- Aufbau von Key-Accounting für Pfarreien und Zentren
- Arbeit in Teams

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 8. Bischöfliches Ordinariat

### Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Gesamtansicht

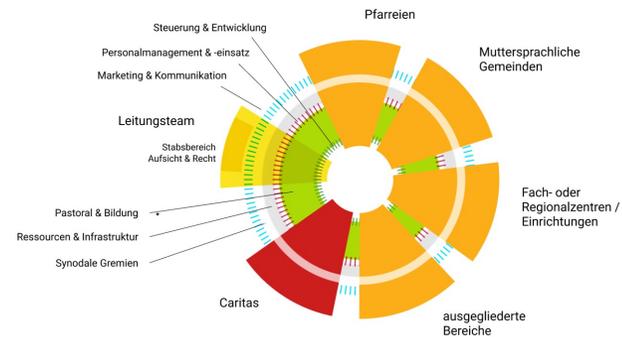


**Leitungsteams mit Stabsbereich**  
Aufsicht und Recht  
**Querschnittsbereiche**  
Marketing und Kommunikation  
Personalmanagement und – einsatz  
Steuerung und Entwicklung  
**Leistungsbereiche**  
Pastoral und Bildung  
Ressourcen und Infrastruktur

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 8.1 Bischöfliches Ordinariat

## Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Leistungsbereich Pastoral & Bildung /1



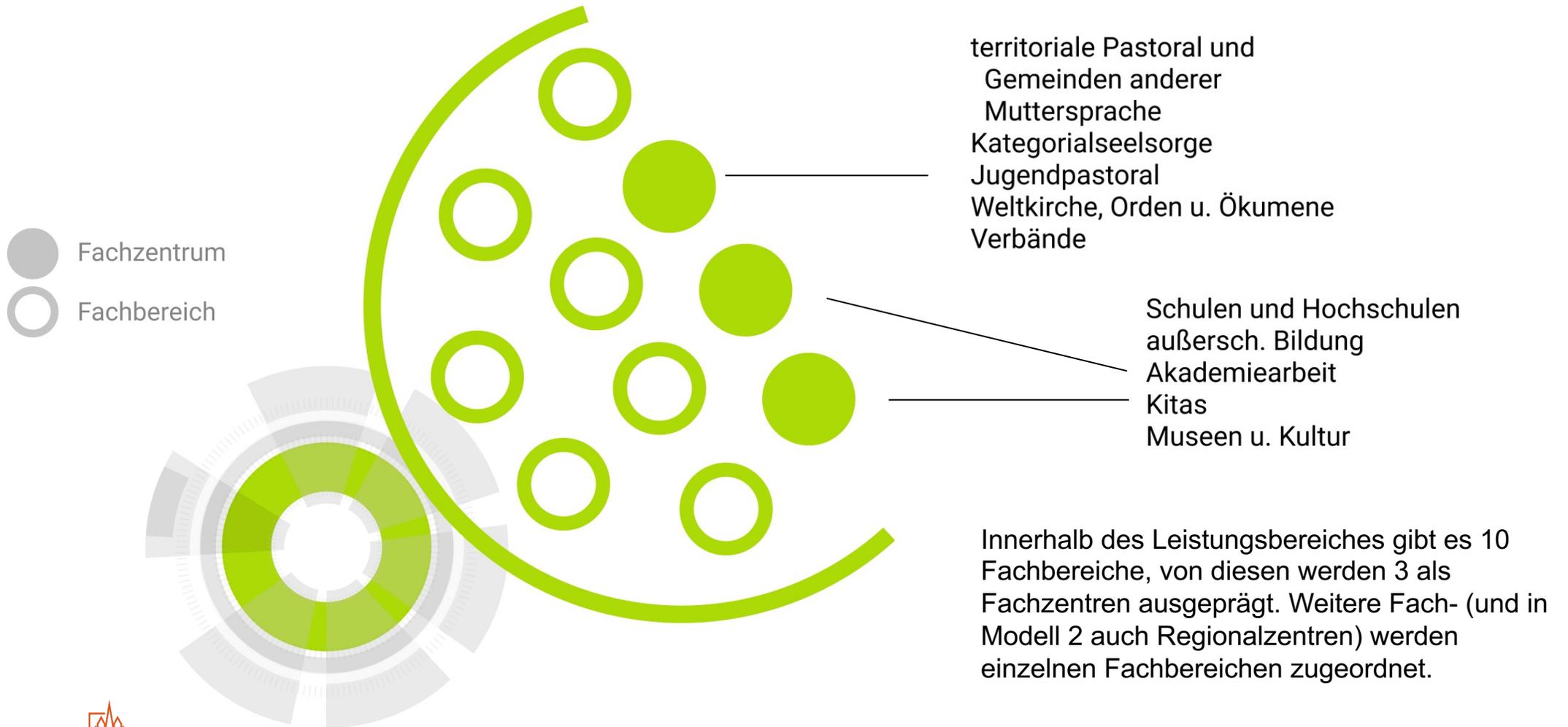
Im Leistungsbereich Pastoral und Bildung werden die inhaltlichen Aufgaben zusammengeführt. Zugleich werden wesentliche Aufgaben an Zentren mit hoher Eigenständigkeit übertragen.

Durch die Zusammenführung in einem Bereich wird die Kooperation und Synergien strukturell befördert.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 8.1 Bischöfliches Ordinariat

#### Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Leistungsbereich Pastoral & Bildung /2

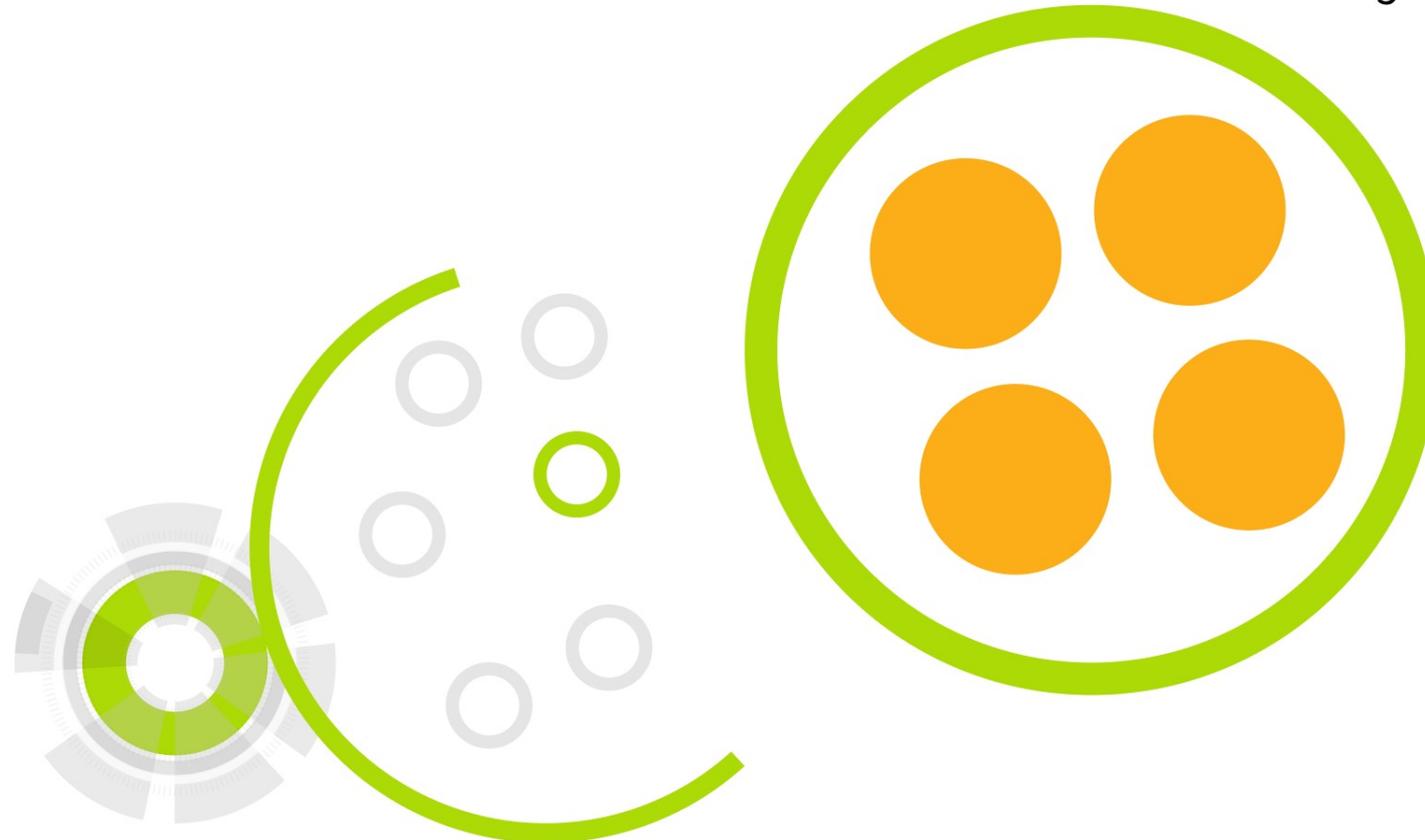


## 8.1 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Beispiel  
eines Fachbereichs - Pastoral & Bildung Zoom Kategorialseelsorge



### Kategorialseelsorge



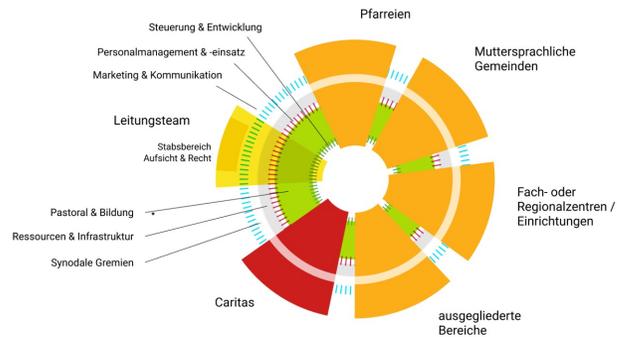
Zentrum\* Studierende-Seelsorge  
Zentrum Seelsorge in besonderen Lebenslagen  
Zentrum lebenswegbegleitende Seelsorge  
Fachzentrum Liturgie und Kirchenmusik

\* Dort wo Aufgaben in Modell 1 in  
Fachzentren und in Modell 2 in  
Regionalzentren wahrgenommen  
werden, ist hier und im Folgenden  
neutral von „Zentren“ die Rede

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 8.2 Bischöfliches Ordinariat

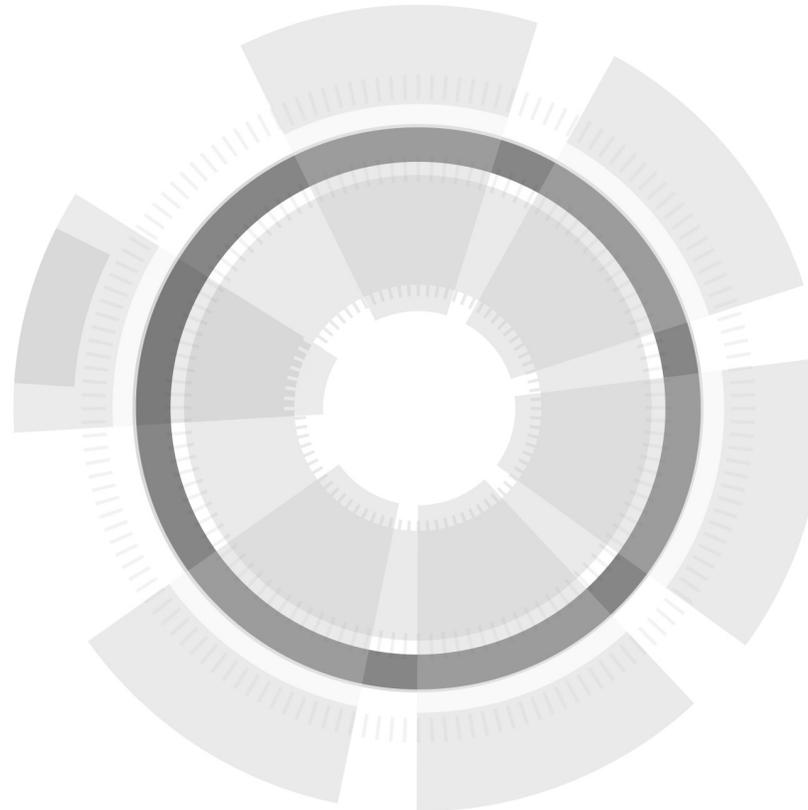
### Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Leistungsbereich Ressourcen und Infrastruktur /2



#### Ressourcen + Infrastruktur

- Vermögensverwaltung \*
- Finanzen
- Dienstleistungen
- Immobilien
- Verwaltungsunterstützung \*\*
- IT
- Personalverwaltung

\* dem Ökonom zugeordnet  
\*\* Key Accounting für Pfarreien, Muttersprachliche Gemeinden und Zentren

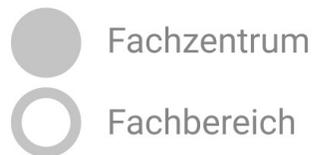


Im Leistungsbereich Ressourcen und Infrastruktur wird die Bereitstellung von Ressourcen und Verwaltungsdienstleistungen verantwortet. Das Key Accounting dient als zentrale\*r Ansprechpartner\*in für Pfarreien, muttersprachlichen Gemeinden und Zentren.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 8.2 Bischöfliches Ordinariat

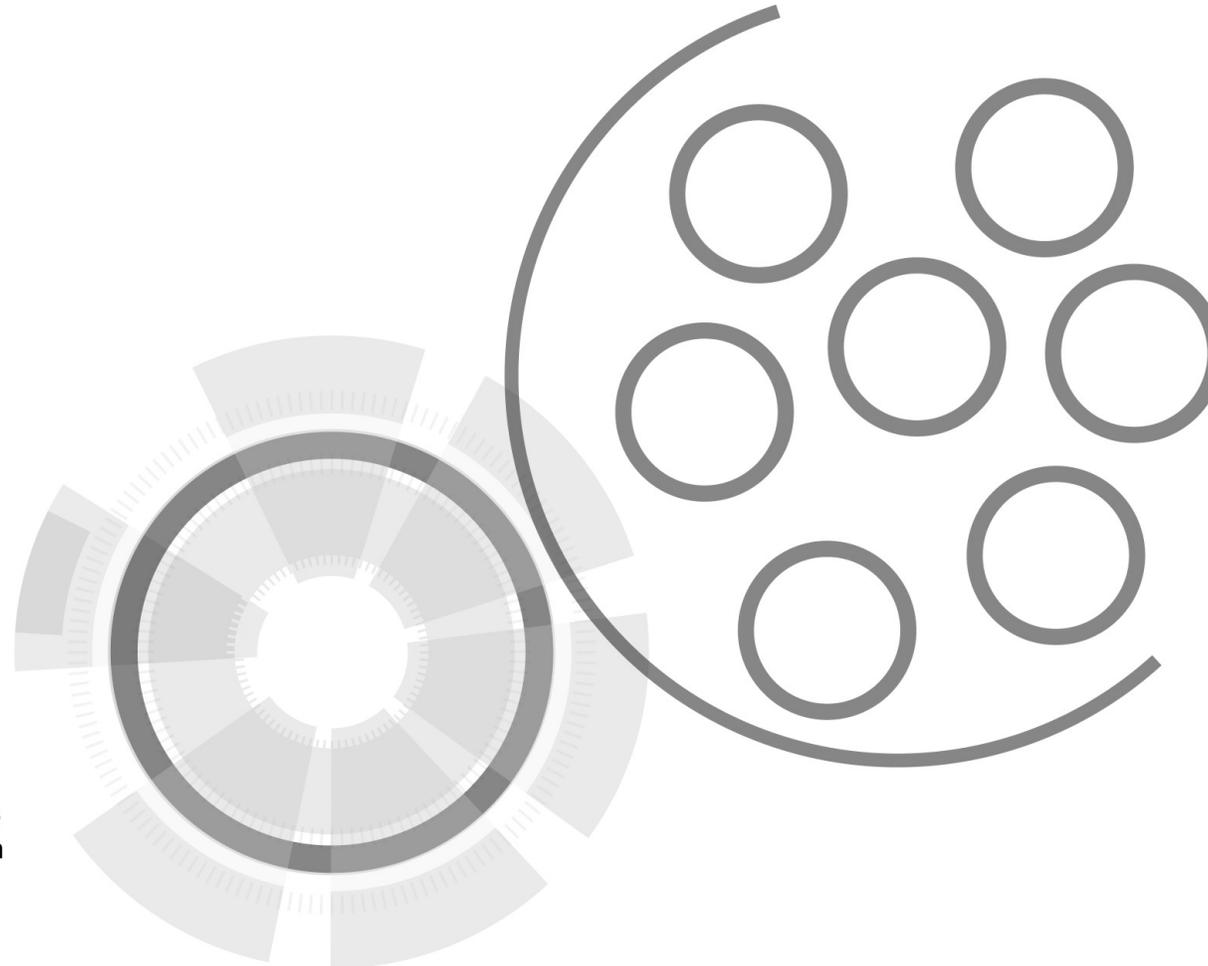
#### Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Leistungsbereich Ressourcen und Infrastruktur /2



#### Ressourcen + Infrastruktur

Vermögensverwaltung \*  
Finanzen  
Dienstleistungen  
Immobilien  
Verwaltungsunterstützung \*\*  
IT  
Personalverwaltung

\* dem Ökonom zugeordnet  
\*\* Key Accounting für Pfarreie  
Muttersprachliche Gemeinden  
und Zentren

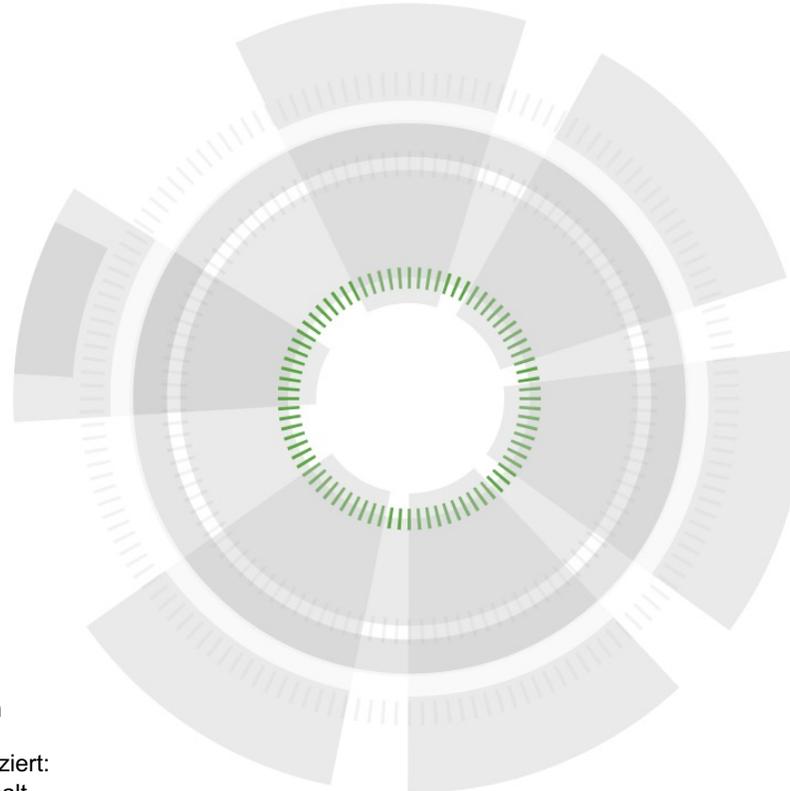
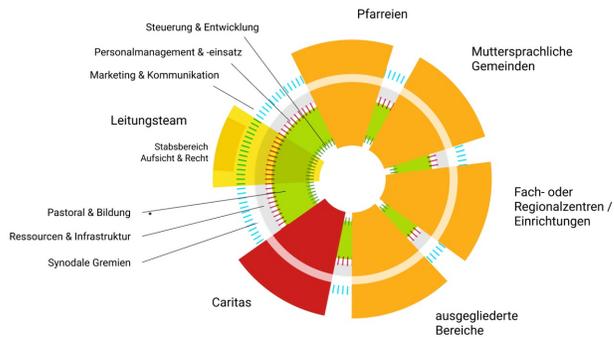


Um möglichst einfache und gleichförmige Verwaltungsprozesse zu befördern, werden gleichförmige Aufgaben in den Fachbereichen zusammengeführt.

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 8.3 Bischöfliches Ordinariat

### Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Querschnittsbereich Steuerung und Entwicklung /1



Der Querschnittsbereich Steuerung und Entwicklung wird erstmalig und neu aufgestellt. Ihm kommt die Funktion zu, ein strategiegeleitetes Handeln im Sinn der Kirchenentwicklung in definierten und überprüfbaren Prozessen zu implementieren. Sämtliche Prozesse sind kontinuierlich weiterzuentwickeln und an Nachhaltigkeitskriterien zu bemessen.

#### Steuerung + Entwicklung

Strategie  
Organisationsentwicklung  
& Personalentwicklung  
Wirkungscontrolling  
Nachhaltigkeitsmanagement  
Kirchenentwicklung –  
kirchl. Auftrag -  
Innovationsmanagement  
übergr. Projekt- und  
Qualitätsmanagement

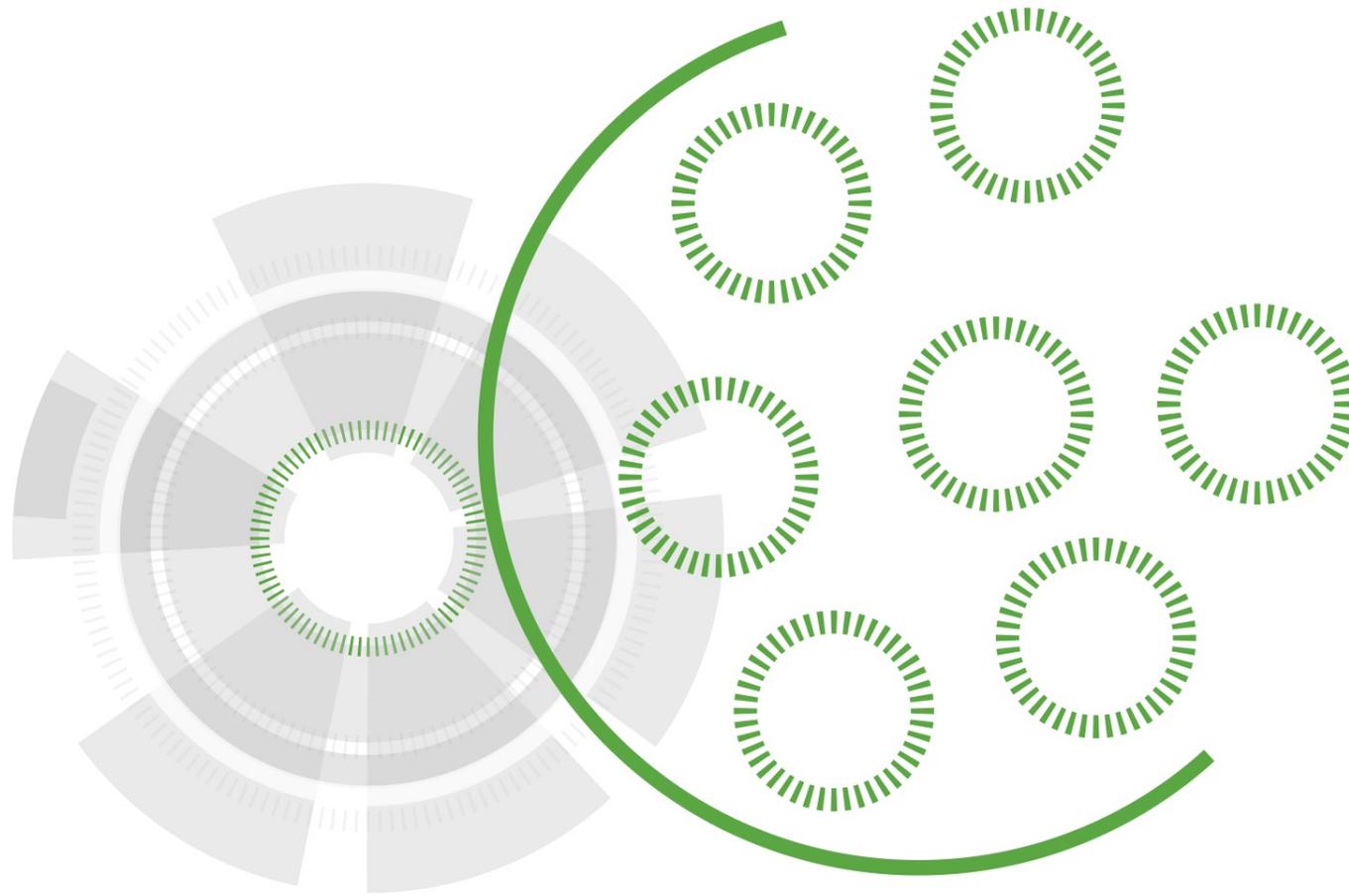
- Vorbereitung und Nachhalten von Bistums- und BO-Strategien.
- Bisher sind BO-Strategien identifiziert: Leitungshandeln, Leistungshaushalt, Innovation und Exnovation, Digitalisierung, Personalarbeit,

Kommunikation,  
Schöpfungsverantwortung, Beratungs-  
und Entscheidungsprozesse

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 8.3 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Querschnittsbereich  
Steuerung und Entwicklung /2



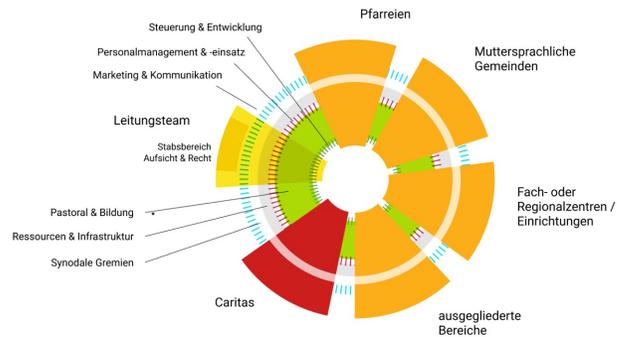
### Steuerung + Entwicklung

Strategie  
Organisationsentwicklung  
& Personalentwicklung  
Wirkungscontrolling  
Nachhaltigkeitsmanagement  
Kirchenentwicklung –  
kirchl. Auftrag -  
Innovationsmanagement  
übergr. Projekt- und  
Qualitätsmanagement

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 8.4 Bischöfliches Ordinariat

#### Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Querschnittsbereich Personalmanagement und –einsatz /1



#### Personalmanagement + -einsatz

Personalgewinnung  
Aus- und Fortbildung  
Personaleinsatz

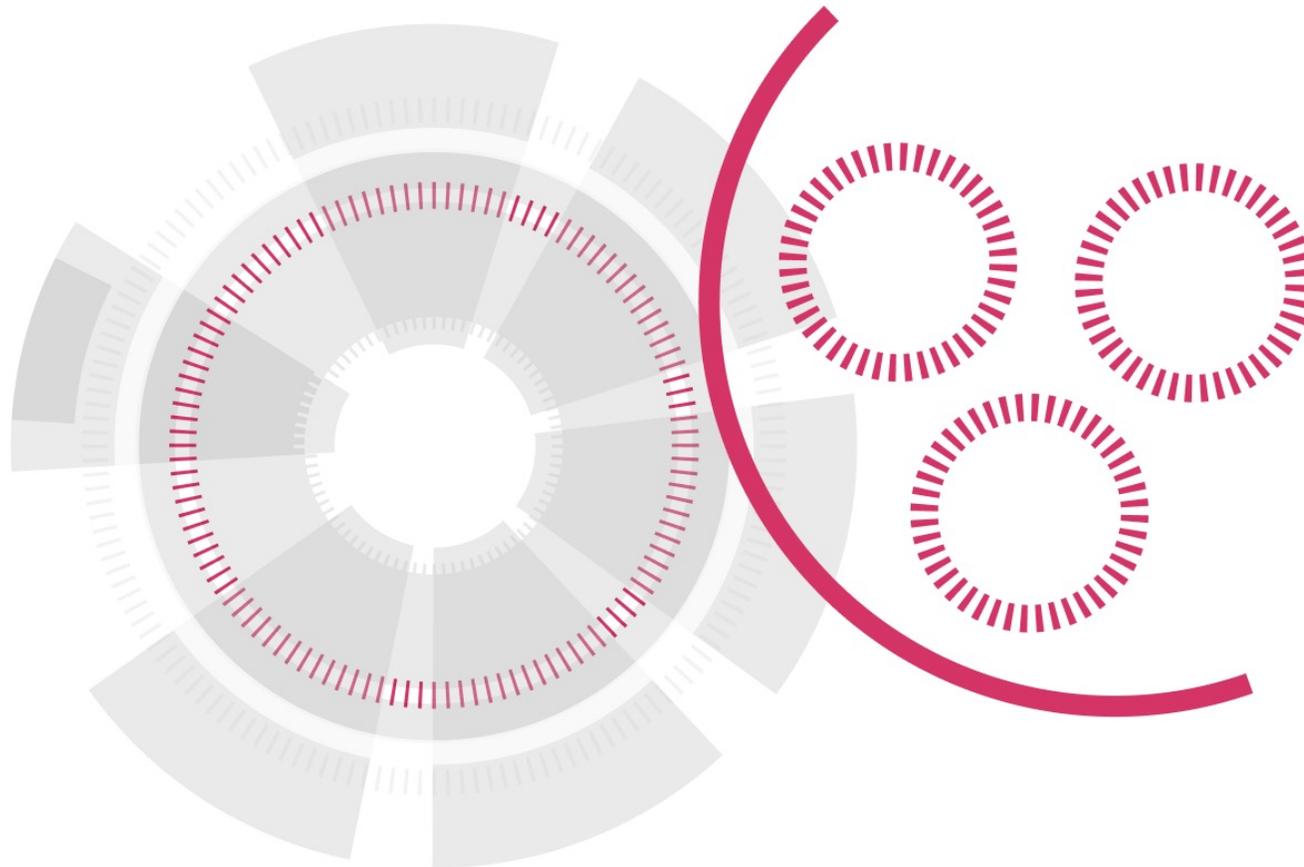


Der Querschnittsbereich Personal hat die Aufgabe, im Zusammenspiel mit den Personalverantwortlichen in den Bereichen (1.-3. Führungsebene) für Personalgewinnung und –einsatz so zu sorgen, dass die Anforderungen der Organisation und die Potentiale der Mitarbeitenden leitend sind. Aus- und Fortbildung unterstützen fachlich beide Aspekte.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 8.4 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates - Querschnittsbereich  
Personalmanagement und –einsatz /2



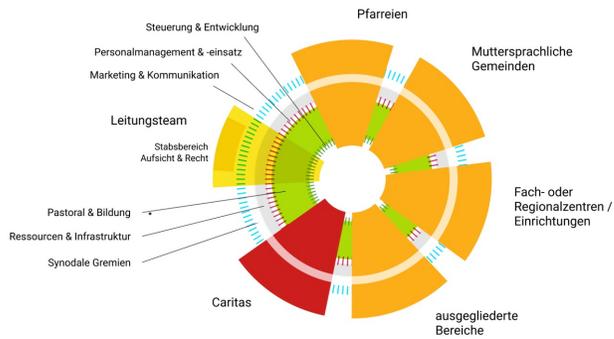
**Personalmanagement +  
-einsatz**

Personalgewinnung  
Aus- und Fortbildung  
Personaleinsatz

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

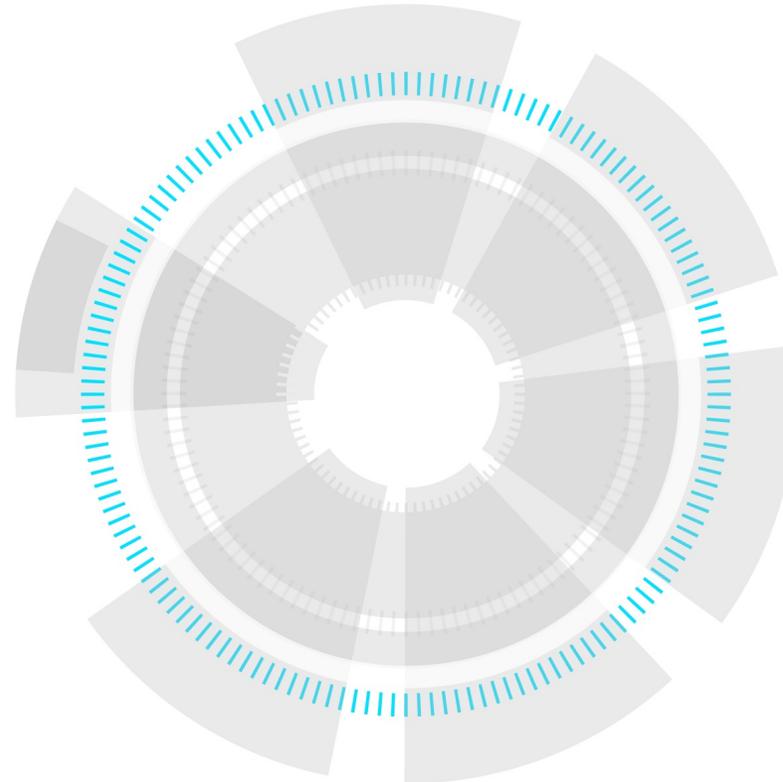
## 8.5 Bischöfliches Ordinariat

### Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Querschnittsbereich Marketing und Kommunikation /1



#### Marketing + Kommunikation

Pressearbeit und Öffentlichkeitsarbeit  
Marketing u. Glaubens-Kommunikation  
Fundraising und Mitgliederkommunikation

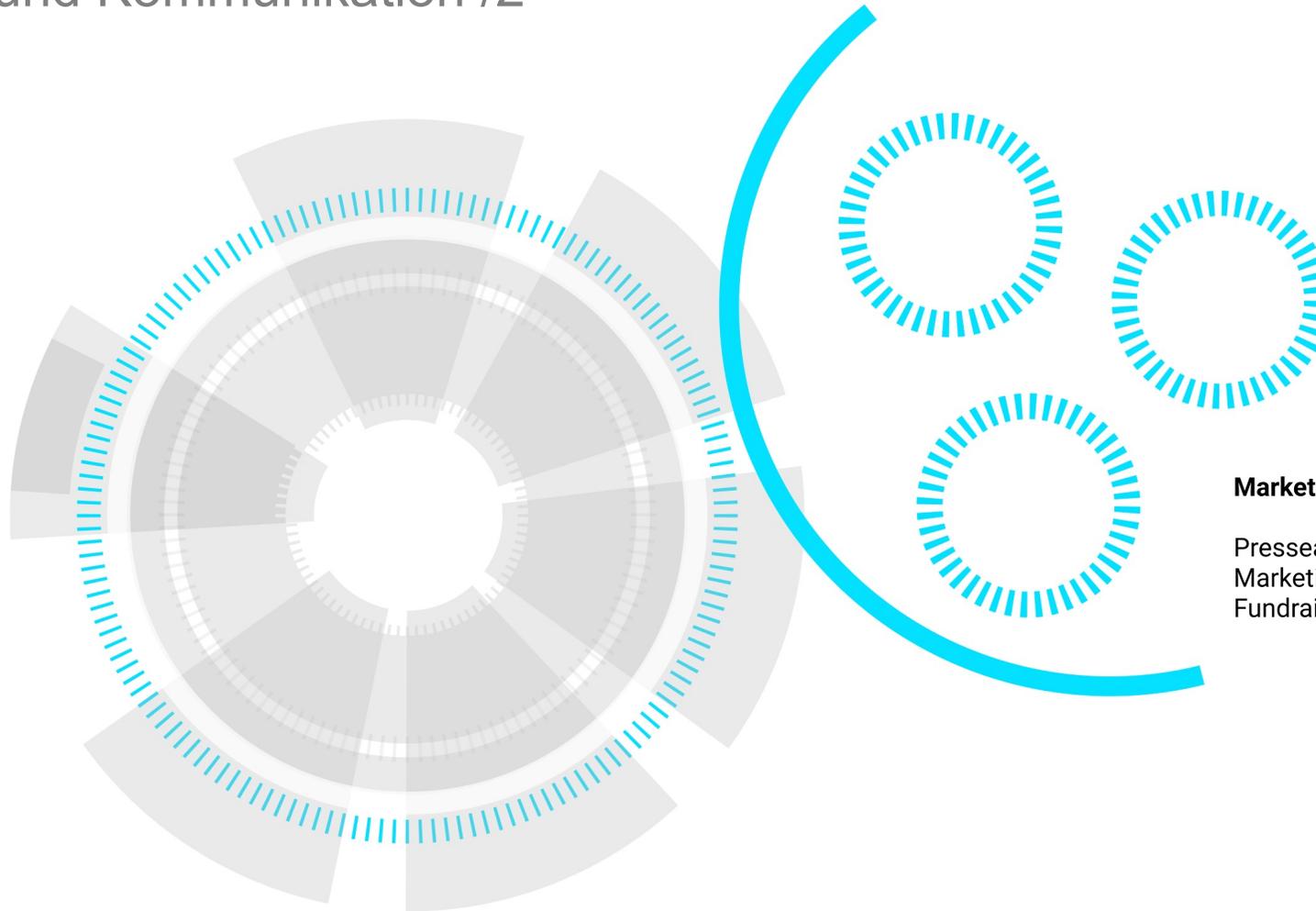


Der Querschnittsbereich Marketing und Kommunikation wird erstmalig neu aufgestellt und setzt auf den Nukleus I+Ö auf. Er sorgt für die interne Kommunikation und unterstützt die einzelnen Bereiche, ihre Angebote gut zu platzieren und kontinuierlich ausgehend von der Nachfrage der Nutzer\*innen unter Berücksichtigung der Strategie weiterzuentwickeln.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 8.5 Bischöfliches Ordinariat

Elemente des Bischöflichen Ordinariates – Querschnittsbereich  
Marketing und Kommunikation /2



### Marketing + Kommunikation

Pressearbeit und Öffentlichkeitsarbeit  
Marketing u. Glaubens-Kommunikation  
Fundraising und Mitgliederkommunikation



- Vorgeschlagen werden **zwei alternative Modelle** für die Aufstellung der Zentren und der Wahrnehmung von Verantwortung in regionalen Kontexten.
- Neben den Pfarreien und muttersprachlichen Gemeinden gilt es, kirchliche Angebote in diversen Kontexten anzubieten, um die Begegnung mit dem Evangelium zu ermöglichen. Dazu werden **endnutzer\*innenorientierte Angebote** organisational (und ggf. auch räumlich) **dezentral in Zentren** aufgestellt.
- Zur **Stärkung der Subsidiarität** werden den Zentren eigene Budgets zugewiesen, die jeweils von einem Leitungsteam und einem Steuerungsgremium, das über die grundsätzliche Ausrichtung und zentrale Steuerungsfragen entscheidet, verantwortet werden. Dies schließt eine Berichtspflicht im Rahmen des Wirkungscontrollings mit ein.
- Um **kirchliches Leben in regionalen Kontexten** zu vernetzen, zu fördern, zu repräsentieren und (in Modell 2) zu steuern, werden Funktionen und Verantwortlichkeiten definiert.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 9. Zentren und Regionalität

Während die Verwaltungsdienstleistungen sämtlich aus der Zentrale heraus (ggf. räumlich verteilt an mehreren Standorten) angeboten werden, sollen die endnutzer\*innenbezogenen Angebote soweit als möglich dezentral und in eigener Steuerungshoheit der jeweiligen verantwortlichen Einheit erbracht werden. Dazu werden Zentren errichtet. Der Diskurs zu den Ergebnissen des Handlungsfeldes Mittlere Ebene und Bezirke nach dem 2. Zyklus hat aufgezeigt, dass zwischen der Aufstellung der dezentralen Dienstleistungen in Zentren einerseits und der notwendigen Ausprägung von Regionalität andererseits unterschieden werden muss, so dass beide Modelle (unterschiedliche) Vorschläge für beide Aspekte beinhalten.



**Vorgeschlagen werden zwei alternative Modelle, in denen folgende Funktionen regional wahrzunehmen sind:**

- **Vernetzung** von Pfarreien, Gemeinden von Katholik\*innen anderer Muttersprache, Kategoriale Seelsorge, Einrichtungen
- **Repräsentanz nach außen** gegenüber Kommunen, Ökumene, anderen gesellschaftlichen Akteur\*innen
- **Repräsentanz nach innen** in der Gesamtsteuerung
- **Steuerung** der Region (nur Modell 2)

## 9. Zentren und Regionalität

### Zwei Varianten für die dezentrale Aufstellung



#### Modell 1 Fachzentren und Kreisverantwortliche

In diesem Modell werden die endnutzer\*innenorientierten Angebote im Bistum, die nicht in Pfarreien oder Gemeinden von Katholiken anderer Muttersprache verortete sind, sämtlich in Fachzentren organisiert. Für die überpfarrliche Vernetzung, Unterstützung und Repräsentanz werden Kreisverantwortliche installiert, die ihrerseits in einem Fachzentrum Regionalität und Ökumene vernetzt sind.

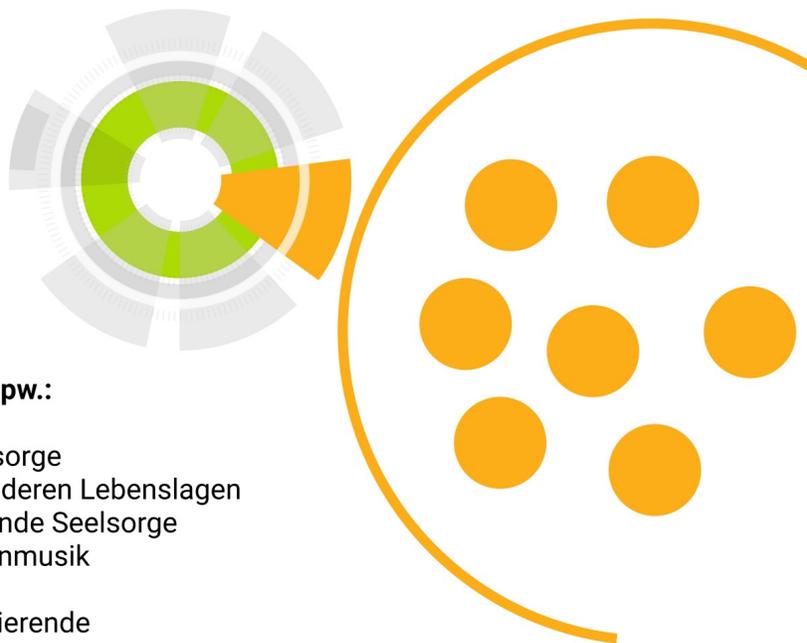
#### Modell 2 Regionalzentren und Fachzentren

In diesem Modell wird das Bistum in 3-5 Regionen unterteilt. Es wird neben Fachzentren, die bestimmte Themen bistumsweit verantworten, pro Region je ein Regionalzentrum aufgestellt, das regionale pastorale Angebote verantwortet. Das Regionalleitungsteam leitet sowohl das Zentrum als auch die Region. Die Region nimmt in diesem Modell auch eine Steuerungsfunktion wahr.

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 9.1 Modell 1

### Fachzentren und Kreisverantwortliche



#### Fachzentren für bspw.:

- Studierenden-Seelsorge
- Seelsorge in besonderen Lebenslagen
- lebenswegbegleitende Seelsorge
- Liturgie und Kirchenmusik
- Jugendpastoral
- Hochschulen/Studierende
- Religionspädagogik
- Bildung
- Akademiearbeit
- Zukunft und Innovation
- Kindertageseinrichtungen
- ...
- Regionalität + Ökumene
- Innovative Kommunikation

In diesem Modell werden **für zentrale Themenfelder Fachzentren** ausgebildet, die diese in hoher Eigenständigkeit verantworten. Im Rahmen des ihnen zur Verfügung gestellten Budgets entscheiden sie auch über die Ausprägung möglicher dezentraler Standorte, um ihre Nutzer\*innen bestmöglich zu erreichen. Schwerpunkte innerhalb des Themenfeldes können umgewidmet und neu ausgerichtet werden.

Sie **kooperieren** insbesondere **mit den Querschnittsbereichen** und sind dem Bereich Pastoral & Bildung oder einem Querschnittsbereich zugeordnet.

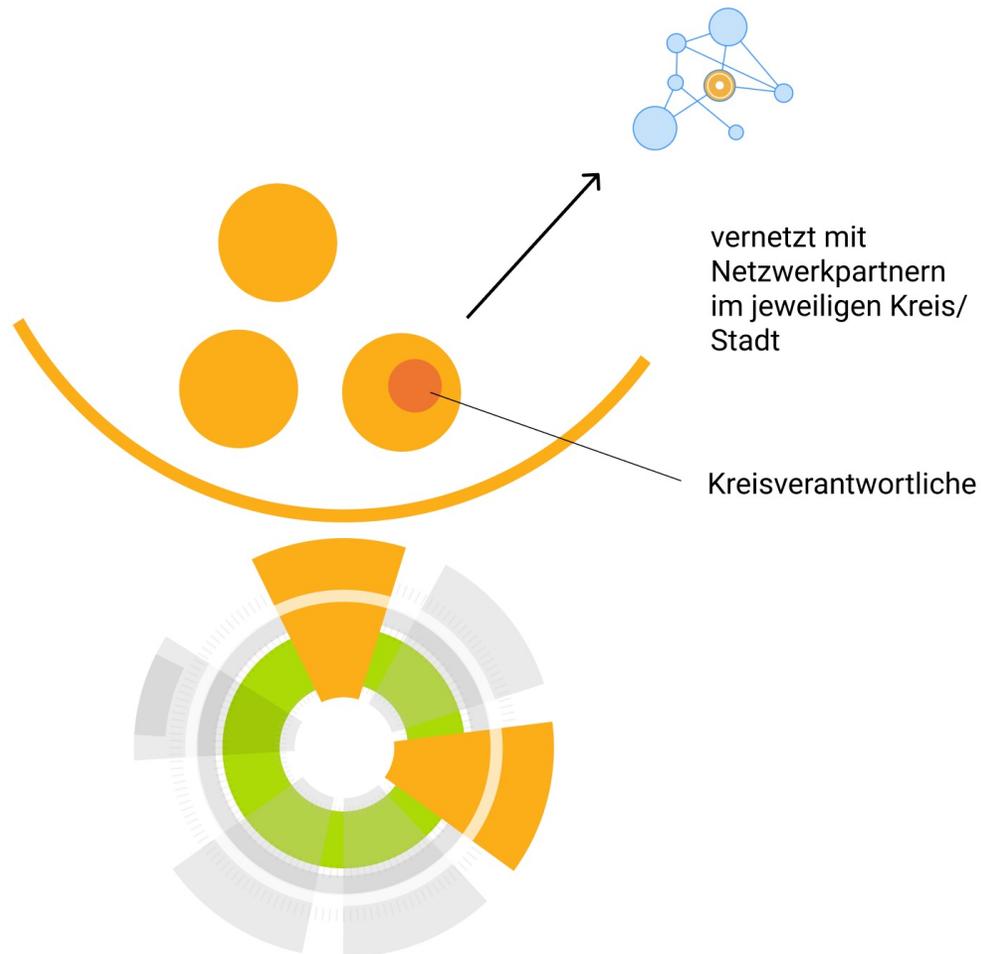
Die Fachzentren werden von **Leitungsteams** geleitet.

Sie **berichten an ein Steuerungsgremium**, das paritätisch zwischen Hauptamt und mandatiertem, fachkompetentem Ehrenamt besetzt ist.

## 9.1 Modell 1

### Fachzentren und Kreisverantwortliche

### Aufgabenwahrnehmung in der Region durch Kreisverantwortliche



Kombiniert werden diese Fachzentren mit der Beauftragung von **Kreisverantwortlichen**. Diese sind mit einem Beschäftigungsumfang von mindestens 50% für diese Aufgabe freigestellt und sind in dieser Funktion unabhängig von Weisungen des unmittelbaren Dienstvorgesetzten.

**Auftrag ist die Vernetzung** der kirchlichen Aktivitäten, muttersprachliche Gemeinden, Pfarreien, kirchlichen Einrichtungen und Dienste im Kreisgebiet, die Ansprechfunktion für die Ökumene, gesellschaftliche Akteur\*innen und Politik und die Initiierung kirchlicher Aktivitäten auf Kreisebene.

Die Kreisverantwortlichen werden in einem **Fachzentrum Regionalität und Ökumene** untereinander vernetzt, das auch die **Ehrenamtsförderung** verantwortet. Hier liegt auch die Dienstvorgesetzteneigenschaft. Die Leitung des Zentrums hätte den Auftrag, die Regionalität in der Gesamtleitung des Bistums zu repräsentieren (Leitungsteam Bistum).



- In diesem Modell werden **3-5 regionale Regionalzentren** ausgebildet, die die nichtpfarrliche Pastoral in der jeweiligen Region und die **Ehrenamtsförderung** verantworten. Für weitere zentrale Themenfelder, die weiterhin bistumsweit organisiert werden sollen, werden **Fachzentren wie in Modell 1** ausgebildet.
- Die Regionalzentren verantworten in **hoher Eigenständigkeit** die Unterstützungsleistungen für die Pfarreien und muttersprachliche Gemeinden und die pastoralen Angebote jenseits derselben. Im Rahmen des ihnen zur Verfügung gestellten Budgets entscheiden sie auch über mögliche dezentrale Standorte, um ihre Nutzer\*innen bestmöglich zu erreichen. Schwerpunkte können umgewidmet und neu ausgerichtet werden.
- Sie kooperieren insbesondere mit den Querschnittsbereichen und sind dem Bereich Pastoral & Bildung zugeordnet.
- Die Regionen und die zugehörigen Regionalzentren werden von **Regionalleitungsteams** geleitet. Diesen würde auch die Führungsverantwortung für die Pfarrer zugewiesen werden. Die **Regionalleitungsteams (2 Personen) leiten die Regionalzentren und die Region.**
- Sie **berichten an ein Steuerungsgremium**, das paritätisch zwischen Hauptamt und mandatiertem Ehrenamt besetzt ist. Das Ehrenamt wird vom Regionalrat benannt. Die Regionalleitungsteams sind **mandatiert auf Zeit** aus der jeweiligen Region mit Zustimmung des Bischofs. Mindestens 50% Freistellung / Person (je nach Aufgabenumfang).
- **Sie stellen jeweils 1 Mitglied im Leitungsteam Bistum.**
- **Sie repräsentieren die kath. Kirche in der Region.**
- **Sie sorgen für die Vernetzung** der Pfarreien, muttersprachlichen Gemeinden, Fachzentren und sonstiger kirchlicher Akteur\*innen in der Region.
- Sie nehmen die Dienstvorgesetzteneigenschaft für die Pfarrer in der Region wahr. (Territorialpfarreien und Gemeinden von Katholik\*innen anderer Muttersprache)



Optionen

3 Regionen

- Frankfurt /Hochtaunus / Main-Taunus
- Wiesbaden / Rheingau / Untertaunus / Limburg / Lahn-Dill-Eder / Wetzlar
- Rhein-Lahn / Westerwald

4 Regionen

- Frankfurt / Hochtaunus
- Main-Taunus / Wiesbaden / Rheingau / Untertaunus
- Limburg / Lahn-Dill-Eder / Wetzlar
- Rhein-Lahn / Westerwald

5 Regionen

- Frankfurt
- Hochtaunus / Main-Taunus
- Wiesbaden / Rheingau / Untertaunus
- Limburg / Lahn-Dill-Eder / Wetzlar
- Rhein-Lahn / Westerwald

BO

Regionalzentrum

**Regionalzentrum**

- Seelsorge in besonderen Lebenslagen
- lebenswegbegleitende Seelsorge
- Liturgie und Kirchenmusik
- Regionalität und Ökumene
- ...

**Regionalleitungsteam**

zzgl. 1 Vertreter/in des Bereichs Pastoral/Bildung und 3 Mandatsträger der Region bilden das Steuerungsgremium

**Weitere Themen in Fachzentren**

mit bistumsweitem Auftrag, beispielsweise:

- Jugendpastoral
- Hochschulen/Studierende
- Religionspädagogik
- Bildung
- Akademiearbeit
- Zukunft und Innovation
- Kindertageseinrichtungen
- Innovative Kommunikation
- ...

**Fachzentrumsleitungsteam**

zzgl. 1 Vertreter/in des Bereichs Pastoral/Bildung und 3 Mandatsträger bilden das Steuerungsgremium

Fachzentrum

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 10. Leitungsstrukturen

#### Einleitung

- **Leitung erfolgt im Team.** Dies fördert die team- und Vernetzungsorientierung der Organisation und setzt eine entsprechende Führungskultur voraus.
- Die Leitungsteams sollen **divers und multiprofessionell** aufgestellt werden und werden auf der ersten Ebene und in der Leitung der Fach-/ und Regionalzentren **auf Zeit** bestellt.
- Leitung erfolgt in **geteilter Verantwortung**. Die einzelnen Leitungsteams haben beschriebene Aufgaben, die einander ergänzen.
- Die notwendigen **Arbeits- und Entscheidungsteams** lösen die Kammern ab und werden auf Zeit vom Leitungsteam Bistum **gewählt**.

#### Leistungsstrukturen

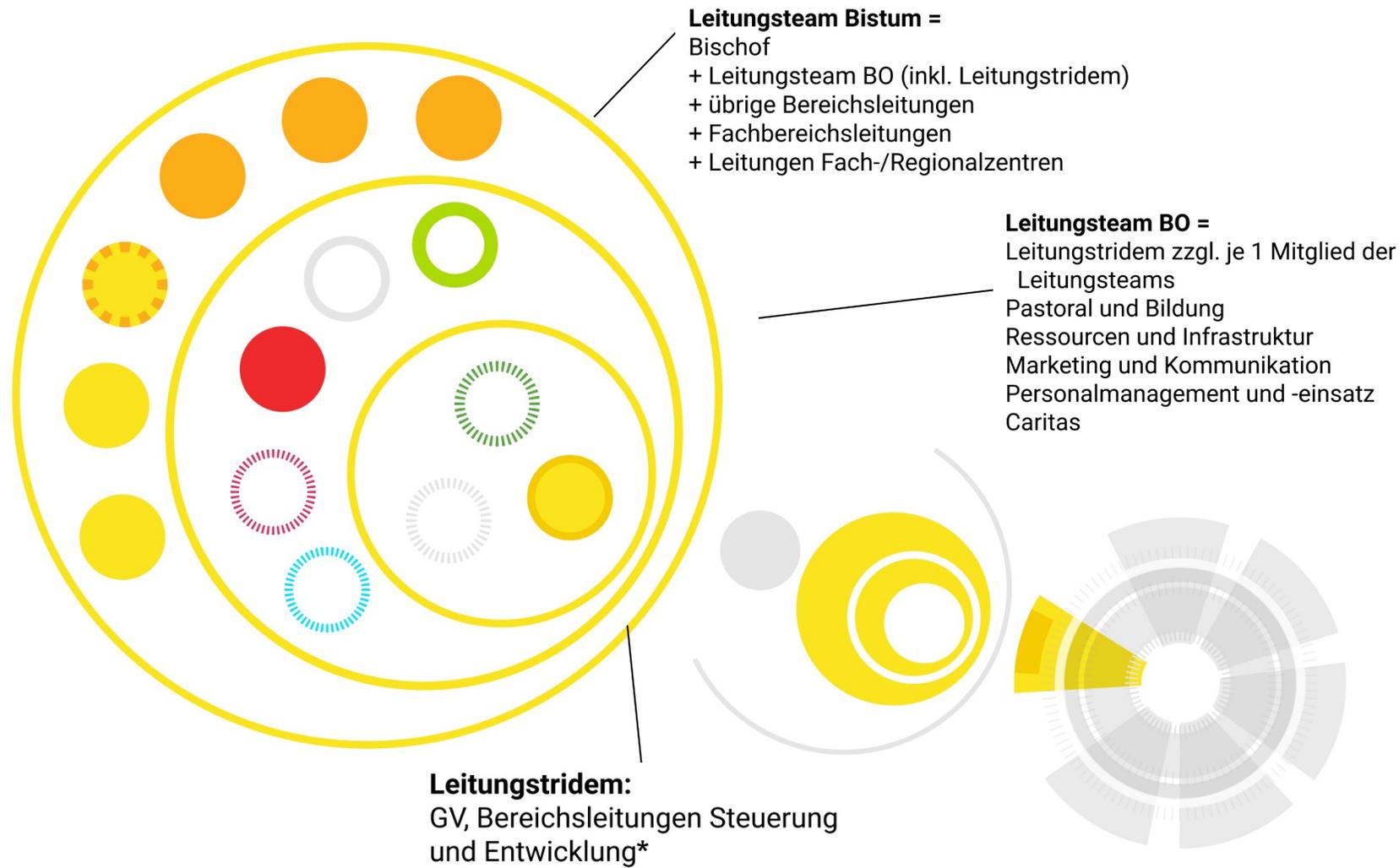
Die künftige Organisation soll **strukturell teamorientiert** aufgestellt sein durch

- Einbindung des Generalvikars in ein **Leitungstridem**.
- **Aufstellung der ersten Führungsebene sowie der Leitungen der künftigen Zentren in Teams.**
- **Aufstellung der ersten Führungsebene auf Zeit** (5 Jahre) mit der Option auf Verlängerung.
- **Zuweisung von Aufgaben an Teams** mit dem Anspruch der gerechten Lastenverteilung.
- **Wahl der kurialen Beratungs- und Entscheidungsteams auf Zeit** (bisherige Kammern, sowie weitere Teams nach Bedarf, insbes. Personal, Finanzen, Pastoral, Bildung, ...) **aus dem Leitungsteam Bistum**. Die Geschäftsführung liegt beim jeweils zuständigen Bereich.

Die Struktur der Zusammenarbeit ist vom Bischof in Kraft zu setzen, so dass im Regelfall die Kompetenzen klar abgegrenzt sind. Eine Balance der Perspektiven ist hier ebenso erforderlich wie eine Arbeitsteilung, um die Prozesse nicht weiter zu verkomplizieren. Für die Vertretung des Generalvikars ist (mindestens) ein stellv. Generalvikar zu benennen. Neben dem Generalvikar sollten eine Bereichsleitung Steuerung und Entwicklung, sowie eine weitere Bereichsleitung das Leitungstridem bilden.

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

# 10. Leitungsstrukturen insgesamt

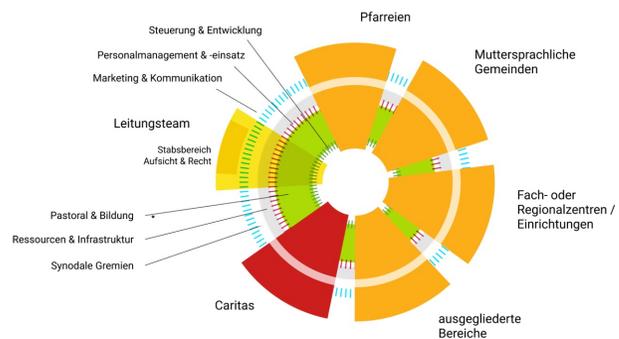


Unterschieden werden das **Leitungstridem**, das die strategisch ausgerichtete Gesamtleitung verantwortet, das **Leitungsteam BO**, dem die operative Steuerung des BO im Rahmen der definierten Strategien obliegt, sowie das **Leitungsteam Bistum**, das unter Leitung des Bischofs die Gesamtausrichtung des kurialen Handelns - einschließlich der dezentralen Zentren – verantwortet.

\* denkbare Variante wäre als dritte Person eine Bereichsleitung aus einem anderen Bereich

# Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 10. Leitungsstrukturen



**Bezeichnung Leitungstridem (GV + 2 Bereichsleitungen)**

- Stabsbereich Aufsicht + Recht**
- kirchl. Recht
  - weltl. Recht
  - Aufsicht
  - Compliance
  - Revision
  - Steuerung von Beratungs- und Entscheidungsprozessen
  - Schriftgutverwaltung
  - Prävention



Die Leitungsstrukturen bestehen aus den Leitungsteams und dem dem Leitungstridem zugeordneten Stabsbereich Aufsicht und Recht.

detailliertere Ausführungen zu den Leitungsstrukturen s. Anlage 9 in Teil D.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 11. Fachzentrum Kita

Die AG Kita hat im Auftrag des Handlungsfeldes Optionen für die Aufstellung des künftigen Verwaltungsoverheads für die Kindertageseinrichtungen Vorschläge entwickelt. Das Kernteam empfiehlt Modell A1, bei dem sämtliche kitabezogenen Unterstützungsleistungen, insbesondere die Leistungen der bisherigen Abteilung Kita und der kita-bezogenen Funktionen in den Rentämtern, der Baubetreuung, der Bau- und Betriebskostenfinanzierung und ggf. weiterer kita-bezogener Dienstleistungen in einem Fachzentrum zusammengezogen werden, dem analog der übrigen Fachzentren auch die Budgetsteuerung für den Bereich obliegt. Diese Priorisierung erfolgt zunächst aus pragmatischen Gründen, da der anzuzielende Aufbau einer eigenen Rechtspersönlichkeit für die Kita-Verwaltung (s. Modell A2; Anlage 5 in Teil D) voraussetzungsvoll ist. Perspektivisch ist die Überführung von A1 zu A2 notwendig.

Angezielt wird eine Bündelung des Verwaltungsoverheads in einer Einheit, um zum einen, die gemeinsame Zielausrichtung in der Bearbeitung der Prozesse organisational sicherzustellen und zum anderen Schnittstellen zu reduzieren.

Die Notwendigkeit eines Diskurses zu veränderten Trägermodellen wurde ausgehend von der Evaluation Kita-Koordinatoren und den Resonanzen zu den Ergebnissen der AG nicht akut gesehen und bedarf wenn eines separaten Prozesses unter Einbeziehung der Träger.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 12. Bearbeitung von Themen aus dem MHG-Projekt

Themen aus dem MHG – Folgeprojekt, die sich mit denen des Transformationsprogramms überlappten, wurden in der Logik der Kirchenentwicklung bearbeitet. Die entsprechende Qualitätsprüfung erfolgte durch den Bischöflichen Beauftragten DDr. Söling als Mitglied des erweiterten Teams. Die Befassung der Unabhängigen Kommission ist vorgesehen.

| MHG – Kriterium  | Check | Bemerkung  |
|--|-------|--|
| Trennung von Vermögensverwaltung und –kontrolle  | √     | Aufsicht im Stabsbereich Aufsicht und Recht; Vermögensverw. Beim Ökonom                |
| Delegation von Kompetenzen des Generalvikars   | √     | Leitungstridem und selbst. Bereichsleitungen   |
| Der synodale Bereich ist in der Struktur des Bischöflichen Ordinariates weiterhin so zu verankern, dass die synodalen Gremien ihrer Aufgabe wirkungsvoll nachkommen können und die Nachteile extrakurial besetzter Gremien gegenüber einem Verwaltungsapparat ausgeglichen werden. | √     | Steuerung von Beratungs- und Entscheidungsprozessen im Stabsbereich Aufsicht und Recht |
| Organisation des BOs unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips/Leitungsgremium erster Ordnung  | √     | Gremienstruktur entspr. überarbeitet   |
| Erstellung eines Geschäftsverteilungsplans für das gesamte BO  | √     | Erster Entwurf liegt vor   |
| Doppelspitzen / Vier-Augen Prinzip   | √     | Wird durch Leitungsteams sichergestellt  |
| Nur kirchenrechtlich notwendiger Einsatz von Klerikern   | √     | Im BO nur Generalvikar notwendig.  |
| Nur in begründeten Ausnahmen Bischofsvikare und Bischöfliche Beauftragte einsetzen   | √     | Ist organisational nicht notwendig – ggf. Diözesanbeauftragte ernennen                 |

Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

## 13. Umsetzung der Kriterien zur Ausgestaltung der Modelle /1

Ausgehend von den Leitplanken und mehreren Resonanzen wurden Kriterien entwickelt, an denen sich die Modelle zu bewähren haben.

| Bewertung der Leitplanken (Selektion)   | erfüllt | nicht erfüllt | Beurteilungen  |
|---|---------|---------------|--|
| • Trennung zwischen Aufsicht und Dienstleistung   | √       |               | Zuordnung Aufsicht zum Stabsbereich<br>Aufsicht und Recht  |
| • Aufhebung Unterscheidung pastorales / nicht-pastorales Personal als Organisationsprinzip      | √       |               | Verzicht auf separate Gremien und Strukturen   |
| • Fordert und fördert Vernetzung, Kooperation und Teamarbeit                                    | √       |               | Verdichtete Strukturen, Verzahnung durch Querschnittsbereiche, Leitung im Team, Aufgabenzuweisung an Teams |
| • Gliedert Bereiche mit hohem Anteil an Drittmittelfinanzierung und eigener Steuerungslogik aus |         | √             | Ausgliederungen wurden zurückgestellt  |
| • Key-Accounting für Pfarreien und Einrichtungen  | √       |               | Aufstellung eines Fachbereiches<br>Verwaltungsunterstützung  |

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 13. Umsetzung der Kriterien zur Ausgestaltung der Modelle /2

| Bewertung nach abgeleiteten Kriterien   | Anmerkungen  |
|---|--|
| <b>Unterstützung für die Umsetzung der Haltungen der Kirchenentwicklung</b>   | Neben den strukturellen Merkmalen die diese befördern, obliegt es dem Querschnittsbereich Steuerung und Entwicklung die Umsetzung nachhaltig sicherzustellen   |
| <b>Wirkungsbeitrag / Wertbeitrag (Kriterien entwickelt durch Nutzerdialoge) Effektivität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen- und Nutzerorientierung</li> <li>• Qualität und Geschwindigkeit der Wirkung</li> </ul>       | Beschreibung der Prozesse und Aufbau der Strukturen im Hinblick auf die Nutzer<br>Definierte und verschlankte Prozesse   |
| <b>Innovation und Stabilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsfähigkeit</li> <li>• Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umwelt</li> <li>• Sicherheitsorientierung und Belastbarkeit</li> </ul> | Eigenes Fachzentrum Zukunft und Innovation; Teamorientierung<br>Strategie und Wirkungscontrolling<br>Verlässliche Strukturen mit klarer Verantwortlichkeit;<br>Geschäftsverteilungsplan  |
| <b>Effizienz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanz- und Ressourcen-Effizienz</li> <li>• Leistungsprozess-Effizienz</li> <li>• Steuerungs-/ Führungs-Effizienz</li> </ul>  | Strukturelemente wurden reduziert; Komplexität durch Bündelung ebenfalls. Erweist sich in der Ausgestaltung der Prozesse<br>Überprüfung durch Qualitätsmanagement<br>Schlankere Führungsstrukturen mit klarer Verantwortlichkeit |



| Bewertung nach abgeleiteten Kriterien  | Anmerkungen  |
|--|--|
| <p><b>Verantwortung und Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortungsklarheit</li> <li>• Dezentrale Verantwortung</li> <li>• Teamverantwortung</li> <li>• Kompetenzorientierung</li> </ul> | <p>Geschäftsverteilungsplan</p> <p>Budgetverantwortung der Bereiche und Zentren</p> <p>Zuweisung von Aufgaben an Teams</p> <p>Komplementäre Teamzusammenstellung</p> |
| <p><b>Unterstützungsfunktion für das Ehrenamt</b></p>  | <p>Aufgabe der Fach- und Regionalzentren; bestärkt durch Mitsteuerung des Ehrenamtes</p>   |
| <p><b>Verankerung der Nachhaltigkeit</b></p>   | <p>Verortung im Querschnittsbereich Steuerung und Entwicklung sorgt für höchstmögliche Wirksamkeit in der Prozessorganisation und Ressourcennutzung</p>              |
| <p><b>Stärkung Sachbearbeitung vs. reine Sekretariate</b></p>  | <p>Grundsätzlich angezielt, aber in den Modellen nicht ablesbar</p>  |



## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 14. Bezug zur Präambel

Die Umsetzung der Anforderungen aus der Präambel ist in beiden vorgeschlagenen Modellen erfolgt. Durch eine Aufstellung, die aufgrund der im Querschnittsbereich Steuerung und Entwicklung verorteten Funktionen auf permanente Überprüfung und Weiterentwicklung hin ausgerichtet ist, können auch künftige Anpassungsbedarfe systematisch aufgegriffen werden. Lediglich die Umsetzung der angezielten Kultur kann durch die Modelle zwar befördert, aber nicht sichergestellt werden.

Zur Entwicklung der vorgeschlagenen Modelle wurden die Grundhaltungen der Kirchenentwicklung in Kriterien und Leitplanken übersetzt, aus denen heraus die Modelle entwickelt wurden. Die künftige Organisation ist so gestaltet, dass strategiegeleitetes Agieren möglich wird und zugleich eine ständige Strategie(Weiter-)Entwicklung unterstützt wird.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 15. Chancen und Risiken

Die neu aufzustellenden Bereiche müssen mit entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet werden. Das wird nur zulasten vorhandener Bereiche möglich sein.

Da keine Vorgaben zur Ressourcenausstattung gemacht wurden, besteht die Gefahr bei zurückgehenden Mitteln zeitnah nachsteuern zu müssen. Empfohlen wird eine Personal- und Ressourcenausstattung, die absehbare Ressourcenrückgänge bereits antizipiert und Handlungsspielräume für die Zukunft offenhält.

Die angezielte höhere Eigenständigkeit der Bereiche setzt eine entsprechende Professionalität in der Leitung derselben voraus, sowohl fachlich-inhaltlich wie betriebswirtschaftlich.

Die Dezentralisierung von Steuerung im Zusammenspiel mit gleichzeitig erhöhter Berichtspflicht und die Überprüfbarkeit der erzielten Ergebnisse mit Hilfe eines Wirkungscontrollings macht es erforderlich, das Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Aufgabenstellungen neu auszutarieren. Eine Fortführung der derzeitig stark zentral ausgerichteten Steuerung ist eine reale Gefahr.

Die künftige Organisation wird wesentlich von einer veränderten Organisationskultur zu prägen sein. Diese wird ihrerseits im Wesentlichen davon abhängig sein, wie die künftige erste bis dritte Führungsebene diese mitträgt und weiterentwickelt. Eine externe Begleitung in der ersten Phase zur Unterstützung des kulturellen Wandels erscheint ebenso empfehlenswert wie eine entsprechende Auswahl und Weiterentwicklung des Führungspersonals.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 16. Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte

Um die neuen Organisationsmodelle zu implementieren, muss vorrangig und zeitnah die Personalisierung der 1., dann der 2., dann der 3. Führungsebene erfolgen, da die Ausgestaltung innerhalb des vorgeschlagenen und vorzugebenden Rahmens zusammen mit den jeweiligen Verantwortlichen in je eigenen Transformationsprozessen erfolgen muss. Dazu müssen Auftrag, Budgetausstattung und Personalisierung des jeweiligen Bereiches definiert sein.

Um die notwendigen Anpassungen im Zuge der Beratungen vorzunehmen muss ein eigenes Team beauftragt werden. Vorgeschlagen wird, die Handlungsfeldleitungen hierzu mit zu benennenden Verantwortlichen der beratenden Gremien zu einem entsprechend beauftragten Team zusammenzuführen.

#### Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

Die Führungskräfte müssen eine hohe Teamorientierung, Veränderungsbereitschaft und systemische Kompetenz aufweisen. Gerade in der Umstellungsphase wird hohe Empathie gefragt sein.

#### Anforderungen an Mitarbeiter\*innen

Die Mitarbeitenden werden künftig noch deutlich eigenverantwortlicher arbeiten. Unsicherheiten, Informations- und Schulungsbedarfe müssen frühzeitig identifiziert werden.

#### Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Nutzer\*innen

Die guten Erfahrungen mit den Nutzer\*innendialogen sollten fortgeführt werden. Die Nutzer\*innen müssen verstärkt als Partner\*innen angesprochen und erlebt werden, um die Prozesse gemeinsam zu gestalten.

## Teil I: Modelle der Organisation und Prozesse

### 17. Offene Punkte

- Die Personalisierung der ersten Ebene und die Ressourcenausstattung der Bereiche muss vorab geklärt werden.
- Aus der Excelübersicht muss ein Organigramm (über Visio) erstellt werden.
- Die Weiterführung der Ergebnisse aus Phase 1 und deren Anpassung und Weiterentwicklung bedürfen eines verantwortlichen Teams, das diesen Prozess inhaltlich verantwortet.
- Das genaue Zusammenspiel mit dem künftigen synodalen Bereich ist noch offen.

# Teil II

## Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

# Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen



## Erfahrungen

- Die Arbeit in einem divers aufgestellten und multiprofessionellen, multiperspektivischen Team führt zu deutlich besseren Ergebnissen.
- Die arbeitsteilige Arbeit in Teilteams beschleunigt die Arbeit und ermöglicht intensivere Befassung.
- Die kontinuierliche Kommunikation in die Organisation sensibilisiert für die Veränderung ebenso wie für Nachsteuerungsbedarfe.
- Die Interviews, Umfragen und insbesondere die Nutzer\*innendialoge haben zum einen das Programm besser erschlossen, vor allem aber auch wesentliche Ergebnisse für den Prozess erbracht.
- Die Auseinandersetzung mit einer komplexen Materie ist sehr voraussetzungsvoll, die Vermittlung sicher notwendig, vor allem aber ist das Vertrauen in die Verantwortlichen zentral für die Akzeptanz.

## Empfehlungen

- Benennung einer Verantwortlichkeit für Phase 2 zur Sicherstellung des Aufgreifens der Ergebnisse / Hinweise aus dem Kongress und Steuerung der Gremienberatung sowie der notwendigen Abstimmungs- und Kommunikationsformate.
- Aufstellung eines intern und extern besetzten Umsetzungsteams für Phase 3, das bereits in Phase 2 seine Arbeit aufnimmt.
- Möglichst zügige Klärung von Personalisierungsfragen unter Berücksichtigung der Kompetenz- und Profilanforderungen.
- Klärung der bereitgestellten Budgets für die künftigen Bereiche. Erhaltung von Gestaltungsspielräumen.
- Umsetzung der neuen Struktur gemäß Roadmap.

# Teil III

## Lessons Learned

1. Lessons Learned
2. Übersicht Musterbrüche

# Teil III: Lessons Learned

## 1. Lessons learned

### Wahrnehmungen & Was geben

wir der Organisation für die Zukunft mit? vom „Empfänger“ her denken und sprechen, damit alle verstehen

### Wo kommt die Transformation zum tragen? Nicht nur Re-Organisation

|                          |   |  |  |   |
|--------------------------|---|--|--|---|
| Unsere Haltungen...      | Multi...Team; auf Augenhöhe; vertrauensvoll; mutig  | Hohes Engagement; Offenheit für andere Perspektiven; Ergebnisorientierung          | Diskrepanz zwischen Grundhaltung und Tempo; Lust auf Veränderung | Bereitschaft, auf das Ganze zu denken; Veränderungsbereitschaft; Teamorientierung; Versch. Perspektiven des Teams; aufrichtig und ehrlich |
| Unsere Zusammenarbeit... | ehrllich & gut; aus versch. Persp.; nachfragend (ausbaufähig); klärend & konstruktiv; hilfsbereit; ambitioniert; anspruchsvoll; Vertrauen                     | Spaß & Humor; multiperspektive; Vertrauensvoll (Subteam); Nachsteuerung im Verlauf | Zielorientiert   | Veränderungsprotokoll   |
| Unsere Arbeitsweisen...  | Administration war gut & hilfreich zur Steigerung der Effizienz im Team; gute Leitung; Struktur im Blick; Zielorientierung; lösungsorientiert                 | zielgerichtet  | Subteams; Mischung aus Digital und real; aber nicht hybrid       | Projektmanagement +++**   |
|                          | Bereitschaft für Feedback; mit Freude & Flexibilität; hohe Motivation & Engagement; hohes Tempo – manchmal zu schnell; Qualität darf nicht am Tempo scheitern | guter Umgang mit Irritationen und Störungen  | Tempo überprüfen!!!<br>Anzahl der Folien                         | Check-in!   |
|                          | Solche Arbeitsweisen evt. nur in temporärer Organisation (Intensität & Tempo)   |  |  |   |

darüber hinaus:

- klarer Auftrag
- Unterstützung der Leitung
- Ressourcen bedenken
- Priorisierung
- Projektarbeit
- Projektadministration!
- Leitung im Team

Teil III: Lessons Learned  
 2. Übersicht: Musterbrüche

| Statt herkömmlicher Muster |   |   | Andere Gestaltung der Arbeit                    |
|----------------------------|---|---|---|
| 1                          | Konstruktion der Nutzer*innenwartungen                | ➔ | Nutzer*innendialoge (interne / externe Partner) |
| 2                          | Dominanz ausgewählter Fachperspektiven                | ➔ | Dezernatsübergreifendes Team                    |
| 3                          | alle beraten alles                                    | ➔ | Arbeit in Subteams                              |
| 4                          | Hypothesenbildung aufgrund fragmentarischer Eindrücke | ➔ | Interviews und Mitarbeitendenbefragung          |
| 5                          | Erarbeitung in geschlossenen Kontexten                | ➔ | Intensive Informations- und Resonanzformate     |

# Ergebnisdokumentation HF „kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“

**Erstellt von:** Handlungsfeldleitung und Kernteam HF kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse

**Handlungsfeldleitung:**  
Alexandr Schmitz

**Projektadministration:**  
Rene Kersting

**Kernteam:**  
Jan Gerrit Engelmann, Otto Horvath, Richard Jökel, Lisa Panzer, Katrin Gallegos Sánchez, Ingeborg Schillai, Christian Trenk

**Externe Begleitung:**  
sowie Dr. Barbara Kruse

**Stakeholder der Dezentenkonferenz:**  
Prof. Dr. Peter Platen Dr. Wolfgang Pax

# Inhalt

## Vorwort

## Auftrag

## Zahlen, Daten, Fakten

### Teil I Erarbeitete Modelle und Konzepte

1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse
2. Diversität und Partizipation
3. Selbstbindung des Bischofs
4. Gremienlandschaft

### Teil II Lessons Learned

1. Lessons Learned zur Arbeit im Kernteam
2. Empfehlungen für die Organisation

# Vorwort



Die vorliegenden Ergebnisse geben den Arbeitsstand des Handlungsfeldes „kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“ nach sechs Monaten Arbeitszeit wieder. Insbesondere in Anbetracht des späten Starts des Handlungsfeldes war es nicht möglich, die Ergebnisse abschließend zu erstellen. Es sind noch viele Fragen offen und insbesondere das Gremienmodell, welches in einem ersten Entwurf vorliegt, benötigt eine intensive Weiterarbeit.

Wir empfehlen daher, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die dafür verantwortlich ist, die Themen weiter zu verfolgen und zu bearbeiten.

# Auftrag Handlungsfeld „Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“ /1



**Leitung:** Fr. Schmitz.

**Ansprechpartner der Deko:** Prof. Dr. Platen, BV Dr. Pax

**Externe Begleitung:** Fr. Dr. Kruse

**Projektassistenz:** H. Kersting

## **Zeitraum**

- Start: März 2021
- Ende: September 2021

## **Kernteam**

- **Diözesansynodalrat (DSR)** (Fr. Dr. Marschall-Kehrel/ Hr. Trenk)
- **Diözesanversammlung (DSV)** (Fr. Schillai)
- **Diözesansynodalamt (DSA)** (BV Dr. Pax)
- **Gesellschaftlich geprägtes Ehrenamt** (Hr. Jökel)
- **Hauptamtliche pastorale Mitarbeitende** (Fr. Dr. Gallegos Sánchez)
- **Priesterrat** (Pfr. Engelmann)
- **Kirchenrecht** (Prof. Dr. Platen)
- **Gemeinden von Katholik\*innen anderer Muttersprache** (Hr. Horváth)
- **Partizipation/Diversität** (Fr. Panzer)

# Auftrag Handlungsfeld „Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“ /2



## Ziele

- **Anforderungen** an die Gestaltung von kurialen und synodalen Beratungs- und Entscheidungsprozessen sind erhoben
- **Leitplanken/ Prinzipien** für die Arbeit (strategische Grundlegung) sind benannt
- **Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse** sind entsprechend der Neuordnung des BO und der mittleren Ebene auf Zukunft hin **neu gestaltet**
- Die **Anforderungen an eine zukünftige Synodalordnung** sind beschrieben, um eine effektivere und auf die konkrete kirchliche Situation abgestimmte Beratung zu gewährleisten.
- Die **Gremienlandschaft ist reorganisiert**.
- **Macht und Gewaltenteilung** bilden sich in der neuen Beratungs- und Entscheidungslandschaft sinnvoll und nachvollziehbar ab
- Ein **Rolloutplan** liegt vor.

## Inhalte /zentrale Aktivitäten

- **Anforderungsbedarf** im kurialen Bereich erheben
- **Gremienstruktur** überprüfen und anpassen sowie durch Formate ergänzen, die **Diversität** ermöglichen
- **Wahl und Berufung** als Zugangsweg zur Mitwirkung in Gremien neu beschreiben
- **Beratungsabläufe vereinfachen** (durch Wegfall und Zusammenlegung von Gremien)
- Entwurf einer Korrelation zwischen Formen von Beratung und Entscheidung, die zu möglichst breit getragenen Entscheidungen führen und der **vom Bischof angebotenen Selbstbindung** an Gremienbeschlüsse
- **Kuriale Gremien** auf ihre Sinnhaftigkeit überprüfen und bei zukünftigen Bestand in ihrer Zusammensetzung befragen
- Anpassungsbedarf von **Rechtsverordnungen** ermitteln

# Auftrag Handlungsfeld „Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“ /3



## Nicht-Ziele

- Anpassung von Rechtsverordnungen ist vorgenommen
- Rollout ist durchgeführt

## Ergebnistypen

- Ergebnisdokument „Anforderungen“ – Leitplanken und Prinzipien
- Entwurf für die Überarbeitung der Synodalordnung
- Übersicht Gremienlandschaft neu
- Übersicht von ergänzenden Formaten, die Diversität ermöglichen
- Projektplan für die Umsetzung

## DSR Klausur

- Vorschläge aus dem **Synodalforum „Macht und Gewaltenteilung“** (sobald diese veröffentlicht sind)
- Konkretisierung **der Selbstverpflichtung des Bischofs** von Limburg, sich an Gremienentscheidungen zu binden
- Gewährleistung einer adäquaten Repräsentanz und **Diversität** in den Beratungsprozessen
- **Transparente** und verbindliche Regelung für Verfahrensabläufe in Bezug auf Beratungs- und Entscheidungsprozesse

## Ergebnisse aus dem MHG-Projekt

- 3.2.4 Integration Priesterrat in DSR
- 3.2.5 Mehrheitsfindung in Gremien analog synodaler Weg
- 3.2.5 Bildung von Ratsstrukturen mit 50% Frauenanteil

# Zahlen, Daten, Fakten



- Arbeitsphase von Ende März bis Ende September 2021 (Sechs Monate)
- Acht Kernteamtreffen (sieben digital)
  - Drei Unterarbeitsgruppen im zweiten Zyklus
- Zwei Kernteam Plus Treffen
- Zwei Resonanztreffen
- Ein Workshop mit dem zap
- 50% Frauen- und 50% Männeranteil im Kernteam
- 40% Ehrenamtliche im Kernteam
- Sechs Meetings zu Absprachen mit dem Handlungsfeld „Organisation und Prozesse“
- Beratung des Arbeitsstandes im Priesterrat, im DSR, in der Dezernent\*innenkonferenz etc.

# Teil I

## Erarbeitete Modelle und Konzepte

1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse
2. Diversität und Partizipation
3. Selbstbindung des Bischofs
4. Gremienlandschaft

# 1. Beratungs- und Entscheidungsprozesse

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

# 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

### Erläuterung

Die Arbeit im Handlungsfeld zu den Beratungs- und Entscheidungsprozessen hat sich u.a. mit den folgenden Bereichen und Fragen auseinandergesetzt:

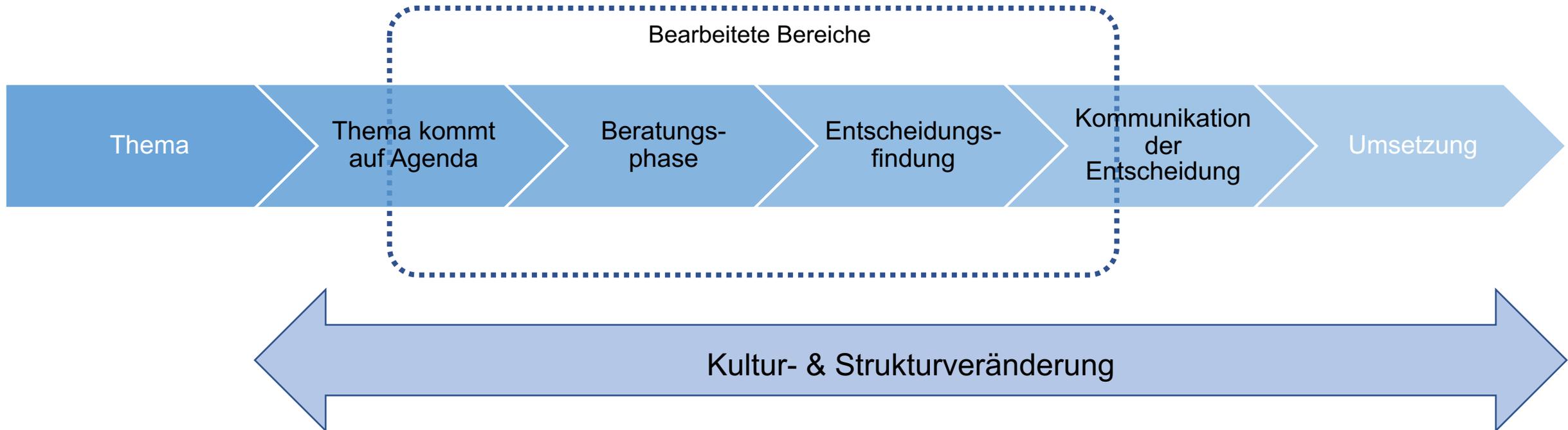
- **Welche Themen** schaffen es auf die Tagesordnung von Gremien? Wie ist die Regelung? Wer darf Themen setzen?
- Wer berät Themen? Wie kann Diversität in der **Beratung** abgebildet werden? Wie wird beraten?
- Wer **entscheidet**? Wie wird entschieden?
- Wie kann **Transparenz** über Beratungs- & Entscheidungsprozesse hergestellt werden?

### Kultur- & Strukturveränderung

Als Ergebnis zeigt sich, dass sowohl eine Kulturveränderung als auch eine Strukturveränderung angezeigt ist, um kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse gemäß der Präambel zu optimieren.

- Unter **Kulturveränderungen** fallen die Themen „Beratung & Entscheidung“ – was soll wie von wem beraten und entschieden werden?
- Dieses muss und soll sich ebenfalls in einer veränderten **Struktur / Gremienlandschaft** abbilden.
- Die Themen, die aus der **MHG-Studie** entstanden sind, sind in beiden Bereichen zu berücksichtigen
- Ausführliche Ergebnisse zu den o.g. Themen im Rahmen der Kulturveränderung finden sich in Anlage 1 in Teil D

Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte  
1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse  
Arbeitsbereiche



## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

# 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

### Erläuterung



Folgende Musterbrüche lassen sich im Hinblick auf die zukünftige Kultur benennen:

- In den zukünftigen Gremien ist die Vielfalt der Katholik\*innen des Bistums eingebunden – die einzelnen Mitglieder verstehen sich nicht als Interessensvertreter\*innen sondern bringen sich mit ihrer Expertise und mit Blick auf das gesamte Bistum ein.
- Blickwinkel, die sich in einem Gremium nicht abbilden, werden durch Beteiligungsformate oder zugewählte (Fach-) Expert\*innen abgebildet.
- Beratungssettings sind ernst zu nehmen, Vorlagen auf die Zielgruppe hin aufzubereiten. Fragestellungen müssen so formuliert sein, dass eine echte Beratung möglich ist.
- Beratende sind ernst zu nehmen, sie erwarten, dass Ihre Beratung Relevanz hat und bekommen das zurückgemeldet.

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

## Chancen und Risiken in der neuen Form von Beratung & Entscheidung



#### Chancen

- Es gibt eine Beratungskultur, welche viele Menschen besser beteiligt als bisher → Ergebnisse bilden eine breitere Vielfalt ab
- Beratung erfolgt auf Basis der Vielfalt der Katholik\*innen im Bistum → Ergebnisse sind breiter aufgestellt und legitimiert
- Haltungsänderung der Gremienmitglieder → Der Blick für das „große Ganze“ ermöglicht eine bessere Entwicklung des Bistums
- 50% Frauenanteil in Gremien stärken den geschlechtersensiblen Blick auf Themen und verhindern männerbündische Strukturen
- Klare und effektivere Beratung führt zu Entlastung der Führungskräfte → Anforderungen sind klar beschrieben und Prozesse nachvollziehbar formuliert

#### Risiken

- Eine neue Kultur führt nicht automatisch zu anderen Haltungen der Delegierten → Kulturwandel muss aktiv unterstützt werden
- Eine breitere Beratung führt zu besseren Ergebnissen aber ggf. auch zu längeren Prozessen
- Menschen in die Beratung einzubeziehen, die zwar katholisch aber kirchenfern sind, könnte schwierig werden

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

#### Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte von Beratung & Entscheidung

##### Voraussetzungen für eine Einführung / Nutzung neuer Beratungs- & Entscheidungsprozesse

- Die Kriterien in Anlage 1 bilden einen verbindlichen Rahmen für alle neuen kurialen und synodalen Gremien.
- Eine Kulturveränderung, die weg von Interessensvertretung hin zu einer Vielfalt von Kompetenzen in den Gremien führt, benötigt eine Haltungsänderung, die verstanden und angenommen wird → das ist aktiv zu bearbeiten, das passiert nicht von alleine (z.B. Prozessbegleitung, Coaching...).
- Die Gremienlandschaft muss weiter bearbeitet werden. Erst wenn diese strukturell entschieden ist, kann die neue Kultur aktiv eingesetzt werden.
- Die nächsten PGR-Wahlen können dazu bereits Impulse setzen, in dem „Stellenbeschreibungen“ für die Arbeit in (diözesanen) Gremien erstellt werden.

##### Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

- Die Beratungs- und Entscheidungsprozesse müssen regelmäßig überprüft werden.
- Die Kriterien guter Beratung und Entscheidung müssen konsequent umgesetzt werden und in eine gute Praxis kommen (Anwaltschaft für gute Prozessgestaltung).
- Es benötigt zum Neustart der Gremien eine gute Begleitung, um die Kriterien umzusetzen und Nachhaltigkeit zu verankern.

##### Anforderungen an Führungskräfte

- Diversität muss als Wert anerkannt und in das Leitungshandeln integriert werden (in Inhalten, Ansichten und Arbeitsweisen).
- Beratungssettings sind ernst zu nehmen und Vorlagen entsprechend der Zielgruppe zu gestalten.



## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 1. Beratungs- & Entscheidungsprozesse

#### Offene Punkte von Beratung & Entscheidung

- Wie und von wem werden die zukünftigen Gremien in ihrer **Startphase** begleitet, damit die Kriterien guter Beratung und Entscheidung gut in den Arbeitsalltag eingeführt werden können?
- Um eine Transparenz von Beratungs- & Entscheidungsprozessen im Bistum gewährleisten zu können, benötigt es eine **Plattform (ein Intranet o.ä.)** zur internen Kommunikation, wo diese Themen und Prozesse einsehbar und kommunizierbar sind. Das jetzige System, in dem alle Bereiche eigene Homepage-Seiten haben, ist nicht ausreichend bzw. zielführend.

## 2. Diversität und Partizipation

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Erläuterung /1



Diversität und Partizipation sind **Querschnittsdisziplinen** und **bedingen sich** gegenseitig. Sie **unterstützen** die Grundhaltung der **Kirchenentwicklung** und **dienen der Milieuweiterung** und wirken der Milieuerengung entgegen.

Unsere Grundannahmen:

- **Vielfalt ist ein Ausdruck** der vielfältigen von Gott geschenkten **Charismen**.
- Menschen sind Träger\*innen dieser Charismen.
- **Je vielfältiger** die Menschen sind, die **beraten, desto besser / ausgewogener** ist die **Entscheidungsgrundlage**.
- Menschen **unterschiedlicher Prägung** beraten in unterschiedlichen Formen und sind deshalb **durch unterschiedliche Formate** anzusprechen.
- Beratende brauchen die **Gewissheit / das Gefühl**: „**mein Rat wird gebraucht**, ich werde ernstgenommen und es ist keine verlorene Zeit oder Mühe.“ .

#### Erkenntnis/Herausforderung:

Diversität ist kaum zu erfragen und in Wahlen schwer abbildbar.

Diversitätsmerkmale können zwar formuliert werden (z.B. Alter, Geschlechtszugehörigkeit, soziale Herkunft, Migrationshintergrund, kirchenpolitische Ausrichtung, spirituelle Heimat,...), die Abfrage ist aber schwierig, weil sie stark in das Persönlichkeitsrecht einer Person eingreift und ggf. zu Stigmatisierung führen kann. Diversitätsmerkmale lassen sich auf Wahllisten kaum darstellen und die freie Wahl führt nicht automatisch zu einem vielfältig besetzten Gremium.

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Erläuterung /2



#### Lösungsmöglichkeiten:

Die gewünschte Diversität kann durch folgende Maßnahmen erhöht werden:

#### 1. Vertreter\*innen entsprechender Gruppen in Entscheidungsgremien und Beratungsprozesse integrieren

- Gesellschaftliche Gruppierungen stehen für bestimmte Werte / Ziele / Blickwinkel (z.B. Umweltgruppen für Umweltschutz, Sozialverbände für den Blick für Benachteiligte, HUK für den Blickwinkel von LSBTI, Stipendienwerke oder Hochschulgruppen für die Anliegen jüngerer Katholik\*innen,...).
- Katholik\*innen, die sich durchaus noch der Kirche zugehörig fühlen, gehören diesen Gruppierungen an und leben dort z.T. einen Aspekt ihres Glaubens (z.B. Schöpfungsbewahrung, Engagement für Benachteiligte...). Häufig sind Menschen, die diesen Gruppierungen angehören, nicht (mehr) in den traditionellen synodalen Gremien vertreten. Durch Zuwahl von Personen aus diesen Gruppierungen (oder Abordnung) erhöht sich die Vielfalt und es findet ggf. eine Akzentverschiebung im Entscheidungsgremium statt.
- Das gleiche gilt für die Auswahl von Mitarbeiter\*innen mit Blick auf die kurialen Gremien (und auch für Pastoralteams in Pfarreien).

2. Einfluss auf die Haltung nehmen durch Veränderung von Rahmenbedingungen (weiche Faktoren, z.B. Beratungsklima), Strukturen (harte Faktoren, z.B. Beispruchsrechte) und / oder Prozessgestaltung (vielfältige Formate). Die Erklärung dazu folgt auf den nächsten Seiten.

„Das Gelingen hängt von einem  
Haltungswechsel ab. Hier braucht es gute  
Trainings, die den Gewählten und  
Entsandten auch ermöglichen, so neu und  
offen zu hören und denken.“

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Einfluss auf Haltung durch Rahmenbedingungen



Rahmenbedingungen sind weiche Faktoren, die sich nur indirekt steuern und kontrollieren lassen. Sie beeinflussen die Nachhaltigkeit der durch das Transformationsprogramm eingeleiteten Diversitätssteigerung. Die hier vorgeschlagenen Maßnahmen helfen dabei, der weiterhin anhaltenden Gefahr der Milieuerengung kontinuierlich entgegen zu wirken. Dazu zählt das Klima in Beratungs- und Entscheidungssettings.

Es ist wichtig um die Diversität nachhaltig hoch zu halten. D.h. Beratende / Entscheidende haben im Wesentlichen Freude daran, Zeit und Energie zu investieren und ihre ganz spezielle Sichtweise einzubringen.

Hören und Zuhören braucht Übung und Überblick, wir schlagen vor:

**reagierend:** Beschwerden und Rückmeldungen helfen dem System zu lernen und gerade im Hinblick auf die Vielfalt des kirchlichen Auftrags blinde Flecken wahrzunehmen. Deswegen hilft es, eine Stelle für Beschwerden und Rückmeldungen jeglicher Art einzurichten, die

a) Nutzer\*innen unterstützt die Beschwerden an die richtige Stelle weiterzuleiten und die sich

b) als Anwältin von Beschwerden/Rückmeldenden versteht, indem sie dafür Sorge trägt, dass auf Beschwerden / Rückmeldungen reagiert wird und ggf. nachhakt. (KEIN gatekeeping).

**agierend:** Eine weitere Stelle wäre aufgefordert, eigenaktiv das "Knirschen im Gebäck" aufzusuchen, ins Bistum und das gesellschaftliche Umfeld hinein zu hören & es zu bearbeiten.

Die „Einpassung“ für Personen, die bisher nicht kirchlichen Milieus angehören oder nicht in diesen Milieus engagiert waren, ist herausfordernd, sie sind zu unterstützen.

Die Tagungskultur, die Sprachspiele, die Gruppendynamik ist anders, als diese Personen es aus ihren privaten oder beruflichen Kontexten gewohnt sind. Um diese Personen, die wesentlich zur mittelfristigen Milieuweiterung notwendig sind, zu unterstützen ist es sinnvoll, Ihnen Vergemeinschaftung zu ermöglichen und sie bei der Vernetzung mit Gleichgesinnten und beim Zurechtkommen im System zu unterstützen, z.B. durch Supervisionsmöglichkeiten, Austauschplattformen für Peergroups.

„Safe spaces einrichten, um angst-, hierarchie- und absichtsfrei untereinander und miteinander sprechen zu können.“

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Einfluss auf Haltung durch Strukturen

Strukturen sind Faktoren, die sich festschreiben und kontrollieren lassen und dadurch helfen, die Haltungsänderung durch Einüben zu unterstützen und zu kanalisieren.

Wir schlagen vor:

- Eine klare Trennung zw. Beratung und Entscheidung
  - Dadurch können Beratungen deutlich diverser ausfallen, als ein Entscheidungsgremium aufgestellt ist.
  - Im Sinne der Transparenz und Zufriedenheit aller Beteiligten ist vorab den Grad der Partizipation zu klären.
- Diversität in Vorständen, Entscheidungsgremien & Mitarbeitendenstab festschreiben
  - Das geschieht z.B. durch eine Quote für bestimmte Diversitätskriterien wie Geschlecht / Alter / kirchlichem Stand.
  - In Mitarbeitendenstäbe von Vorständen können Personen mit ergänzenden Positionen / Meinungen eingesetzt werden.
- Quoren werden analog zum Vorgehen beim synodalen Weg festgelegt.
- Beispruchsrechte und Begründungspflichten verankern die Teilhabe von Betroffenen an Entscheidungen oder unterstützen die Transparenz der Entscheidenden gegenüber den Beratenden insbesondere bei abweichenden Meinungen.

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Einfluss auf Haltung durch Prozessgestaltung



Aufgrund der Anforderungen an Entscheidungsgremien (Zeitaufwand, Verpflichtung zur Übernahme von Verantwortung, Amtsperiode, viel Papier, differenzierte Betrachtung) werden auch künftig bestimmte Personengruppen nicht für Entscheidungsgremien zur Verfügung stehen. Gleichwohl ist ihre Stimme, ihr Wissen und ihr Rat wertvoll und notwendig für eine gute, breitgetragene Entscheidung. Die klare Trennung von Beratung und Entscheidung ermöglicht es, die Diversität im Beratungsprozess deutlich breiter zu gestalten.

Um alle Betroffenen (Stakeholder), auch jene, die nicht in den Entscheidungsgremien vertreten sein können / wollen, im Beratungsprozess zu hören schlagen wir vor, sich das Beratungs-/ Kommunikationsverhalten verschiedener Stakeholder zunutze zu machen und Kategorien zu bilden, die diesem Verhalten Rechnung tragen.

Für uns ergeben sich vier Gruppen mit spezifischem Kommunikationsverhalten:

- Personen, die gerne differenziert antworten / beraten
- Personen, die kurz und knackig ihre Meinung auf den Punkt bringen wollen
- Personen, die gerne im Dialog mit anderen Rückmeldungen / Ratschläge erarbeiten und verschiedene Perspektiven zusammenführen
- Personen, die noch gar nicht wissen, dass wir an ihrer Meinung / ihrem Wissen Interesse haben und die sehr unterschiedlich kommunizieren

Anhand dieser vier Gruppen bilden wir vier Wahlpflichtkategorien. In jeder Wahlpflichtkategorie sind verschiedene Beratungsformate gesammelt, aus denen pro Beratungsgegenstand jeweils ein Format zu wählen ist. So wird jeder Beratungsgegenstand mindestens in vier unterschiedlichen Formaten von vier unterschiedlichen Personengruppen beraten. Insbesondere die 4. Kategorie dient der Milieuweiterung.

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 2. Diversität und Partizipation

### Erläuterung



#### Musterbrüche benennen

- Quoren für Entscheidungen (z.B. 50% der Frauenstimmen für qualifizierte Mehrheit notwendig)
- Milieuverengung durchbrechen. Über Vielfalt von Formaten und Kanälen in der Beratung Diversität sicherstellen; je Nutzerprofil eigene Herangehensweisen
- Anerkennen, dass die „Einpassung“ für Personen von außerhalb der bisherigen Milieus herausfordernd ist und entsprechende Unterstützung anbieten (durch peer groups, Supervisionsmöglichkeiten o.ä.)
- Anerkennen, dass Beratende in selbst definiertem Maß Zeit und Energie in Beratungsprozesse investieren und das Engagement wertschätzen. „Expert\*innen erwarten einen Gegenwert, dass ihre Beiträge Relevanz in der Beratung erfahren.“

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Chancen und Risiken von Diversität und Partizipation



#### Chancen

- Breit angelegte Beratung wird ermöglicht → Selbstbindung des Bischofs ist möglich
- Milieuweiterung wird vorangetrieben
- Relevanz von Kirche in Gesellschaft wird sichtbarer gemacht (durch neue und niederschwellige Formate)

#### Risiken

- Formate werden nur der Form halber eingeführt; die Haltung, Diversität zu schätzen, fehlt
- Kompetenzen und Ressourcen fehlen für Maßnahmen (neue Formate, peer groups, Supervision)
- „Geht es darum, was wir für andere machen oder geht es darum, wie wir sein wollen?“

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte von Diversität und Partizipation



##### Voraussetzungen für eine Einführung / Nutzung

- Nutzer\*innengruppenspezifische Formate je Beratungsgegenstand identifizieren und anwenden
- Kompetenzaufbau und Erfahrung in Anwendung der Formate

##### Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

- Lernende Gemeinschaft werden zur Anwendung neuer Formate
- „Diversitätsminister der Gremien?“

##### Anforderungen an Führungskräfte

- Bereitschaft an der eigenen Haltung zu arbeiten. Bewusstsein für die Chancen einer vielfältigen Beratung entwickeln
- Bereitschaft dafür im Vorfeld einer Entscheidung mehr Zeit zu investieren und zuzugestehen.
- Vertrauen in die Kompetenz der Beratenden

##### Anforderungen an Mitarbeiter\*innen

- Bereitschaft an der eigenen Haltung zu arbeiten. Bewusstsein für die Chancen einer vielfältigen Beratung entwickeln
- Bereitschaft dafür im Vorfeld einer Entscheidung mehr Zeit zu investieren
- Mut sich mit der eigenen Meinung einzubringen
- Aufgeben von eigenem Exklusiv-Expert\*innen-Wissen

##### Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Nutzer\*innen

- Gute Kenntnis des Kommunikationsverhaltens, der genutzten / präferierten Beratungsformen.
- Für die Wahlpflichtkategorie 4 braucht es neue Formate und Menschen, die in kirchenfernen Milieus "ankommen"

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 2. Diversität und Partizipation

#### Offene Punkte von Diversität und Partizipation



#### Welche Detailfragen sind noch nicht geklärt, aber nötig für die Umsetzung?

- Vorbereitend: Sensibilisierung für milieuweitende Kommunikation und Diversitätsmerkmale.
- Prozessbegleitung insbesondere bei Einführung und in der ersten Zeit nach Einführung – wer ist verantwortlich und wer setzt um?
- Die konkrete Umsetzung der Maßnahmen, die unter dem Punkt Rahmenbedingungen beschrieben sind.

#### Welche „Leerstellen“ gibt es aktuell?

- Konzeptausarbeitung für bisher nicht oder wenig durchgeführte Formate, z.B. in Anlehnung an Bürger\*innenbeteiligung; Kooperationen in diesem Bereich aufbauen.
- Diversitätskriterien je Beratungsgegenstand auf Basis einer Stakeholderanalyse entwickeln – mit organisatorischer Verortung für aktives „Hören des Knirschens im Gebälk“
- Stelle Beschwerdemanagement mit Weitung des Fokus‘ auf jegliche Rückmeldungen - von „Nutzer\*innen“ und Akteur\*innen

# 3. Selbstbindung des Bischofs

Ansätze zur Ausgestaltung und Umsetzung

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 3. Selbstbindung des Bischofs

Der Bischof von Limburg, Dr. Georg Bätzing, hat anlässlich des Jubiläums des 50-jährigen Bestehens der Limburger Synodalordnung im November 2018 wie folgt ausgeführt: „Ich bin bereit, mich in einer erneuerten Beratungs- und Synodalkultur freiwillig an den repräsentativ erteilten Rat des Gottesvolkes unserer Diözese zu binden und das beratende Stimmrecht in den Fragen, die alle betreffen und nicht die verbindliche Glaubens- und Rechtsordnung der Kirche berühren, in ein entscheidendes Stimmrecht umzuwandeln.“

Konkrete Vorschläge für die als Voraussetzung der Selbstbindung genannten erneuerten Beratungs- und Synodalkultur wurden im Handlungsfeld erarbeitet.

Die komplette Ausarbeitung zum Thema „Selbstbindung des Bischofs“ findet sich in Anlage 2 in Teil D, im folgenden werden die wichtigsten Aspekte aufgeführt.

Das Instrument der Selbstbindung des Bischofs findet sich gegenwärtig auch in der Vorlage des Synodalforums I „Macht und Gewaltenteilung in der Kirche – Gemeinsame Teilnahme am Sendungsauftrag“:

- Stimmt der Bischof einem Beschluss des synodalen Rats der Diözese zu, ist dieser rechtswirksam.
- Kommt ein rechtswirksamer Beschluss nicht zustande, weil der Bischof ihm nicht zustimmt, findet eine erneute Beratung statt. Wird auch hier keine Einigung erzielt, kann der Rat mit einer Zweidrittelmehrheit dem Votum des Bischofs widersprechen.
- Kommt keine Einigung zustande, weil der Bischof auch dieser Entscheidung widerspricht, wird ein Schlichtungsverfahren eröffnet, dessen Bedingungen vorab festgelegt worden sind und an die alle Beteiligten sich zu halten verpflichten. An diesem Verfahren können Bischöfe und Synodale aus anderen Diözesen beteiligt werden.

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 3. Selbstbindung des Bischofs

#### Zu klärende Aspekte

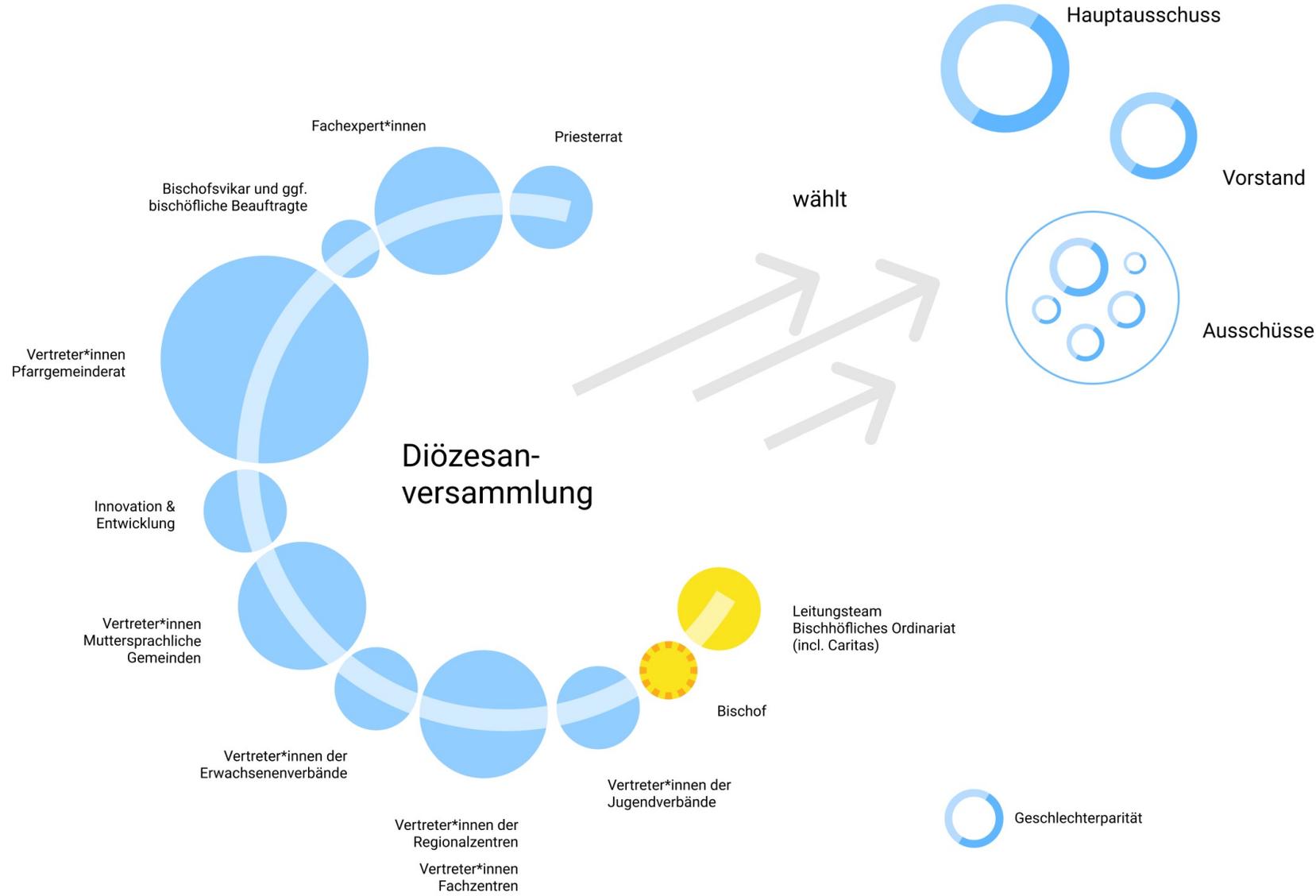


In der partikularrechtlichen Umsetzung der Ankündigung der Einrichtung einer Selbstbindung des Diözesanbischofs ist mithin zu entscheiden,

- ob in einer Fortschreibung des § 79 SynO eine Regelung mit oder ohne Mediationsverfahren vorgesehen werden soll;
- ab welchem Zustimmungsquorum die Selbstbindung des Diözesanbischofs gelten soll und verbunden damit, welche Regelung für den Umgang mit mehrheitlichen, nicht aber die Selbstbindung auslösenden Beschlussfassungen vorgesehen werden soll;
- welche materiellen Ausnahmen für die in Aussicht genommene Selbstbindung benannt werden sollen, konkret, ob die Regelungen der gegenwärtigen §§ 112 und 113 SynO in der Sache erhalten bleiben sollen.

## 4. Gremienlandschaft

Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte  
4. Gremienlandschaft



# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 4. Gremienlandschaft

### Erläuterung /1



#### Das Modell erfüllt die folgenden Vorgaben

- **Diversere und partizipativere Beratung** damit Selbstbindung des Bischofs wirksam werden kann
- Schlankere Strukturen
- Integration **Priesterrat in DSR** (MHG)
- **50% Frauenanteil** (MHG)
- **Macht und Gewaltenteilung** bilden sich in der neuen Beratungs- und Entscheidungslandschaft sinnvoll und nachvollziehbar ab

#### Folgende Haltungen liegen dem Modell zugrunde

- Die Breite der Katholik\*innen im Bistum bildet sich verbessert ab (weniger Milieuerengung).
- Alle Mitglieder des Gremiums haben den Auftrag mit Blick auf „das große Ganze“ zu beraten und entscheiden (kein Durchsetzen von partikularinteressen).
- Innovation und Entwicklung ist ein wichtiges Thema für alle und daher explizit aufgenommen.
- Betroffene von Entscheidungen werden mindestens in der Beratungsphase beteiligt.
- Der Blick auf aktuelle gesellschaftlichen Herausforderungen ist unerlässlich. Beratungsthemen müssen sich der Frage stellen, in wie weit sie auf Herausforderungen der Zeit / Gesellschaft eine Antwort liefern.
- Die Kultur der Zusammenarbeit wird in der Vorlage „Kriterien guter Beratung und Entscheidung“ beschrieben. S. Anlage 1, Teil D

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 4. Gremienlandschaft

#### Erläuterung /2



- Aufgaben aus DSR, DV & PR sind zusammengezogen.
- PGRs entsenden direkt.
- GvKaM sind Proportional zur Katholik\*innenanzahl im Bistum vertreten.
- Verbände als Orte von Kirche entsenden.
- Es sollen mehr Ehrenamtliche als Hauptamtliche sein.
- Durch die Aufhebung der Unterscheidung von pastoralen und nicht pastoralem Personal sowie einer Fokussierung auf multiperspektivische Gremien entfällt eine Interessensvertretung durch Berufsgruppen.
- Ehrenamtliche sowie hauptamtliche Mitarbeiter\*innen können über das Ticket „Innovation & Entwicklung“ bzw. als Fachexpert\*innen in die DV gewählt werden.
- Beratung von Themen findet auch in Ausschüssen statt – diese sollten breitere Formen der Beratung berücksichtigen.
- BO-Leitungsteam ist beratend Teil der DV und wird auch beraten.
- Je nach Entscheidung zu den Fach- & Regionalzentren findet auch hier eine Delegation in die DV statt.

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 4. Gremienlandschaft

#### Erläuterung /3



#### Diözesanversammlung

- trifft sich 2x im Jahr für je 2 Tage
- ist paritätisch besetzt und bildet die Breite der Katholik\*innen im Bistum ab
- wählt den Hauptausschuss, den Vorstand, Ausschüsse und weitere Personenwahlen (Fachexpert\*innen und Menschen die explizit für Innovation & Entwicklung stehen)
- ist frühzeitig in Beratungsprozesse einzubeziehen, zu denen sie entscheiden muss
- berät und entscheidet die großen Themen von gesellschaftlicher und/oder bistumsweiter Bedeutung – das operative Geschäft wird im Ordinariat beraten und entschieden

#### Hauptausschuss

- trifft sich 6 x im Jahr
- hat ca. 12 stimmberechtigte Mitglieder und ist paritätisch besetzt
- ist das höchste beschlussfassende Gremium zwischen den Diözesanversammlungen und möglichst divers besetzt
- berät und entscheidet mit dem Bischof die großen Themen, die keine Beratung auf der Diözesanversammlung benötigen
- ist der Diözesanversammlung rechenschaftspflichtig

# Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

## 4. Gremienlandschaft

### Erläuterung /4



#### Vorstand

- leitet im Team (2 oder 4 Personen)
- ist paritätisch besetzt
- trifft sich regelmäßig und nach Bedarf
- bereitet die Sitzungen der DV und des Hauptausschuss vor
- ist der DV rechenschaftspflichtig
- berät und entscheidet zwischen den Sitzungen des Hauptausschusses

#### Ausschüsse

- Die Diözesanversammlung kann Ausschüsse einsetzen/wählen.
- Diese können zu wichtigen Themen gebildet werden, z.B. Finanzausschuss (jetzt DKStR), Pastoralausschuss, Rechtsausschuss...
- Die Ausschüsse sollten sich zur thematischen und diversen Beratung Fachexpertise bzw. entsprechende Perspektiven dazu laden.
- Die Ausschüsse erstellen Vorlagen für die Diözesanversammlung. Wichtige, aber nicht so „Große“ Themen können vom Hauptausschuss unterjährig beschlossen werden.
- Ausschüsse können unterschiedlich groß sein, müssen jedoch paritätisch besetzt werden.

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 4. Gremienlandschaft

#### Chancen und Risiken der Gremienlandschaft



##### Chancen

- Diversität und die frühzeitige Einbindung von Beratung
- Schlankere Strukturen, weniger Gremien die durchlaufen werden müssen
- Neue Perspektiven durch Innovation & Entwicklung sowie Fachexpert\*innen
- Macht und Gewaltenteilung bildet sich ab
- Durch Kompetenzprofile und Stellenbeschreibungen können Personen für das Gremium passgenau(er) delegiert und gewählt werden
- Selbstbindung des Bischofs ist möglich.

##### Risiken

- 50% Frauenanteil ist bei einer hohen Delegationsquote schwer sicherzustellen.
- Gremium wird zu groß und ist nicht handlungsfähig
- ohne gelingende Kulturveränderung bleibt alles beim Alten, d.h. Diversität wird nicht adäquat berücksichtigt

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### 4. Gremienlandschaft

## Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte von Gremienlandschaft

### Voraussetzungen für eine Einführung

- Haltungsänderung der Delegierten → multiperspektivisch statt Interessenvertretung
- Jetzige Synodale Gremien müssen das Modell mittragen und überzeugt sein → Arbeit an Kulturveränderung
- Verstärktes Netzwerken in die Gesellschaft nötig
- Zeitplan zur Entscheidung über eine neue Ordnung sollte mit den nächsten PGR-Wahlen synchronisiert werden

### Konsequenzen für die nachhaltige Anwendung

- Überprüfung und Evaluation der neuen Gremienlandschaft

### Anforderungen an Führungskräfte

- Synodale Gremien müssen in ihrem Wert anerkannt und entsprechend priorisiert werden
- Arbeit mit Ehrenamtlichen bringt ggf. Abendtermine und verlangsamt Beratungsabläufe

## Teil I: Erarbeitete Modelle und Konzepte

### Offene Punkte zur Gremienlandschaft

#### Welche Fragen sind noch nicht geklärt, aber nötig für die Umsetzung?

- Die Anzahl der Delegierten und Zugewählten bzw. deren Verhältnis zueinander ist noch zu diskutieren.
- Wie kann eine Repräsentanz von 50% Frauen gewährleistet werden?
- Priesterrat: Wie groß soll dieser sein? Wie kann der Priesterrat Teil des synodalen Gremiums sein, ohne dass ihm mehr Rechte zugesprochen werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass von der Versammlung nicht „mehr vom Gleichen“ sondern tatsächlich Vielfalt (zu)gewählt wird?
- Wie arbeiten synodale Ausschüsse mit den entsprechenden Gremien im Ordinariat zusammen bzw. wie sind diese verknüpft?
- Darüber hinaus gibt es sehr viele Detailfragen, die z.B. im und nach dem Resonanztreffen im September formuliert wurden, die noch nicht gelöst oder beantwortet werden können.

#### Welche „Leerstellen“ gibt es aktuell?

Das Modell ist ein erster Aufschlag. Es braucht ein divers besetztes Gremium, ähnlich dem Kernteam, welches das Modell weiterdenkt, bzw. die Weiterentwicklung vorantreibt – insbesondere in Phase 2. In dem Kontext könnten auch Resonanzen von außen für die Weiterarbeit sinnvoll und gewinnbringend sein.

# Teil II

## Lessons Learned

1. Lessons Learned zur Arbeit im Kernteam
2. Empfehlungen für die Organisation

## Teil II: Lessons Learned

### 1. Lessons Learned zur Arbeit im Kernteam /1



Wie haben wir die Arbeit im Handlungsfeld/Kernteam erlebt?  
Was war gut und hilfreich?  
Was hat Spaß gemacht?  
Wo haben wir uns selbstwirksam erlebt?

#### Leitung

- Die Arbeit in den Kernteam-Treffen war zeitgenau, gut strukturiert, mit Tagesordnung, Checkin-Runde und geistlichem Impuls.
- Die Leitung des Handlungsfelds zeigte eine angenehme und motivierende Art.

#### Kernteam insgesamt

- Im Kernteam und den Arbeitsgruppen herrschte eine offene Gesprächsatmosphäre.
- In bilateralen Gesprächen konnten strittige Punkte schnell geklärt werden; dies hat Eigeninitiative gefordert, hatte aber auch Platz im Team.
- Das Kernteam ist zusammengewachsen.

#### Inhalt

- Der Workshop mit dem ZAP hat die Perspektive in besonderem Maße geweitet.

#### Digitalität

- Zoom hat Aufwandsvorteile gebracht; keine Reisezeiten.
- Allerdings wäre ein erstes Treffen analog leichter gewesen.

#### Prozess

- Erarbeitetes noch einmal in Frage zu stellen bzw. stellen zu lassen, hat die Möglichkeit zur Reifung gegeben.

#### Diversität

- Zusammenarbeit in unterschiedlichen Perspektiven, Professionalitäten und Kompetenzen hat die Arbeit bereichert und Freude gemacht.
- Der Austausch in zufällig zusammengestellten Kleingruppen (in zoom) hat neue Aspekte hereingebracht.

#### Freiheit im Denken und Wertschätzung, Vertrauensraum

- Spaß und Freude, ohne Denkschranken und Tabus, Ideen gemeinsam entwickelt; es war lebendig.
- Die Intensität und Ernsthaftigkeit der Beratung war überraschend und wertvoll.
- Es gab einen angstfreien Dialog, ohne Sorge des Weitertragens in andere Kreise .
- Mut, Vorhandenes wertzuschätzen und Anderes zu machen im Blick auf kirchliche Situation (keine Schere im Kopf).

## Teil II: Lessons Learned

### 1. Lessons Learned zur Arbeit im Kernteam /2



Wie haben wir die Arbeit im Handlungsfeld/Kernteam erlebt  
Was war nicht gut und störend?  
Was hat unsere Arbeit behindert?  
Wo fühlten wir uns gebremst und wenig selbstwirksam?

#### Zeit

- Zeitdruck im Handlungsfeld durch feste Terminsetzung, der teilweise künstlich generiert und verstärkt; wurde nicht gelöst; so konnten die Ideen nicht mal liegen gelassen werden, um noch einmal frisch drauf zu schauen
- Abhängigkeit von anderen HF, die zu einem späteren Startdatum geführt haben, bei gleicher Endzeit; von Anfang an bestand der Eindruck „wir hecheln hinterher“
- Dieses Handlungsfeld als eines der wichtigsten Themen hatte am wenigsten Bearbeitungszeit im Transformationsprogramm
- Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität der Mitarbeitenden sehr unterschiedlich; für die Mitarbeit gab es keine zeitlichen Freiräume oder Kompensation; entsprechend wurden einige im Team abgehängt
- Die Arbeit im Handlungsfeld brachte mehr Zeitaufwand mit sich als bei der ursprünglichen Anfrage bekannt / genannt

#### Verknüpfung mit anderen Handlungsfeldern

- Ideen und Vorschläge anderer Handlungsfelder wurden als gesetzt erlebt
- Zusammenarbeit mit anderen Handlungsfeldern teilweise holprig, auch durch andere Arbeitsweise und Sprache (Professionen?)
- Für „echte“ Neueinsteiger\*innen in das Transformationsprogramm war es schwer, in das Thema einzusteigen und sich mit den bestehenden anderen Inhalten und auch Arbeitsbeziehungen zu verknüpfen

#### Team

- Unterwegs 2 Mitarbeitende des Teams ausgeschieden; das Kernteam ist dadurch fast zu einem Hauptamtlichen Team verengt; die Gründe haben wir nicht tiefergehend reflektiert

## Teil II: Lessons Learned

### 1. Lessons Learned zur Arbeit im Kernteam /3

#### Schwierigkeiten & Lösungsansätze



Welche Schwierigkeiten im Programm traten auf und wie wurden Sie gelöst?  
Waren die gefundenen Lösungswege zufrieden stellend?

- Das Arbeitsaufkommen in den Sommerferien war sehr hoch; dies wurde gut gelöst mit Arbeitsteilung in AGs
- Ambivalenz: Zu Entscheidungen gehört Verantwortungsübernahme; benannt, aber noch nicht gelöst
- Zum Schluss des Arbeitszyklus haben nur noch diejenigen gearbeitet, die sich flexibel Zeit nehmen konnten; das Ergebnis ist nicht so ausgereift wie erhofft; eigentlich bräuchte es einen nächsten Zyklus, mit einer Woche Pause – ohne Lösung (außer Übergabe in Phase 2)
- Die Termine der Resonanztreffen waren früh festgelegt und passten dann nicht in die Projektphase: Der erste Termin wurde abgesagt, die zwei anderen haben stattgefunden. Die Lösung war nicht hilfreich, Resonanztreffen braucht es dann, wenn Arbeitsprodukte vorliegen.

## Teil II: Lessons Learned

### 2. Empfehlungen für die Organisation

#### Digitalität

- Kennenlernen und in einen gemeinsamen Arbeitsmodus kommen dauert digital länger als analog
- Digitale Arbeit ermöglicht vieles, ist aber eintönig und ist nicht für jeden etwas: Diversität braucht auch in Arbeitsweisen Vielfalt

#### Diversität

- Diversität (ähnlich wie bei Delegation) bedeutet auch auszuhalten, dass andere es anders machen

#### Transformation, Kultur

- Der Stellenwert des Handlungsfelds hat sich nicht widerspiegelt in der Ressourcenausstattung (zeitliche Einordnung im Programm, Anzahl der Arbeitszyklen und Unterstützung zu Beginn)
- Wenn man Transformation anfängt, muss man besser kommunizieren, wie es sich in einem Transformationsprogramm lebt. Einsteigen in andere Art des Denkens und Arbeitens – das wurde im Team erst spät verstanden

#### Ressourcen, Zeit

- Der Auftraggeber muss in einem solch großen und bedeutenden Programm greifbar und ansprechbar sein und sich auch Zeit für Austausch und Klärungen während der Programmlaufzeit nehmen
- Die Handlungsfelder brauchen andere Zeitkontingente und Ressourcen
- Mangelnde Unterstützung der Handlungsfeld-Leitung erschwerte die Arbeit, insbesondere in der Anfangsphase
- Ein hoher Zeitdruck schließt Menschen aus
- Dringlichkeit und Termindruck sind transparent zu formulieren, damit diese nachvollziehbar sind – das ist hier nicht geschehen.
- Bedeutung der Beratungs- und Entscheidungsphase von Anfang an einplanen (Phase2)
- Pufferzeiten einplanen; bei Vergrößerung des Arbeitsumfangs entweder den Zeitraum oder die Qualität anpassen
- Ferien- und Urlaubszeiten müssen in der Zeitplanung Berücksichtigung finden

# Ergebnisdokumentation Handlungsfeld Leitungshandeln

**Erstellt von:** Handlungsfeld Leitungshandeln

**Leitungsteam Handlungsfeld:**

Kerstin Angele, Wolfgang Rösch, Achim Zenner

**Projektadministration:**

Dorothee Kraske

**Mitglieder in den AGs des Handlungsfeldes:**

Thomas Frings, Susanne Gorges-Braunwarth, Birgit Henseler, Michael Kempf (externer Berater), Friederike Lanz, Stefan Muth, Juliane Schlaud-Wolf, Stephan Schnelle, Peter Steinhauer, Christian Wendel, Johannes Weuthen

**Resonanzgruppe:**

Sascha Koller, Juliane Schlaud-Wolf, Alexandra Schmitz

**Stakeholder der Dezentenkonferenz:**

Bis einschließlich Mai 2021 Beate Gilles – Ab Juni 2021 Sascha Koller

# Inhaltsverzeichnis

## Auftrag

### Teil I: Einführung und Arbeitsweise

1. Einführung
  - 1.1. Arbeitsumfeld im HF Leitungshandeln
  - 1.2 Zusammenhang von Struktur, Kultur und Handlungsfeld Leitungshandeln
2. Aufgaben und Perspektiven im Handlungsfeld Leitungshandeln
  - 2.1 Steuerungsinstrumente
  - 2.2 Art der Zusammenarbeit
  - 2.3 Führungskultur

### Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

1. Einordnung Arbeitsprodukte in modellhaftes organisationales Handeln
2. Art der Zusammenarbeit
  - 2.1 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch das Lern- und Gestaltungsprogramm
  - 2.2 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch die AG Neues Format

### 3. Steuerungsinstrumente

- 3.1. Zukunftsbild des Bistums aus Perspektive des BO
- 3.2 Präambel des Bischöflichen Ordinariates
- 3.3 Übersicht Strategiefelder
- 3.4 Strategieprozess
- 3.5 Strategien des Bischöflichen Ordinariates

### Teil III: Lessons Learned

1. Prozess
2. Führungskultur
3. Empfehlungen für die neue Organisation

# Auftrag Handlungsfeld „Leitungshandeln“ /1



## Leitung / Begleitung

- Generalvikar, Kerstin Angele, Achim Zenner
- Ansprechpartnerin: Fr. Dr. Beate Gilles

## Team / Beteiligte

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bischof</li> <li>• Deko</li> <li>• AL</li> </ul> | <p><b>AG Zukunftsbild:</b><br/>Prof. Dr. Hildegard Wustmans,<br/>Birgit Henseler, Dr. Friederike Lanz,<br/>Stefan Muth</p> | <p><b>AG Strategie:</b><br/>Thomas Frings, Juliane Schlaud-Wolf,<br/>Stephan Schnelle, Christian Wendel,<br/>Johannes Weuthen, Michael Kempf</p> | <p><b>AG Neues Format:</b><br/>Dr. Beate Gilles, Dr. Susanne Gorges-<br/>Braunwarth, Johannes Weuthen, Achim Zenner,<br/>Michael Kempf</p> |
|---|--|--|--|

## Zeitraum

- Start: 28.01.2020
- Ende: September 2021

## Ressourcen

## Ziele

- Ein Zukunftsbild ist in einem systematisch und partizipativ angelegten Prozess verständigt.
- Strategische Grundentscheidungen für ein neues zeitgemäßes Selbstverständnis von Kirche sind getroffen.
- Ein Prozess kontinuierlicher Strategiearbeit ist etabliert und wird gelebt.
- Führung und Steuerung werden auf das ganze System hin ausgeführt (Deko und AL verantworten gemeinsam die Strategie des Bistums).
- Die Deko hat ein Verständnis gemeinsamer Leitungsverantwortung entwickelt und daraus Kriterien für ihre konkrete Arbeit im Sinne einer Aufgabenkritik abgeleitet.
- Eine entsprechende Re-Organisation der Zusammenarbeit (Zuschnitt / Zusammensetzung, Arbeitsweisen) ist vorgenommen; das Statut der Deko ist angepasst.
- Die Deko ist wirkungsvoll im Führungshandeln im Sinne der Kirchenentwicklung und des Transformationsprogrammes.
- Im Sinne der Geschlechtergerechtigkeit sind Teilhabemöglichkeiten von Frauen an Leitungsämtern, die nicht an die Weihe gebunden sind, konkret gefördert.
- Ein kontinuierlicher Reflexionsprozess zum Leitungshandeln ist etabliert.

## Inhalte /zentrale Aktivitäten

- Leitungsverhalten im Hinblick auf Grundhaltungen der Kirchenentwicklung reflektieren
- Neue Methoden der Zusammenarbeit erproben
- Leitungsverständnis entsprechend den Haltungen der Kirchenentwicklung entwickeln
- Lern- und Gestaltungsprogramm (Deko)
  - Selbstverständnis, Rollen und Teamarbeit
  - Reflexion des Führungshandelns
  - Entscheidungsprozesse
  - Vertrauensaufbau / Vertrauensverlust / Macht
  - Formen der Verständigung / Kommunikation
- Strategieentwicklung
  - Organisationsbilder / -formen entwickeln
  - Strategisches Arbeiten (Methode/Prozess) einführen
  - Strategie des BO / Bistums formulieren
  - Zukunftsbild des Bistums entwickeln
- Retrospektive durchführen
- Deko-Klausur durchführen
- Ggf. Einzelcoachings / Sparrings

## Ergänzungen:

- Seit Juni 2021 ist Dr. Sascha Koller Ansprechpartner
- Seit Februar 2021 sind Kerstin Angele (für Johannes Weuthen), Dr. Hildegard Wustmans und Achim Zenner (für Johannes Weuthen) Teil der AG Strategie.
- Seit April 2021 sind Dr. Sascha Koller und Peter Steinhauer Teil der AG Neues Format

# Auftrag Handlungsfeld „Leitungshandeln“ /2



| Nicht-Ziele   | Ergebnistypen  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sind keine neuen Führungskonzepte erarbeitet.</li> <li>• Es findet kein Leitungstraining in Modulen statt.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikation des Zukunftsbildes</li> <li>• Strategiepapier</li> <li>• Überarbeitetes Statut der Deko</li> </ul>  |
| <b>Ergebnisse aus der Initiierungsphase</b>   |  |
| <b>Hintergrundgespräche</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bedarf einer Verständigung über ein gemeinsames Kirchenbild</li> <li>• Das BO muss am Anfang ein Zeichen der Veränderung setzen, das glaubhaft ist</li> <li>• Leitung ist neu zu denken – Vertrauen muss geschenkt werden</li> <li>• Machverteilung muss partizipativ und subsidiär gestaltet werden</li> </ul>            |
| <b>Auswertung der Exkursionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braucht eine Vision / ein Zukunftsbild</li> <li>• Erfordert ein ermöglichendes und beteiligendes Leitungsverständnis, ein BO neuen Typs, das diese Haltungen lebt</li> </ul>  |
| <b>Treffen der Projektleiterinnen und Projektleiter</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formate der Mitwirkung an der Arbeit des Zukunftsbildes müssen entwickelt werden.</li> <li>• Für die Projekte ist der Zusammenhang zwischen den jeweiligen Zielen und dem Zukunftsbild als strategischer Ausrichtung besonders relevant.</li> </ul>   |
| <b>Echtzeit-Evaluation</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf Wesentliches (S. 14), Priorisierung von Tätigkeiten – was wird wirklich gebraucht? (S. 24)</li> <li>• Frage nach Orientierung: Für wen sind wir da? Was ist systemrelevant? (S. 20/35)</li> <li>• Strategische Schwerpunkte (S. 37); Prioritäten und Ressourcen für die wichtigen Themen (S. 37)</li> </ul> |
| <b>Ergebnisse aus dem MHG-Projekt, die aus Perspektive der Betroffenen sinnvoll im Rahmen des Transformationsprogramms bearbeitet werden können</b>               |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.2.1 Einführung von Doppelspitzen</li> <li>• 3.2.2 Leitungsfunktionswahrnehmung im BO durch Kleriker nur, wo dies erforderlich ist</li> </ul>  |

# Teil I

## Einführung und Arbeitsweise

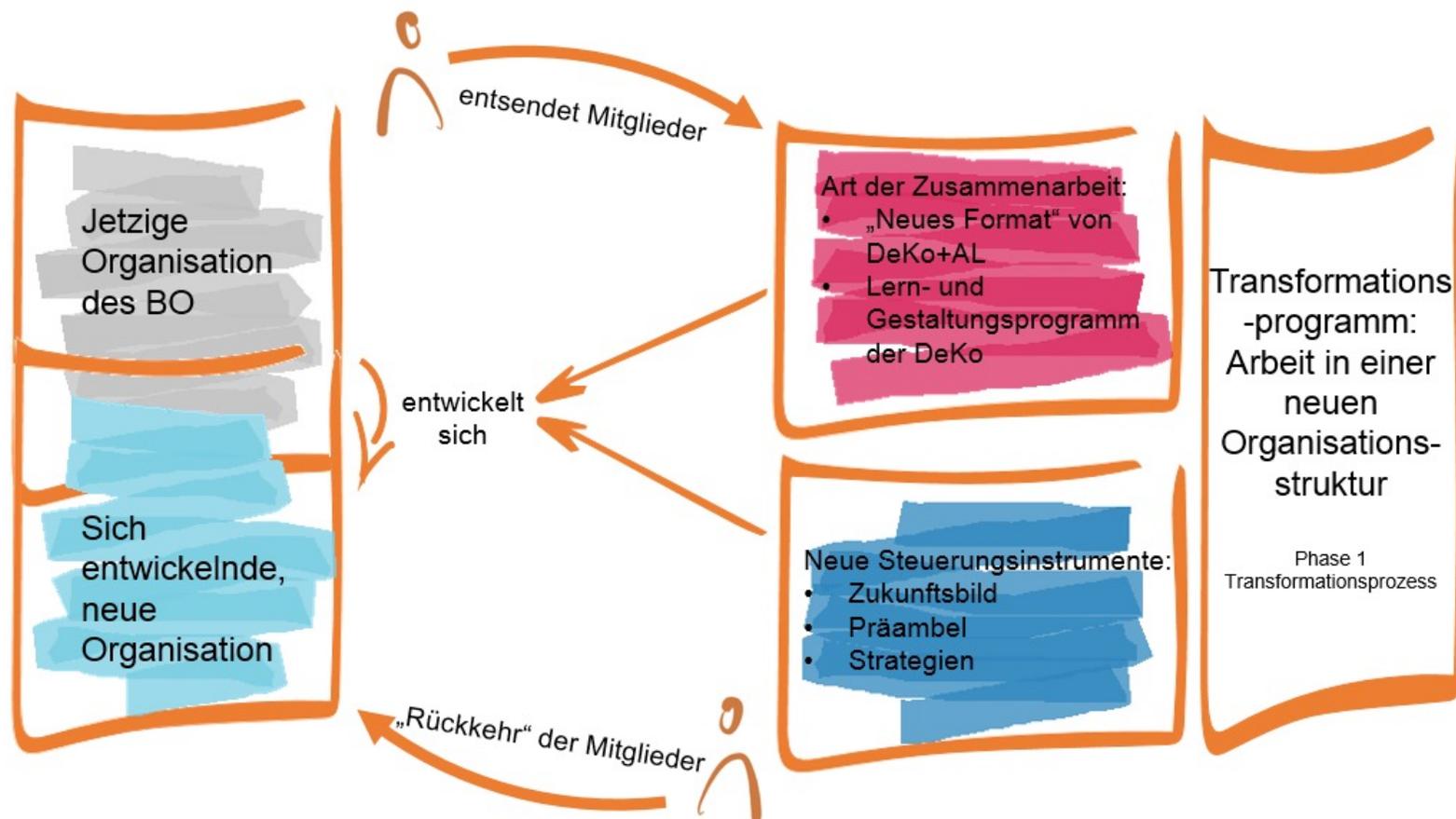
1. Einführung
  - 1.1 Arbeitsumfeld im HF Leitungshandeln
  - 1.2 Zusammenhang von Struktur, Kultur und Handlungsfeld Leitungshandeln
2. Aufgaben und Perspektiven im Handlungsfeld Leitungshandeln
  - 2.1 Steuerungsinstrumente
  - 2.2 Art der Zusammenarbeit
  - 2.3 Führungskultur

# 1. Einführung

## Teil I: Einführung und Arbeitsweise

### 1. Einführung

#### 1.1 Arbeitsumfeld des HF Leitungshandeln



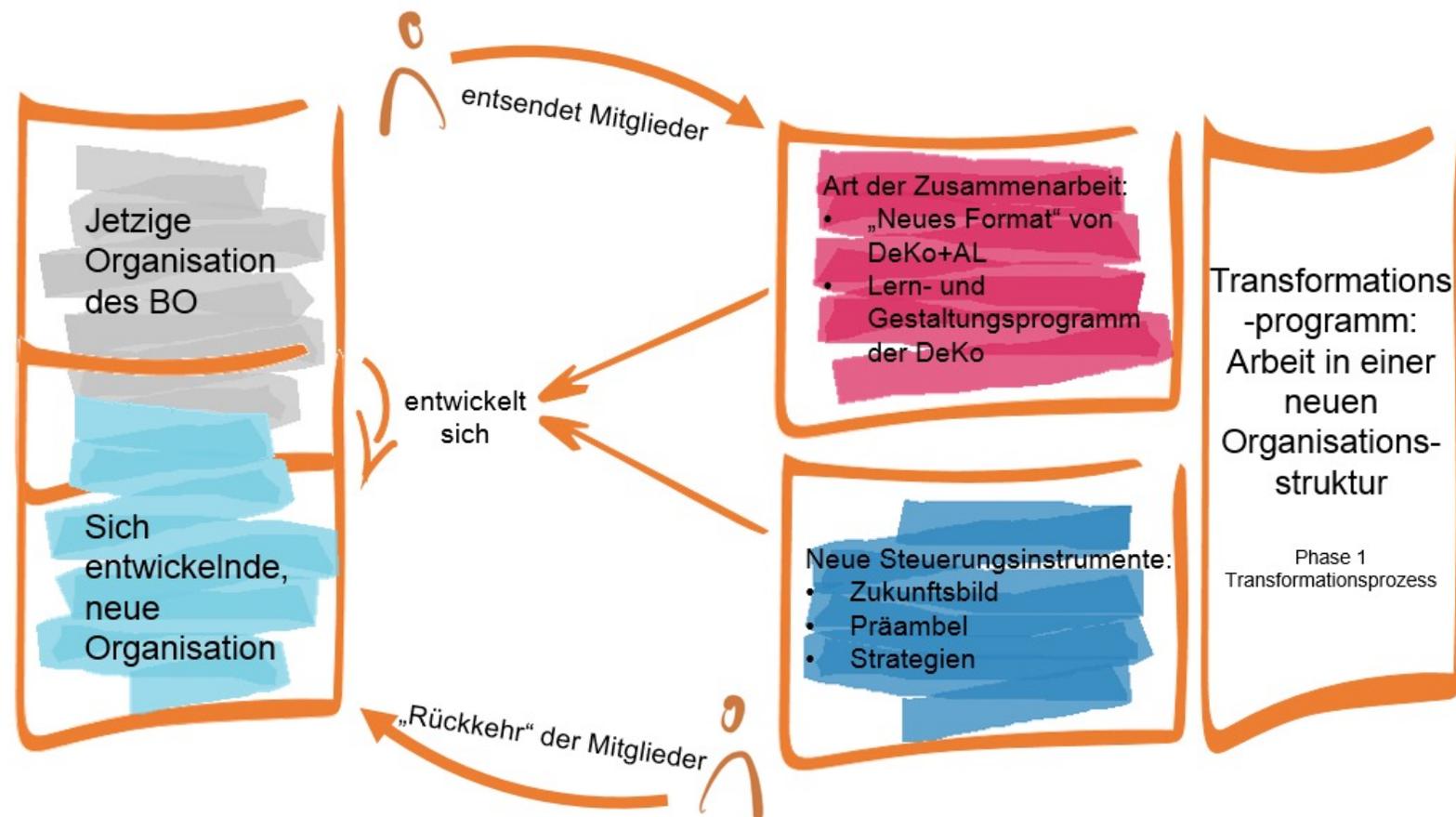
Die Darstellung beschreibt das Arbeitsumfeld des Handlungsfeldes Leitungshandeln.

Aus der **jetzigen Organisation des Bischöflichen Ordinariats** wurden Mitglieder in eine **Organisationsstruktur des Transformationsprogramms** entsandt. Dort war eine andere Form der **Zusammenarbeit** und deren Reflexion möglich und notwendig. Die Mitglieder kommen mit diesem „Training on the job“ wieder zurück bzw. gestalten durch ihre Erfahrungen im Transformationsprogramm eine **neue Kultur** und durch die **entwickelten Steuerungsinstrumente** eine neue Organisation.

Teil I: Einführung und Arbeitsweise

1. Einführung

1.1 Arbeitsumfeld des HF Leitungshandeln



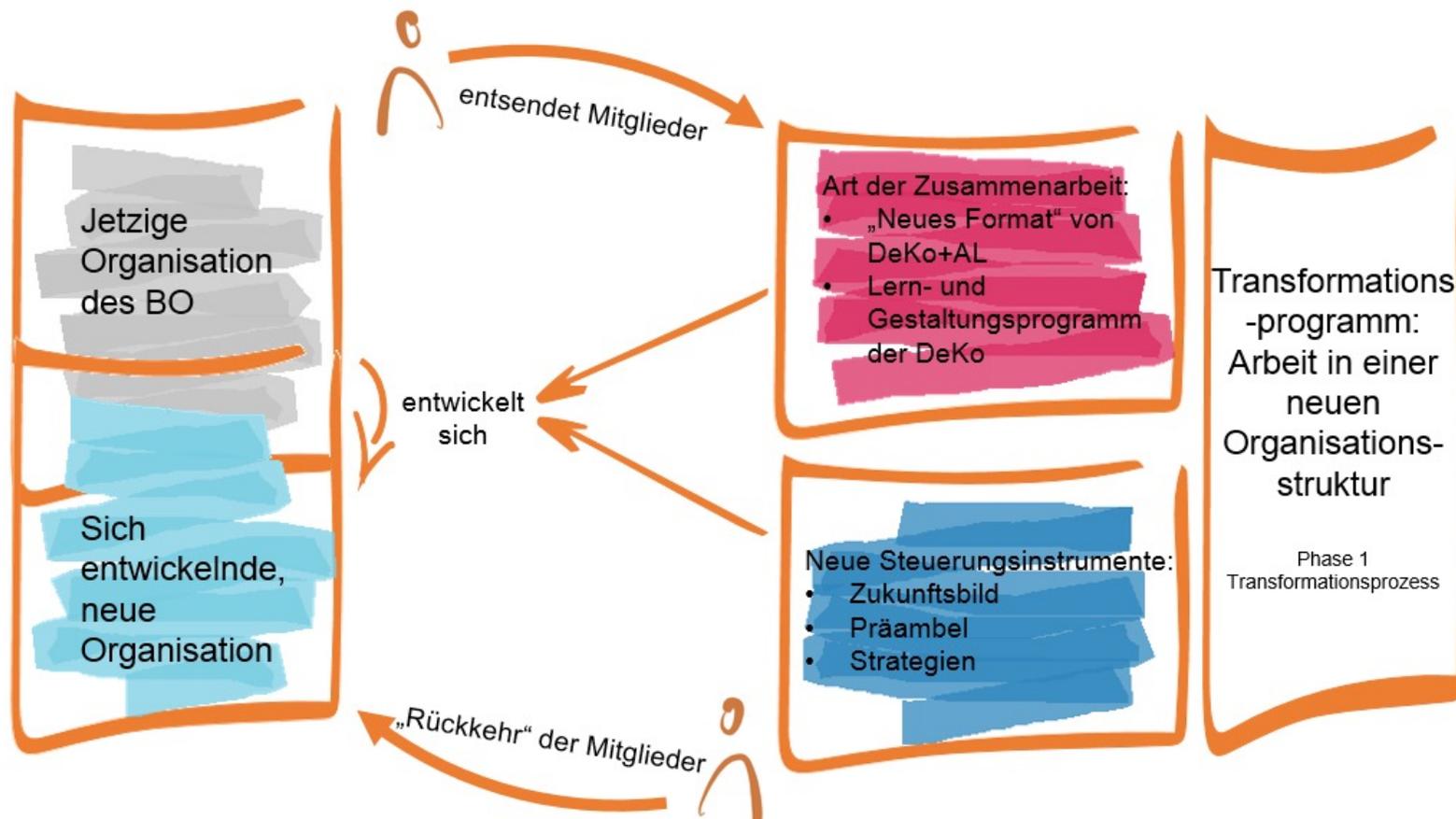
Das Handlungsfeld Leitungshandeln hat auf zwei Ebenen des Leitungshandelns gearbeitet:

1. **Art der Zusammenarbeit (pink)** durch Kulturveränderung, Kompetenzerweiterung und Ausprobieren von neuen Formaten der Zusammenarbeit auf der ersten und zweiten Führungsebene (AG Neues Format sowie Lern- und Gestaltungsprogramm)
2. **Steuerungsinstrumente (blau)** (Zukunftsbild, Präambel, Strategieprozess und Strategien)

## Teil I: Einführung und Arbeitsweise

### 1. Einführung

#### 1.1 Arbeitsumfeld des HF Leitungshandeln



Die **neue Organisationsstruktur** des Transformationsprogramms hat die beiden Ebenen (pink und blau) beeinflusst (Teamarbeit, hierarchieübergreifend, gemeinsam für das große Ganze).

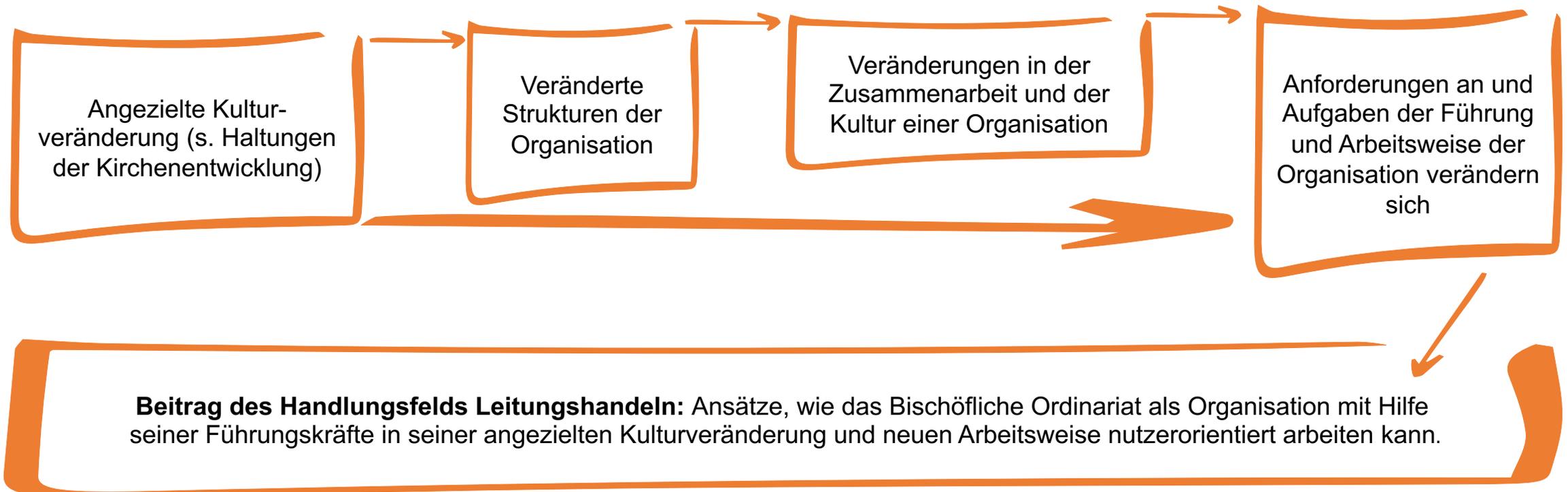
In dieser neuen Organisationsstruktur sollten **Erfahrungen gesammelt und Führungsinstrumente** erarbeitet werden, welche die Struktur und Arbeitsweise des Bischöflichen Ordinariates weiter-entwickeln.

Durch die **Handlungsfeldleitung im Team** wurde an zentraler Stelle eine neue Form der Leitung erprobt. Durch diese Teamkonstellation wurden Erfahrungen gesammelt und Instrumente, wie z.B. Feedback angewendet.

## Teil I: Einführung und Arbeitsweise

### 1. Einführung

#### 1.2 Zusammenhang von Struktur, Kultur und Handlungsfeld Leitungshandeln



s. auch Anhang 0, Abschnitt 4 „Führungskultur: Theoretische Herleitung und Beschreibung der erforderlichen Führungskultur“ in Teil D



## Teil I: Einführung und Arbeitsweise

### 1. Einführung

#### 1.2 Zusammenhang von Struktur, Kultur und Handlungsfeld Leitungshandeln

Wenn in einer Organisation Strukturen (z. B. neue Zuschnitte von Abteilungen, Aufgaben, Gremien etc.) verändert werden, geht das automatisch mit Veränderungen der Zusammenarbeit einher. Die Organisationsstrukturen geben unter anderem die Rahmenbedingungen dafür vor, welches Maß an Kooperation nötig ist, um die eigenen Arbeitsaufgaben erfolgreich zu erledigen.

- *Beispiel Fastfood-Restaurant: Hat ein\*e Mitarbeiter\*in die Aufgabe, einen Burger komplett selbst zusammenzubauen oder ist sie\*er nur für die Grillstation mit den Burgerpatties verantwortlich? Im ersten Fall ist für die Arbeitsaufgabe „Burger herstellen“ ein geringeres Ausmaß an Kooperation mit anderen Mitarbeitenden nötig, als im zweiten Fall.*

Je nach dem, wie wir zusammenarbeiten, verändert sich auch unser Verhalten untereinander und damit auch die Kultur der Organisation.

Die Vorgaben, die die Organisationsstrukturen und damit auch die Zusammenarbeit für die gemeinsame Arbeit setzen, beeinflussen außerdem die Anforderungen, die für die Führung und Steuerung einer Organisation wichtig sind.

Der Beitrag des Handlungsfelds Leitungshandeln ist es, Ansätze zu entwickeln und zu erproben, wie das Bischöfliche Ordinariat als Organisation mit Hilfe seiner Führungskräfte in seiner angezielten Kulturveränderung und neuen Arbeitsweise nutzer\*innenorientiert arbeiten kann.

## 2. Aufgaben und Perspektiven im HF Leitungshandeln

## Teil I: Einführung und Arbeitsweise

# 2. Aufgaben und Perspektiven im Handlungsfeld Leitungshandeln

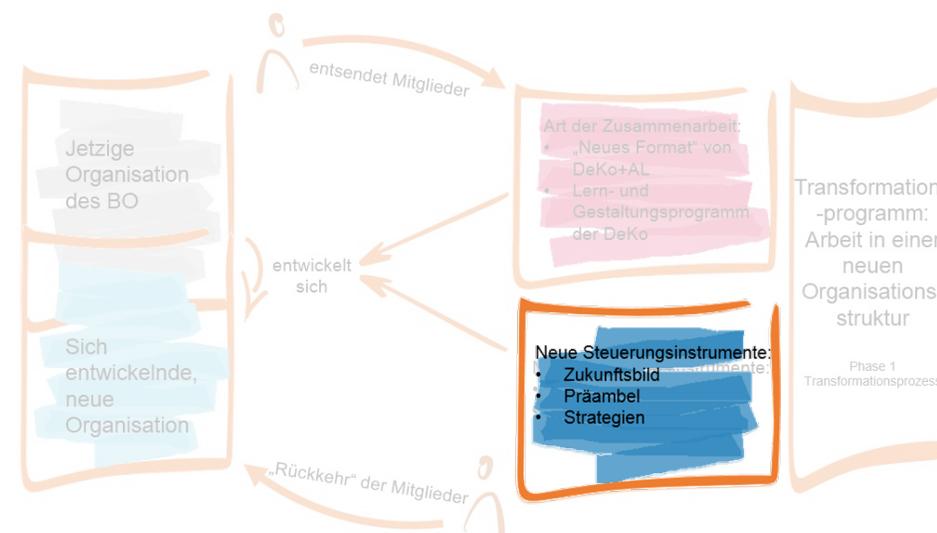
## 2.1 Steuerungsinstrumente



Zur groben Orientierung einer Organisation, in der sie ihre Grundausrichtung, ihr Selbstverständnis und ihre Haltungen beschreibt, gehört ein Leitbild. Das Bischöfliche Ordinariat hat in einem partizipativen Prozess ein **Zukunftsbild** des Bistums aus Perspektive des Bischöflichen Ordinariates erarbeitet, das für das Bischöfliche Ordinariat handlungsleitend sein soll und durch die **Präambel** konkretisiert wird.

Zu den konkreten Instrumenten des Leitungshandelns in der Organisation gehören ihre Strategien, die in der Regel für eine gewisse Zeit gelten. Die **Strategien** dienen der Organisation, den Leitungen und ihren Mitarbeitenden als konkrete Orientierung ihres Handelns und ihrer Arbeit. In den erarbeiteten Strategien sind erste konkrete Ziele abgeleitet, die in der Organisation weiter heruntergebrochen werden müssen. Nach einem festgelegten Zeitraum werden die Strategien in einem **Strategieprozess** überarbeitet; ggf. gehen aus diesem Prozess neue Strategien hervor.

Die **Steuerungsinstrumente** selbst sind zwar im Handlungsfeld erarbeitet worden – die **konkrete Umsetzung** (v.a. im Bereich Strategien) steht noch aus. Die Umsetzung wird daher eine Aufgabe für die weiteren Monate werden; die Reflexion der AG hat deutlich gemacht, dass die Erarbeitung von Strategien für die Gesamt-Organisation zwar neu und ungewohnt aber notwendig ist.



## Teil I: Einführung und Arbeitsweise

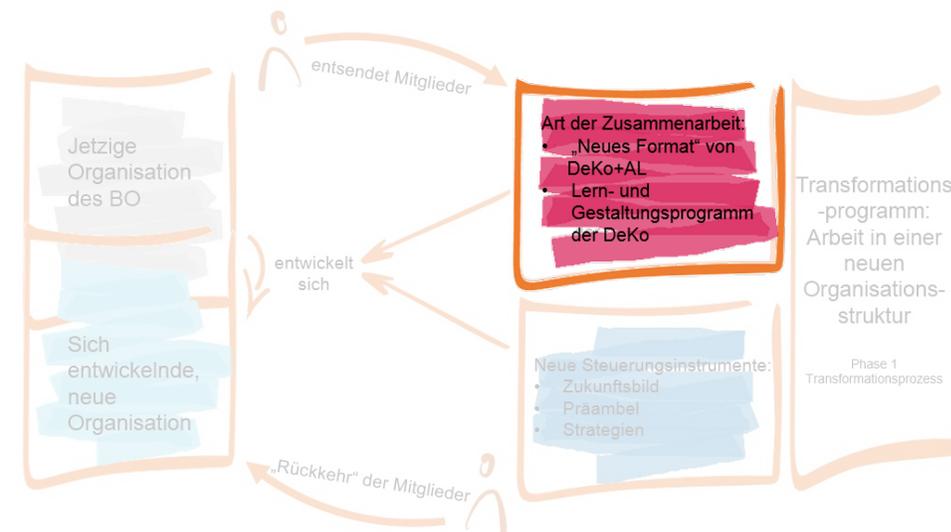
# 2. Aufgaben und Perspektiven im Handlungsfeld Leitungshandeln

## 2.2 Art der Zusammenarbeit



Das Erproben und Reflektieren des Leitungshandeln geschieht primär in der neuen Organisationsstruktur des Transformationsprogramms. Zu den durchgeführten Erprobungen und Reflektionen des Leitungshandeln gehören:

- die Entwicklung **eines gemeinsamen Leitungsverständnisses in der DeKo**, in dem die Konferenz wirksam im Sinne der Haltungen der Kirchenentwicklung wird (Lern- und Gestaltungsprogramm – s. dazu auch Anhang 0 Abschnitt 1 und 2 in Teil D)
- die Zusammenarbeit auf Ebene Mitglieder DeKo – Abteilungsleitungen in **neuen Formaten der Zusammenarbeit**



## Teil I: Einführung und Arbeitsweise

# 2. Aufgaben und Perspektiven im Handlungsfeld Leitungshandeln

## 2.3 Führungskultur



Der Auftrag für das Handlungsfeld beinhaltet die Erstellung von neuen **Steuerungsinstrumenten** (v.a. das Zukunftsbild, die Strategien und einen dazugehörigen Strategieprozess) und das Ausprobieren und Reflektieren von neuer **Zusammenarbeit** auf der ersten und zweiten Führungsebene. Ausdrücklich sollte es im Handlungsfeld nicht um Erarbeitung von Modellen und Konzepten gehen.

Als eine der wesentlichen Erkenntnisse aus der Arbeit im Bereich Führungskultur des Handlungsfeldes hat sich jedoch herauskristallisiert, dass die Arbeit an einer **neuen Führungskultur** und der konkreten Ausbildung dieser beginnen sollte, wenn die neue Zusammensetzung der Führungsebene bekannt ist.

Dann kann und soll sich Führungskultur weiter ausprägen und von denen, die führen gemeinsam in den Blick genommen werden. Die Weiterentwicklung der Führungskultur speist sich aus den **Erfahrungen und Rahmenseetzungen des Transformationsprogramms** (s. Anhang 0, Abschnitt 4 zur Führungskultur in Teil D). Dazu gehören:

- Haltungen der Kirchenentwicklung
- Zukunftsbild
- Präambel des Bischöflichen Ordinariates
- Strategien, insbesondere Strategie Leitungshandeln
- Das zukünftige Organisationsmodell (Struktur prägt Kultur z.B. durch Führung in einer teamorientierten Organisation)

Ausschlaggebend für dieses vorgeschlagene Vorgehen sind die Erkenntnisse aus dem Lern- und Gestaltungsprogramm der Deko (s. Anhang 0, Abschnitt 3 , Auswertung Lern- und Gestaltungsprogramm, in Teil D).

# Teil II

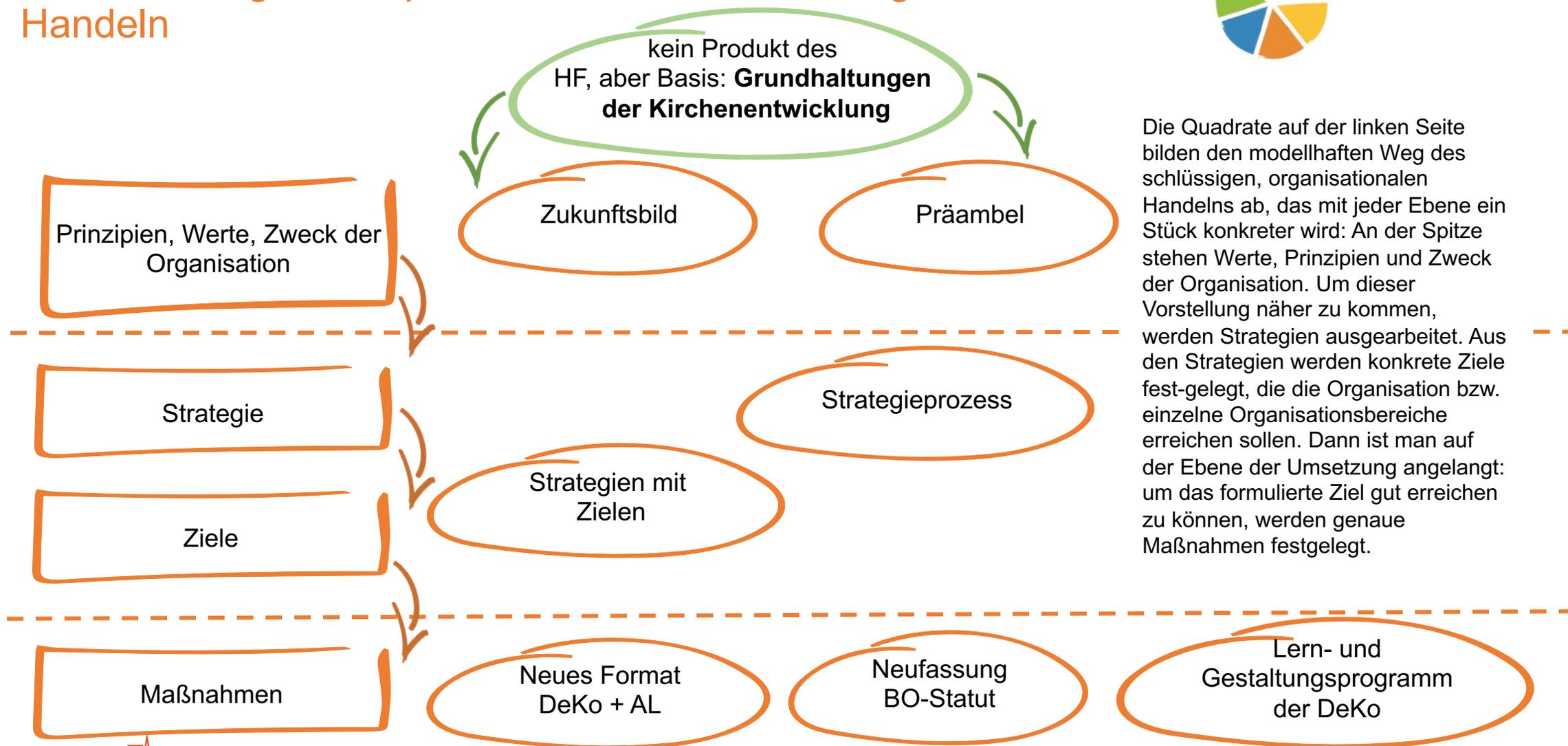
## Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

1. Einordnung Arbeitsprodukte in modellhaftes organisationales Handeln
2. Art der Zusammenarbeit
  - 2.1 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch das Lern- und Gestaltungsprogramm der DeKo
  - 2.2 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch die AG Neues Format
3. Steuerungsinstrumente
  - 3.1 Zukunftsbild
  - 3.2 Präambel des Bischöflichen Ordinariats
  - 3.3 Übersicht Strategiefelder
  - 3.4 Strategieprozess
  - 3.5 Strategien des Bischöflichen Ordinariats

# 1. Einordnung Arbeitsprodukte in modellhaftes organisationales Handeln

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 1. Einordnung Arbeitsprodukte in modellhaftes organisationales Handeln



Die Quadrate auf der linken Seite bilden den modellhaften Weg des schlüssigen, organisationalen Handelns ab, das mit jeder Ebene ein Stück konkreter wird: An der Spitze stehen Werte, Prinzipien und Zweck der Organisation. Um dieser Vorstellung näher zu kommen, werden Strategien ausgearbeitet. Aus den Strategien werden konkrete Ziele festgelegt, die die Organisation bzw. einzelne Organisationsbereiche erreichen sollen. Dann ist man auf der Ebene der Umsetzung angelangt: um das formulierte Ziel gut erreichen zu können, werden genaue Maßnahmen festgelegt.

## 2. Art der Zusammenarbeit

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 2. Art der Zusammenarbeit

#### 2.1 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch das Lern- und Gestaltungsprogramm der DeKo /1



##### Vorgehen

Das Lern- und Gestaltungsprogramm war und ist im eigentlichen Sinne kein Programm mit festen Zeit- und Inhaltsstrukturen. Es folgt den Notwendigkeiten und aufkommenden Inhalten aus dem Transformationsprogramm auf der Basis von ersten Impulsen und Grundlagen im Januar 2020. Die Gestaltung und Aneinanderreihung der Formate, Methoden und Inhalte haben die Programmleitung und der Generalvikar – unter Begleitung der externen Beratung – übernommen. Eine erste Auswertung erfolgte durch die Leitung des Handlungsfeldes im Mai 2021. Das Programm ist eher subkutan in die Organisation und bei den handelnden Personen eingeflossen, ein expliziter Hinweis darauf war eher selten der Fall. Es war im positiven Sinne „training-on-the-job“ der Führungsebene auf Basis der Grundhaltungen der Kirchenentwicklung. Dies machte natürlich an verschiedenen Stellen eine tiefere, inhaltliche Auseinandersetzung – parallel zu den Transformations- und operativen Notwendigkeiten der DeKo – kaum möglich. Die Auswirkungen auf das Leitungshandeln als Produkt des Handlungsfeldes Leitungshandeln erfolgte durch die Leitung des Programms.

##### Was ist erreicht worden, was nicht

- Das System der Führung wurde an zwei Stellen durch die externe Brille (neue Erfahrung) extrem gestört, allerdings auch nur, weil die Interventionen massiv und teilweise grenzwertig waren. Die Reaktionen machten die sehr unterschiedlichen Motivationen und individuellen Veränderungsintentionen deutlich.
- Der Strauß an unterschiedlichen Formaten bis hin zum Coaching wurde nur teilweise aufgenommen und genutzt, was aus externer Sicht verlorene Chancen der individuellen und System-Entwicklung sind. Man könnte es auch so beschreiben, dass sich das System lange Zeit seiner Sache einer Nicht-Veränderung zu sicher war. Es gab und gibt diverse Situationen des Retardierens in lange bestehende, tradierte Muster und Verhaltensweisen (Problem- vs. Lösungsorientierung, gemeinsam konstruktive Haltung, wenig Kritik-/Feedback-Kultur, wenig Delegation mit gegenseitigem Vertrauen, Bildung von unfruchtbaren Allianzen, Bewertungen, Harmonie-Orientierung).
- Hervorzuheben ist die fehlende bzw. wenig ausgeprägte Selbststeuerung bzw. Selbstkorrekturfähigkeit des Systems. Das heißt auch, es gibt nur geringe, punktuelle und situative gegenseitige und gemeinsame Verantwortung füreinander.
- Ein Ergebnis ist die Erkenntnis, dass die angefangene Entwicklung im Lern- und Gestaltungsprogramm mit einer veränderten ersten Ebene fortgeführt werden sollte.
- Ein Ergebnis ist die Hilfestellung zur eigenen Positionierung für die neue Organisation – sicherlich in unterschiedlich starker selbst-reflexiver Art und Weise.

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 2. Art der Zusammenarbeit

#### 2.1 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch das Lern- und Gestaltungsprogramm der DeKo /2

**Ansatzpunkte der Weiterarbeit und Weiterentwicklung** sind nur durch die neue Führungsebene als Leitungstandems gemeinsam mit dem Generalvikar in einem strukturierten Programm und verpflichtend mit zwei Fokussen zu empfehlen:

- Entwicklung von gemeinsamen Führungsverhalten und Haltung in Bezug auf Delegation, Entscheidungskultur, Kooperation, Selbststeuerung und Teamarbeit, Feedback-Kultur und Führungskommunikation  
**sowie**
- Gemeinsame weitere Professionalisierung in den Grundlagen von Management einer größeren, heterogenen und komplexen Organisation in Bezug auf Strategie-Arbeit, Innovation, Ambidextrie (Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein), Basis der Finanzsteuerung und Organisationsgestaltung.

#### Musterbrüche

- Die DeKo war nicht der Auftraggeber des Transformationsprogramms.
- Der Bischof hat die Verantwortung an Handlungsfeldleitungen gegeben.
- Es fanden hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen / bereichsübergreifendes Arbeiten statt.
- Bearbeitung eines gemeinsamen Themas über eine lange Zeit .
- Entwicklung vom Entscheidungsgremium zum Beratungsgremium.
- Versuch der Entwicklung einer Feedback-Kultur .

Als Fazit: Es gab an unterschiedlichen Stellen Musterbrüche im Lernen und Gestalten: Umgang mit Vertrauen / Misstrauen, Übernahme von gemeinsamer Verantwortung, Offenlegung von persönlichen Macht- und Einflussinteressen, erstes beginnendes Umgehen mit Feedback

#### Beteiligte

- **Leitung:** Michael Kempf (externer Berater) und Wolfgang Rösch
- **Teilnehmende:** Dezernent\*innenkonferenz



## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 2. Art der Zusammenarbeit

#### 2.2 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch die AG Neues Format /1

##### Vorgehen

Die Treffen DeKo – AL sind durch eine kleine Vorbereitungsgruppe, die aus verschiedenen Perspektiven bestand und als „Labor“ für das Treffen der Großgruppe fungiert hat, vorbereitet worden. In diesem Labor sind unterschiedliche Einschätzungen und Sichtweisen zum Transformationsprogramm zur Sprache gekommen; aus diesen Diskussionen und diesem Austausch haben sich oft Themen und Gliederung der Treffen DeKo – AL ergeben. In verschiedenen (v.a. digitalen) Formaten haben die Mitglieder DeKo – AL an Themen und Resonanzen zum Transformationsprogramm gearbeitet - und damit indirekt auch an der Kultur der Zusammenarbeit. Die Gesamtgruppe ist dabei immer wieder durchmischt worden – z.B. Arbeiten in Kleingruppen, so dass immer wieder verschiedene Perspektiven und Hierarchie-Stufen zusammengeführt wurden. Geistliche Impulse und Statements sind in verschiedensten Formaten – teils mit ausschließlicher Beteiligung der Teilnehmenden des Treffens – erfolgt.

##### Methoden und Ansätze der Treffen

- Elevator Talk
- walk the talk
- breakout rooms
- Tandems
- Mentimeter
- Feedback-Training

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 2. Art der Zusammenarbeit

#### 2.2 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch die AG Neues Format /2



##### Was ist erreicht worden, was nicht

- Atmosphäre der Veranstaltungen des Neuen Formats war geprägt von Offenheit, Diskussionsbereitschaft und einem kollegialen Austausch. Die Arbeit fand auf Augenhöhe, in einer konstruktiven Grundhaltung und Offenheit statt. Die Treffen waren geprägt von Transparenz und wachsendem Vertrauen.
- Die positive Haltung zur Veränderung und Gestaltungswillen bei der Arbeit an einer gemeinsamen Aufgabe war spürbar. Dadurch eröffneten sich neue Perspektiven. Je öfter das Format stattfand, desto besser gelang das Miteinander – es ist ein Prozess des Einübens.
- Die kognitive und emotionale Auseinandersetzung mit Ergebnissen und Themen des Transformationsprogramms (z.B. Organisationsmodelle / Strategien)
- Ein Teil der Mitglieder von DeKo+AL hat zum Thema „Feedback“ ein Seminarmodul besucht.
- Raum schaffen, in dem auch kritische Rückfragen und ehrliche Sorge geäußert werden konnten (vereinzelt wurde verklausuliert formulierter Widerstand gegen Veränderung deutlich und die Sorge, dass zu viel und zu deutliche Kritik nicht gehört wird).
- Das Format ist insgesamt auf hohe Akzeptanz gestoßen, dennoch ist noch nicht an allen Stellen klar, wie es sich in die bisherigen Entscheidungsstrukturen einfügt. Dies zeigen Rückmeldungen aus der Auswertung des Formates, wie:
  - „Spannung: Das Ganze im Blick und die berechtigten Eigeninteressen“ // „Vertrauen schon belastbar?“ // „Für gemeinsame Entscheidungen müsste es aber auch ein Ringen hier sein.“

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 2. Art der Zusammenarbeit

#### 2.2 Auswirkungen auf das Leitungshandeln durch die AG Neues Format /3

##### Ansatzpunkte für Weiterarbeit und Weiterentwicklung

- Klärungen / Verdeutlichung, welche Entscheidungen gemeinsam in diesem Format und welche in der DeKo getroffen werden (Zueinander dieses Formates zur DeKo)
- Genaue Rolle und Aufgabenbeschreibung dieses Formates (auch in den weiteren Phasen des Transformationsprozesses)

##### Beteiligte

- Mitglieder AG Neues Format:  
Susanne Gorges-Braunwarth,  
Michael Kempf (externer Berater),  
Sascha Koller, Peter Steinhauer,  
Johannes Weuthen, Achim Zenner
- DeKo + AL:  
Dezernent\*innenkonferenz und  
Abteilungsleiter\*innenkonferenz

##### Musterbrüche

- Etablierung der Vorbereitungsgruppe als „Labor“ für das eigentliche Treffen
- Leitung („Generalvikar“) gibt die Steuerung und Planung der Veranstaltung an die Vorbereitungsgruppe („Labor“) ab
- Aufbrechen der Dezernatsversäulung und damit einhergehend Perspektivwechsel und Suche nach einer gemeinsamen Sprache
- Neue Formen der Zusammenarbeit eingeübt
- Arbeit in digitalem Format in einem solchen Setting über einen Zeitraum von einem Jahr (> 35 Teilnehmende)
- Kreis DeKo – AL übernimmt gemeinsam Verantwortung (sowohl in der gemeinsamen Arbeit mit den Inhalten als auch in der Kommunikation der Inhalte in die Organisation in Form von Kaskaden an zwei Zeiträumen im Jahr 2021)
- Geistliche Elemente oft in persönlichen Beiträgen aus gesamtem Kreis Teilnehmenden - also sowohl aus pastoralen wie aus verwaltungsgeprägten Dezernaten

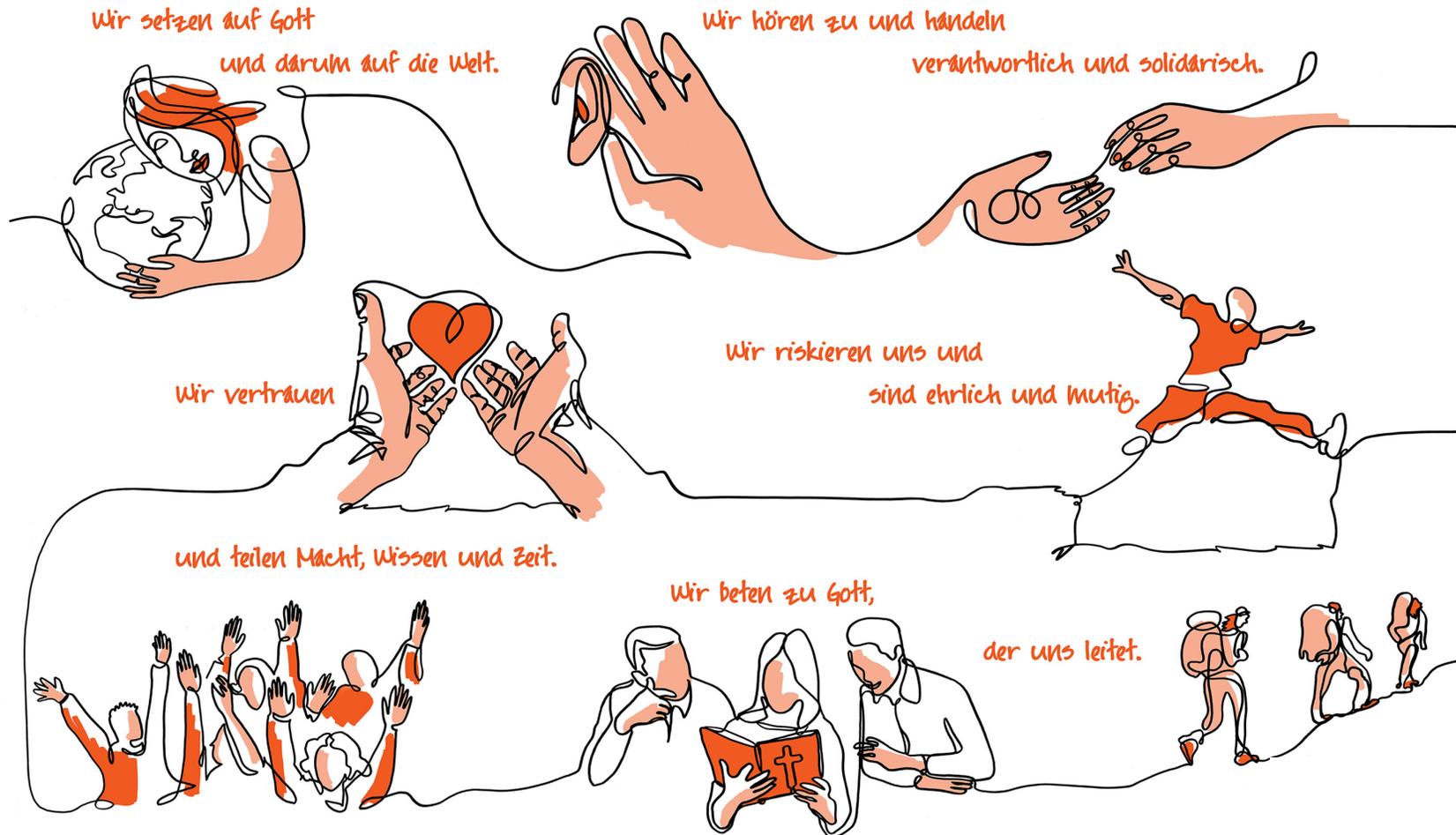


## 3. Steuerungsinstrumente

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 3. Steuerungsinstrumente

#### 3.1 Zukunftsbild des Bistums aus Perspektive des BO



Der Entwurf des Zukunftsbildes wurde von einer kleinen Arbeitsgruppe, in der verschiedene Perspektiven vertreten waren, erarbeitet.

Anschließend waren die Mitarbeitenden des Bischöflichen Ordinariates aufgefordert, eine Resonanz zu diesem Entwurf zu geben. Die Resonanzen wurden z.T. eingearbeitet und die Mitarbeitenden in der Mitarbeitendenversammlung über die eingegangenen Resonanzen und die Berücksichtigung von Resonanzen informiert.

Das Zukunftsbild ist auch auf Veränderung angelegt und wird ggf. auf Basis von Rückmeldungen und Resonanzen in einem iterativen Prozess überarbeitet.

#### Musterbruch

Der Bericht über den Arbeitsprozess sowie das geschilderte offene und transparente Vorgehen bzgl. der Resonanzen ist als Musterbruch erlebt worden.

#### Mitglieder AG Zukunftsbild

Birgit Henseler, Friederike Lanz, Stefan Muth, Hildegard Wustmans

## 3. Steuerungsinstrumente

### 3.2 Präambel des Bischöflichen Ordinariats



#### *Wozu gibt es das Bischöfliche Ordinariat?*

Das Bischöfliche Ordinariat unterstützt die Kirche im Bistum Limburg in der Gestaltung und Ausübung ihres Auftrags. Das Zukunftsbild bildet dabei den Rahmen unseres Handelns und begleitet uns.

#### *Was leistet das Bischöfliche Ordinariat?*

Es steht für Dienstleistung, Rahmensetzung und Aufsicht. Es arbeitet in Strukturen und Prozessen, die den strategischen Zielen des Bistums entsprechen und diese konsequent umsetzen. Die eigene Wirksamkeit misst sich an der Wirksamkeit für andere.

#### *Wie arbeitet das Bischöfliche Ordinariat?*

Alles Tun und Wirken basiert auf den Grundhaltungen der Kirchenentwicklung und der synodalen Verfasstheit der Kirche. Um AkteurInnen und PartnerInnen optimal unterstützen zu können, sind Strukturen und Prozesse aus der Perspektive derer gestaltet, für die das Bischöfliche Ordinariat da ist.

#### *Konkret bedeutet das:*

- Wir koppeln den Einsatz vorhandener Ressourcen an die Wirkungen unseres Tuns.
- Wir beschreiben Rollen und Aufträge.
- Wir definieren Standards für unsere Serviceleistungen.
- Wir sorgen dafür, dass Strukturen, Arbeitsprozesse und Leistungen konsequent und regelmäßig auf Einhaltung (Zeit, Qualität, Transparenz der Prozessabläufe) und Funktionalität überprüft werden.
- Wir sorgen dafür, dass Ausrichtung und Ziele des Bischöflichen Ordinariats konsequent und regelmäßig überprüft werden. Dies geschieht mit Blick auf die Entwicklung der Gesamtorganisation in unserem Auftrag als Kirche.
- Wir ermöglichen es, dass aus den Strategien spezifische Zielsetzungen abgeleitet werden, die von den Mitarbeitenden ausgestaltet werden.

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 3. Steuerungsinstrumente

#### 3.3 Übersicht Strategiefelder



**Grau hinterlegte Strategiefelder:** Werden nicht in der AG Strategie entwickelt, gehören jedoch zum Strategiekanon des Bischöflichen Ordinariats.

#### Personalarbeit

In Bearbeitung: AG Strategie  
Treiber aus der Deko: Georg Franz  
Auftraggeber: Deko  
Umsetzungszeitraum: Bis Ende 2022  
Auftrag: s. Seite zur Strategie  
Personalarbeit

#### Kommunikation

Wo bearbeitet: AG Strategie  
Treiber aus der Deko: Stephan  
Schnelle Auftraggeber: Deko  
Umsetzungszeitraum: Bis Ende 2022  
Auftrag: s. Seite zur Strategie  
Kommunikation

#### Digitalisierung

Wo bearbeitet: AG Digitalisierung  
Operative Leitung: David Heun  
Auftraggeber: Generalvikar Rösch  
Bearbeitungszeitraum zur  
Strategieentwicklung: Bis Ende Dez.  
2021  
Auftrag: Digitalisierungsstrategie  
entwickeln und Roadmap entwerfen

#### Schöpfungsverantwortung

Wo bearbeitet: AG Bistumsstrategie  
Schöpfungsverantwortung  
Operative Leitung: Barbara Reutelsterz  
Auftraggeber: Generalvikar Rösch  
Bearbeitungszeitraum zur  
Strategieentwicklung: Bis Ende Sept.  
2021  
Auftrag: Bistumsstrategie entwickeln und  
Aktionsplan definieren

#### Innovation und Exnovation

Wo bearbeitet: AG Strategie  
Treiber aus der Deko: Juliane  
Schlaud-Wolf und Christof May  
Auftraggeber: Deko  
Umsetzungszeitraum: Bis Ende 2022  
Auftrag: s. Seite zur Strategie  
Innovation und Exnovation

#### Leistungshaushalt

Wo bearbeitet: AG Strategie  
Treiber aus der Deko: Thomas Frings,  
Ralf Stamberger, Hildegard  
Wustmans  
Auftraggeber: Deko  
Umsetzungszeitraum: Bis Ende 2022  
Auftrag: s. Seite zur Strategie  
Leistungshaushalt

#### Leitungshandeln

Wo bearbeitet: AG Strategie  
Treiber aus der Deko: Generalvikar  
Auftraggeber: Deko  
Umsetzungszeitraum: Bis Ende 2022  
Auftrag: s. Seite zur Strategie  
Leitungshandeln

#### Beratungs- und Entscheidungsprozesse

Wo bearbeitet: Handlungsfeld  
kusBEP Auftraggeber: Bischof  
Bätzing  
und Generalvikar Rösch  
Bearbeitungszeitraum zur  
Strategieentwicklung: Bis Ende Sept.  
2021 Auftrag: s. Handlungsfeldauftrag

## 3. Steuerungsinstrumente

### 3.4 Strategieprozess

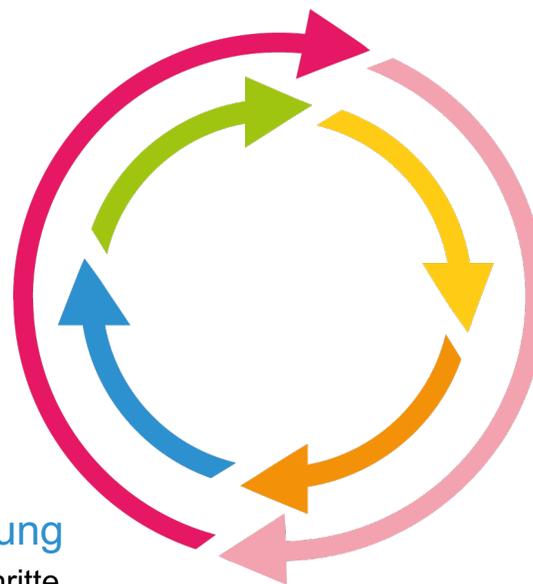


#### Teilprozess Strategiecontrolling

- Rückmeldung an Leitung in der Implementierung bzgl. on-track und Abweichungen (Zeit, Qualität, Kosten)
- Berichterstellung/ evtl. Balanced Scorecard (BSC)
- Bewertung in der Leitung
- Halbjährlich und am Ende des Zyklus

#### Teilprozess Strategieimplementierung

- Feinplanung Zielformulierung und Arbeitsschritte
- Maßnahmen und Aktivitäten sind umgesetzt (PDCA und/oder OKR)
- Verantwortliche und Format definiert
- Wirkungen erzielt/angestoßen
- 2 Jahre | Budgetierung + Planung Monate 05 – 07 des Vorjahres (VJ)



#### Teilprozess Strategiekommunikation

- Transparenter Überblick an einem Ort
- Rumpfformate/-instrumente, Kommunikationen als Master
- Training KommunikatorInnen
- Einbezug in Mitarbeitenden-Zielgespräche bei aktivem Beitrag zu Strategien
- Durchlaufende Markerpunkte

#### Teilprozess Strategiefindung

- Input der Außenperspektive
- NutzerInnen/ Mitarbeitende sind einbezogen → NutzerInnen-Dialoge
- Strategiefelder benannt und bewertet, Prioritäten gesetzt
- Anpassung nach Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) und/oder Objectives and Key Results (OKR)
- 3 Monate | Quartal 3 des Vorjahres (VVJ)

#### Teilprozess Strategieformulierung

- Ausformulierte Strategien kombiniert mit Erfolgsmaßstäben
- Konsequenzen für Haushalt
- Letzt-Vereinbarung auf oberster Leitungsebene inklusive Gremienbefassung
- Anstoß für Planung und Implementierung
- 4 Monate | Monate 01 – 04 des Vorjahres (VJ)

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 3. Steuerungsinstrumente

#### 3.5 Strategien des Bischöflichen Ordinariates

##### Strategien des Bischöflichen Ordinariats

- Leitungshandeln
- Personalarbeit
- Leistungshaushalt
- Innovation und Exnovation
- Kommunikation

→ **Die Reichweite der Umsetzung von Strategien hängt von der gemeinsamen Leitungsentscheidung der ersten Führungsebene über die Finanzverteilung in der neuen Organisation ab, welche der abschließenden Zustimmung des Kirchensteuerrats vorbehalten ist.**

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 3. Steuerungsinstrumente

#### 3.5 Strategien – Strategie Leitungshandeln

##### Bezug zum Zukunftsbild

Die Strategie Leitungshandeln stärkt den Prozess zu einer Führungskultur, welche in der Lage ist, zukünftige Herausforderungen anzunehmen und gemeinsam bewältigen zu können. „Wir riskieren uns und sind ehrlich und mutig“, weil Kulturveränderung Mut und Ehrlichkeit braucht.

##### Ziele bis Ende 2022

Die Führungskräfte des Bischöflichen Ordinariats haben sich mit den Führungsthemen Feedback, Priorisierung, Innovationen, Exnovationen, Verbesserungsprozesse, Scheitern und Fehlerkultur in eigenen Formaten auseinandergesetzt. Durch die Auseinandersetzung ist eine Institutionalisierung von unterstützenden Methoden und Werkzeugen, wie z.B. 360°-Feedback, Verbesserungsmanagement o.ä. eingeführt. Die Institutionalisierung zahlt darauf ein, dass sich die Führungskräfte stetig reflektieren, weiterentwickeln und beurteilen lassen.

Das bedeutet unter anderem, dass die Führungskräfte Fehler zur Entwicklung des Leitungshandelns und Feedback von internen sowie externen Partner\*innen und Nutzer\*innen des BOs für die Weiterentwicklung des Leitungshandelns nutzen.

##### Unser Leitungshandeln fördert zudem

- Die Wahrnehmung von Verantwortung von einzelnen und als Team.
- Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen, um zum Ziel der Quote von 33,3% Frauen in Führungspositionen bis Ende 2023 beizutragen.
- Gesellschaftliches Engagement von Mitarbeitenden und Führungskräften, auch in nicht kirchlichen Bereichen.
- Rahmenbedingungen für Mitarbeitende im Sinne eines ermöglichenden Führungsverständnisses zu schaffen, damit diese ihre Verantwortung für die Gesamtstrategie wahrnehmen können.
- Die bewusste Priorisierung von Inhalten, insbesondere unter Berücksichtigung von Wachstumspotential und Ressourcen.
- Das Onboarding von neuen Führungskräften, um Kultur und Struktur des Bischöflichen Ordinariats kennenzulernen und die neue Kolleg\*innen als Bereicherung zu erleben.

## Teil II: Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

### 3. Steuerungsinstrumente

#### 3.5 Strategien - Strategie Personalarbeit

##### Bezug zum Zukunftsbild

Wir reden vom „Wir“: „Wir hören zu und handeln verantwortlich und solidarisch. Wir teilen Macht, Wissen und Zeit.“ Personen in Haupt- und Ehrenamt sind unsere zentrale Ressource. Wir wollen sie in besonderem Maße stärken, befähigen, an Verantwortung beteiligen. Sie füllen die Strukturen der neugestalteten Organisation mit den Haltungen der Kirchenentwicklung und entwickeln sie weiter. Sie übernehmen die Anwaltschaft, dass alles Tun sich an denen ausrichtet, für die wir als Kirche da sind.

##### Ziele bis Ende 2022

Wir investieren X % Finanzressource in Personen im Haupt- und Ehrenamt. Wir tun dies in einem Bewusstsein für Vielfalt, Geschlechtergerechtigkeit und im Blick auf den Sinn und die Bedeutsamkeit von unterschiedlichen Berufungen.

- Wir bauen 2022 eine strategische Personalentwicklung für das Bischöfliche Ordinariat und das Bistum auf.
- Personalverwaltung und Personalförderung/-entwicklung arbeiten aus unterschiedlichen Organisationseinheiten heraus funktional zusammen.
- Führungskräfte und Leistungsträger werden gezielt gesucht, begleitet und entwickelt.
- Pastorales und nichtpastorales Personal wird in einer Einheit geführt.
- Für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte gibt es, basierend auf der Arbeitsfeldbeschreibung verbindliche Mitarbeitendengespräche mit Zielvereinbarungen und Entwicklungsperspektiven, welche auf die Strategien des BOs einzahlen. Die Zielvereinbarungen sind dabei gedacht als Beschreibung der Beiträge der Mitarbeitenden zum Ganzen. Aufträge, Rollen und Kompetenzprofile werden im Jahresrhythmus klar beschrieben und angepasst. Die dafür anfallenden Ressourcen für Verwaltungsabläufe werden vorgehalten. Eine Quote von 100% durchgeführten MAGs, vor allem vor dem Hintergrund der Transformation, ist erfüllt.
- Mitarbeitende können innerhalb eines Kontingents (X Stellen) für einen klar benannten Zeitraum (6 – max. 12 Monate) einen Antrag auf (20%) spezifisch genutzter Arbeitszeit für Innovation/Exnovation stellen, den sie im Netzwerk des Laboratoriums für Innovation/Exnovation ausüben (s. Strategie Innovation/Exnovation).
- Ein Employer Branding ist verabschiedet, welches das Bischöfliche Ordinariat als attraktiven Arbeitgeber präsentiert (Nachhaltigkeit, Teilzeit-Modelle, häusliches, mobiles, und digitales Arbeiten).
- Wir fördern Personal durch Maßnahmen, wie z.B. „Job-Rotation“ und eine strategische Personalgewinnung und -entwicklung. Die Quote der von Mitarbeitenden des Bischöflichen Ordinariats, welche innerhalb eines Jahr eine Fort- oder Weiterbildung durchgeführt haben soll sich um 10% im Vergleich zum Durchschnitt der letzten fünf Jahre erhöhen.

## 3. Steuerungsinstrumente

### 3.5 Strategien – Strategie Innovation und Exnovation /1



#### Bezug zum Zukunftsbild

##### „Wir setzen auf Gott und darum auf die Welt“ & „Wir riskieren uns“

Erneuerung ist ein Wesensmerkmal von Kirche. Kirche ist Tradition und Innovation. Wir verfolgen die Strategie der mixed economy: Mit der Strategie „Innovation und Exnovation“ eröffnen wir Räume, in denen sich auf allen Ebenen Neues entwickeln und inzwischen Unzeitgemäßes losgelassen werden kann. Um die Zukunft zu gestalten, gehören Innovationen und Exnovationen zusammen.

Innovationen sind von der Zukunft aus gedachte Neuerungen. Exnovationen bedeuten die Trennung von dem, was heute nicht mehr passt. Innovationen und Exnovationen sind gerahmt von Resonanzen derer, für die wir da sind.

#### Unterstützt wird diese Strategie durch:

- Die Errichtung eines Laboratoriums für Innovation und Exnovation.
- Den Aufbau funktionaler Unterstützungssysteme (Innovationsmanagement).
- Gezielte Maßnahmen der Entwicklung des Personals (auch Personen im Ehrenamt) – s. Strategie Personalarbeit.
- Die Entwicklung einer vertrauensvollen, freigebenden, fehlerfreundlichen Organisationskultur.

Diese Faktoren sehen wir als erfolgskritisch an.

## 3. Steuerungsinstrumente

### 3.5 Strategien – Strategie Innovation und Exnovation /2



#### Ziele bis Ende 2022

- Ein multiprofessionell besetztes Laboratorium fürs zukünftige „Kirche sein“ ist eingerichtet und mit Finanz-, Raum- und Personalressource (auch ab 2023) ausgestattet.
- Der doppelte Auftrag des Laboratoriums Innovationen / Exnovationen ist beschrieben: Bearbeitung gezielter Herausforderungen aus Pastoral und Verwaltung sowie Raum zur Ideenfindung.
- Die Evaluation der Wirksamkeit ist beschrieben.
- Führungskräfte entdecken gemeinsam mit der Personalentwicklung Innovator\*innen und unterstützen sie gezielt.
- Das Laboratorium setzt sich aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Professionen und unterschiedlicher Organisationseinheiten zusammen. Alle Mitarbeitenden können für einen Zeitraum von max. XX Jahren, XX % Beschäftigungsumfang für Innovation / Exnovation beantragen. Die Rollenprofile der Mitarbeitenden sind beschrieben.
- Die Personalentwicklung setzt einen Schwerpunkt in Maßnahmen zur Entwicklung von Veränderungskompetenzen und Innovationsmanagement. Die Unterstützungssysteme sind aufgebaut. Das alles ist Teil des strukturellen Lernens der Organisation.
- Zu implementierende Innovationen sind nach einer Startphase (max. 12 Monaten) an Exnovationen gekoppelt. Diese Vorhaben werden begleitet und ausgewertet. Die Frage: „Für wen sind wir da?“ ist in allem Tun handlungsleitend.
- Ein Netzwerk der Innovator\*innen und Exnovator\*innen ist aufgebaut.
- Kriterien für die Bewertung von Aufträgen sind erstellt. Kriterien für die Implementierung von Innovationen / Exnovationen sind formuliert.
- Die strategische Verknüpfung von Innovation / Exnovation – Personalentwicklung – Organisationskultur ist konzeptionell gefasst und bildet einen Teil der Steuerungslogik der Organisation.
- Die Strategie Innovation / Exnovation wird weiter entwickelt und angepasst.

## 3. Steuerungsinstrumente

### 3.5 Strategien - Leistungshaushalt



#### Ziele bis Ende 2022

- Um unseren Auftrag erfüllen zu können und die Handlungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen sind folgende strategischen Ziele zu erreichen:
  - Der Leistungshaushalt wird im Sinne eines Finanzcontrollings der neuen Organisation angepasst und für den Haushalt 2023 angestrebt.
  - In einer zweiten Stufe folgt ein Leistungshaushalt, ergänzt um ein Wirkungscontrolling.
  - Leistungen müssen neu katalogisiert und erstmalig bewertet werden – entsprechend der neuen Organisation und ggf. neuer Leistungen.
- Die Wirksamkeit des Leistungshaushaltes wird jährlich validiert
  - Die beschlossene Budgetlogik ist konsequent anzuwenden und wird in den Quartalsgesprächen überprüft.
  - Für den wirkungsorientierten Ressourceneinsatz gilt:
    - Das Maximalprinzip zur Schaffung von Mehrwert
    - Das Minimalprinzip im Rahmen einer Kostenoptimierung
  - Periodische Überprüfung der Ziele im Rahmen eines Finanz- und Wirkungscontrollings

## 3. Steuerungsinstrumente

### 3.5 Strategien – Kommunikation



#### Ziele bis Ende 2022

- Bis Ende 2022 haben wir eine Kommunikationsstrategie für die interne und externe Kommunikation des Bistums entwickelt und den Caritasverband mit eingebunden. Dabei steht die Sichtbarkeit von uns als Kirche in der Gesellschaft und die Transparenz der Schwerpunkte und Aktivitäten im Mittelpunkt.
- Mit unserer Kommunikation zeigen wir intern und extern, wie Kirche wirkt und für wen sie da ist. Dafür nutzen wir etablierte und neue Kommunikationskanäle.
- Wir verstehen Kommunikation als Querschnittsaufgabe in die sich die Bistumsleitung aktiv einbinden lässt. Wir stärken das Bewusstsein der Bistumsleitung für Kommunikation.
- Wir bauen eine interne Kommunikation auf und setzen dabei auf innovative und partizipative Tools.
- Fachlichkeit wird gegenseitig anerkannt und Entscheidungskompetenz im Vorhinein definiert.
- Wir verstärken die Kommunikation im online und im digitalen Bereich
- Wir reduzieren den Ressourceneinsatz im Printbereich
- Wir setzen auf Integration und fördern Vernetzung
- Wir geben die nötigen Ressourcen in den Querschnittsbereich Marketing und Kommunikation

## 3. Steuerungsinstrumente

### 3.5 Strategien



#### Musterbrüche Präambel und Strategien / Strategieprozess

- Das „Wozu“ der Organisation ist verschriftlicht und für alle transparent – daran wird sich die Organisation messen lassen (müssen)
- Die Nutzer\*innenperspektive wird in der Organisation Bischöfliches Ordinariat führend
- Ein kontinuierlicher Prozess zur Findung von Strategien, dem sich alle stellen müssen, wird etabliert
- Die Formulierung von Strategien ist ein gänzlich neues (und ungewohntes) Element in der Organisation; die Strategien sind klar und messbar formuliert - sie regeln einzelne Bereiche in der Organisation und geben Ziele vor
- Wirkung wird gemessen und der Einsatz von Ressourcen auf Basis der Wirkung beurteilt bzw. zugeteilt
- Das Bischöfliche Ordinariat erschließt nicht nur neue Felder („Innovation“), sondern verabschiedet sich – bewusst – von Aufgaben und Tätigkeiten („Exnovation“).
- Benennung einer notwendigen, zukünftigen Verhältnisbestimmung von Finanzen und Inhalten.
- Im Rahmen der Erarbeitung der Strategien kamen sehr unterschiedliche Perspektiven und Positionen, die in der Organisation bestehen, deutlich zur Sprache und ein Aushandlungsprozess setzte ein



#### Mitglieder AG Strategie

Kerstin Angele, Thomas Frings,  
Michael Kempf (externer Berater),  
Juliane Schlaud-Wolf, Stephan  
Schnelle, Christian Wendel,  
Hildegard Wustmans, Achim Zenner

# Teil III

## Lessons Learned

Die AGs im HF Leitungshandeln (Zukunftsbild, Neues Format, Strategie, Lern- und Gestaltungsprogramm, Leitungsteam) haben jeweils einzeln reflektiert. Die Lessons Learned sind eine Zusammenfassung der Reflexionen in den Kategorien:

1. Prozess
2. Führungskultur
3. Empfehlungen für die neue Organisation

## Teil III: Lessons Learned

### 1. Prozess



- Auftrag und Aufgaben sowie die Rollen und Ressourcen im Team am Anfang detailliert klären und auch hinzustoßende Teammitglieder auf diesen Stand bringen. Nach außen und innen Prozessklarheit, so weit wie möglich herstellen. Das sorgt für möglichst hohe Sicherheit.
- Transparenz schafft Akzeptanz. Bestes Beispiel ist die Erstellung des Zukunftsbildes, bei dem so verfahren wurde: Arbeitsstand mit Bitte um Resonanz veröffentlicht; Resonanzen eingeholt und –Zukunftsbild verändert; Veröffentlichung von Resonanzen und Erläuterung, ob und wie die Resonanzen in der Überarbeitung berücksichtigt wurden.
- Wechselnde personelle Zusammensetzung eines Teams sind nicht dienlich für die Arbeit, Arbeitsweise und Kultur. Einigermaßen konstante Teams erreichen mit größerer geteilter Verantwortung und höherer Qualität das Ziel.
- Zeit einplanen für Diskussionen, Verständigungsprozesse und Kulturarbeit.
- Hilfreich war, dass das Ergebnis vor dem Prozess noch nicht fest stand und so prozessorientiertes Arbeiten mit „Spielraum“ möglich war. Dennoch sind ein klarer Auftrag, Erwartungshorizont und Rahmenbedingungen notwendig für die Arbeit.
- Wechselnde Verantwortung trägt zum Erfolg des Anliegens und dem Wachstum der Mitglieder bei. Bewusst die Leitung bzw. Moderation wechseln und abgeschlossene Arbeitspakete vergeben. Das führt zu Kulturarbeit in der Gruppe, weil durch unterschiedliche Leitungen auch unterschiedliche Akzente gesetzt werden. Das macht ein „Einspielen“ auf einander einfacher.

## Teil III: Lessons Learned

### 2. Führungskultur

Sich von Eigeninteressen frei zu machen und auf ein gemeinsames Agieren einzulassen kann schwierig sein und nicht immer gelingen. Ein methodisches Augenmerk auf das „Wir“-Gefühl hilft dabei.

- Kritik zu äußern, die keinen Lösungsvorschlag enthält und die fehlenden Bereitschaft in praktischer Arbeit mitzuwirken gehört zu einem erlebten, in Teilen vertretenen Muster. Eine „Hands-On-Mentalität“, also handlungs- und zielorientiert sowie praktisch, auch als Führungskraft zu agieren, sollte eines der Ziele für eine neue Führungskultur in einer teamorientierten Organisation sein.
- In der aktuellen Kultur ist die Erwartungshaltung an Führung eher eine konkrete Vorlage zu erhalten als frei ins Gespräch über Themen zu kommen.
- Kulturarbeit in der Organisation braucht einen Raum. Das heißt Zeit und den Willen der Leitung in verschiedenen Settings diesen Raum (Zeit, Methoden, Akzeptanz) zu geben. Auch die Leitung selbst braucht diesen Raum, denn Führungskräfte sind Kulturträger.
- Ein hohes Maß an Selbstorganisation eines Teams, sowie die Zusammenarbeit von Akteuren in unterschiedlichen Settings schafft Kultur – reine Regelarbeit gibt zu wenig Freiraum bzw. spielt sich zu sehr in gewohnten Mustern ab.
- Als Leitung/Führung tragen Resonanzen und deren „mutige“ Berücksichtigung zur Verbesserung des „Produktes“ bei. Resonanzen sollten so konkret wie möglich sein und bereits Verbesserungsvorschläge enthalten.

s. auch Anhang = Abschnitt 3 Freitextanalyse aus der Mitarbeitendenbefragung mit Fokus „Führungskultur“ in Teil D

## Teil III: Lessons Learned

### 3. Empfehlungen für die neue Organisation



- Geistliche Elemente müssen auch in Arbeitssituationen / Teamsitzungen eine größere Rolle spielen.
- Verhältnisklärung von pastoral-inhaltlicher Arbeit und der Finanzierung muss diskutiert werden, um für zukünftige Prozesse eine Grundlage zu schaffen und die Energie dafür nicht in einem Prozess aufzuwenden, in dem die Frage nicht endgültig geklärt werden kann.
- Teams, die an Themen mit Bedeutung für die Gesamtorganisation arbeiten, arbeiten qualitativ hochwertiger, wenn sie heterogen und multiperspektivisch zusammengesetzt sind, da hierdurch Aspekte unterschiedlicher Professionen bereits in der Entstehung berücksichtigt werden und das Arbeitsergebnis in mehrere Richtungen anschlussfähig ist.
- Digitale Settings können den Druck nehmen. Digitale Zusammenarbeit ist bei guter technischer Kompetenz möglich und sollte in die Planung von Projekten auch weiterhin einbezogen werden.
- Hierarchien in projektorientiertem / teamorientierten Arbeiten weitestgehend abschaffen bzw. durch klare Rollenbeschreibungen der Teammitglieder ersetzen.
- Leitungshandeln ist nicht nur inhaltliches Handeln, sondern vor allem Prozesshandeln: Leitung entscheidet, ob und in welchem Rahmen etwas bearbeitet wird – daher sind einige der Lessons Learned Orientierungspunkte zur Prozessgestaltung für die Führungskräfte in der zukünftigen Organisation (z.B. für Phase 3).
- Feedback ist ein noch weiter auszubauendes Instrument (Korrektiv unter einander und gegenüber der Organisation). Bisher wird Feedback fast ausschließlich in einem extra dafür gegebenen Rahmen angewendet. Spontane und direkte Reaktionen sind ausbaufähig. Dabei ist auch eine externe und nicht-involvierte Perspektive hilfreich.
- Die Akzeptanz nimmt zu und die Irritation ab, wenn bei der Besetzung von Teams nach einem klar geregelten und transparenten Verfahren vorgegangen wird.

# Ergebnisdokumentation

## HF Innovative Kommunikation

**Erstellt von:** Handlungsfeld Innovative Kommunikation

**Handlungsfeldleitung:**  
Christiane Baer (extern)

**Kernteam:**  
Jonas Bechtold, Daniel Dere, Tabea Radgen, Julian Hilb, Clemens Mann, Stefan Salzmann

**Stakeholder der Dezentrenkonferenz:**  
Stephan Schnelle

# Inhalt

## Auftrag

### Teil I: Erarbeitete Konzepte

1. Übersicht und Empfehlung zu Tools für die virtuelle Zusammenarbeit
  - 1.1 Erläuterungen
  - 1.2 Bezug zur Präambel
2. Errichtung eines Mitarbeiter\*innen-Pools für die Unterstützung virtueller Arbeitsformate im Rahmen des Transformations-programms
  - 2.1 Erläuterungen
  - 2.2 Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte / Offene Punkte

### Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

1. Aufgabe: Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Programm
  - 1.1 Problemstellung
  - 1.2 Erprobte Lösungsansätze:
    - A Aufbau und Pflege einer Website zum Transformationsprogramm und Sondernewsletter zum Programm
    - B Bereitstellung von Sharefile für die Zusammenarbeit im Programm

- 1.3 Auswertung der Lösungsansätze
- 1.4 Empfehlungen
2. Aufgabe: Gestaltung des Programmmarketings
  - 2.1 Problemstellung und erprobte Lösungsansätze:
    - A Logo-Entwicklung
    - B Give Aways
    - C Trailer
  - 2.2 Auswertung der Lösungsansätze und Empfehlungen
3. Aufgabe: Erprobung innovativer Formate
  - 3.1 Problemstellung
  - 3.2 Erprobte Lösungsansätze:
    - A Flurfunk
    - B Newsletter Stilvoll
    - C Virtuelles Treffen der Mitarbeiter\*innen
  - 3.3 Auswertung der Lösungsansätze
  - 3.4 Empfehlungen

### Teil III: Lessons Learned

# Auftrag /1



| Leitung / Begleitung   |  | Team / Beteiligte   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Christiane Baer</li><li>• Bindeglied: Hr. Schnelle</li></ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• J. Bechtold</li><li>• D. Dere</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• T. Eberl</li><li>• J. Hilb</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• C. Mann</li><li>• S. Salzmann</li><li>• Extern: C. Baer</li></ul> |
| Zeitraum   |  | Ressourcen  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Start: 01.04.2020</li><li>• Ende: September 2021</li></ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Personentage: 2 Tage / mtl. pro Kopf</li><li>• Sachkosten:<ul style="list-style-type: none"><li>• Grundausstattung Team mit Hardware plus etwaige Aufrüstung: 9000,- Euro</li><li>• Lizenzgebühren für Testversionen: ca. 100,- / Monat</li><li>• Evtl. Beratung (IT-Module) ca. 150,- / Std</li></ul></li></ul>  |  |   |
| Ziele  |  | Inhalte /zentrale Aktivitäten   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation zum Transformationsprogramm ist gestaltet und gesteuert:<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Kommunikation relevanter Inhalte / Ergebnisse</li><li>➤ „Programmmarketing“</li><li>➤ programminterne Kommunikation zwischen den Beteiligten</li></ul></li><li>• Innovative Formen der Kommunikation sind in der Organisation (Bo und Pfarreien) erprobt, Erfahrungen sind generiert und ausgewertet.</li><li>• Akzeptanz für innovative Formen der Kommunikation ist in der Organisation angestoßen.</li><li>• Weitere Förderung der Akzeptanz ist an AG übergeben.</li><li>• Übersicht zu Tools für die Zusammenarbeit ist erstellt; Tools sind bewertet.</li><li>• Eine Empfehlung zu künftiger Nutzung liegt vor und ist zur Entscheidung an den AG übergeben. In diesem Zusammenhang ist der Qualifizierungs- und Lernbedarf beschrieben.</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellen einer Kommunikationsplanung für das Programm<ul style="list-style-type: none"><li>• Durchführung einer Bestandsaufnahme der bestehenden Kommunikationsformate (digital und analog)</li><li>• Definition von Zielgruppen der Kommunikation</li><li>• Erhebung von Bedarfen / Präferenzen der Empfänger</li><li>• Entwicklung innovativer Kommunikationsformate anhand konkreter Anlässe</li></ul></li><li>• Umsetzung geplanter Maßnahmen für das Programm</li><li>• Planung und Durchführung von Maßnahmen der Meta-Kommunikation / Reflexion des kommunikativen Geschehens</li><li>• Reflexion / Bestandsaufnahme und Bewertung digitaler Tools für die Zusammenarbeit</li></ul> |  |   |

# Auftrag /2



| Nicht-Ziele  |   | Ergebnistypen  |  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für das Bistum</li> <li>• Gestaltung (Entscheidung über) der (Regel-)Kommunikation in / zwischen den Dezernaten und Abteilungen</li> <li>• Gestaltung der externen (nicht im Kontext des Transformationsprogramms stehend) Kommunikation</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsbericht mit Auswertung zu Formen innovativer Kommunikation plus Entscheidungsvorlage</li> <li>• Toolübersicht mit Empfehlung plus Entscheidungsvorlage</li> </ul> |  |
| Ergebnisse aus der Initiierungsphase   |   |  |  |
| Hintergrundgespräche   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information und Kommunikation sind nachvollziehbar und partizipativ zu gestalten – Plattformen, die dies ermöglichen, sind einzurichten</li> </ul>                                   |  |  |
| Auswertung der Exkursionen   |   |  |  |
| Treffen der Projektleiterinnen und Projektleiter   |   |  |  |
| Echtzeit-Evaluation  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungsangebote – Kompetenzaufbau virtuelle Kommunikation (S. 26)</li> <li>• Bedarf an verbindlicher Kommunikationskultur - besonders zwischen Pfarreien und BO (S. 41)</li> </ul> |  |  |
| Ergebnisse aus dem MHG-Projekt, die aus Perspektive der Betroffenen sinnvoll im Rahmen des Transformationsprogramms bearbeitet werden können   |   |  |  |
|  |   |  |  |

# Teil I

## Erarbeitete Konzepte

1. Übersicht und Empfehlung zu Tools für die virtuelle Zusammenarbeit
2. Errichtung eines Mitarbeiter\*innen-Pools für die Unterstützung virtueller Arbeitsformate im Rahmen des Transformationsprogramms

# 1. Übersicht und Empfehlung zu Tools für die virtuelle Zusammenarbeit

## Teil I: Erarbeitete Konzepte

# 1. Übersicht und Empfehlung zu Tools für die virtuelle Zusammenarbeit

## 1.1 Erläuterungen

### Auftrag und Hintergrund

- Das HF Innovative Kommunikation hatte den Auftrag, eine Übersicht zu Tools für die Zusammenarbeit zu erstellen, diese zu bewerten und eine Empfehlung für die künftige Nutzung auszusprechen.
- Angesichts der Corona-Pandemie erhielt insbesondere der Aspekt der virtuellen Zusammenarbeit oberste Priorität.
- Im sog. Arbeitspaket „Kollaborationsplattform“ erarbeite ein Subteam des Handlungsfeldes in Zyklus 1 einen eigenen Ergebnisbericht

### Erläuterung

- Der Ergebnisbericht (s. Ablage 1 in Teil D) umfasst neben einer Ist-Analyse zu bisher genutzten Tools die auf Tests beruhende detaillierte Beschreibung und Bewertung der drei in der engeren Auswahl befindlichen Tools
  - Citrix Workspace mit Cisco Teams und Microsoft Office
  - Microsoft 365
  - Communicare
- Der Bericht enthält außerdem folgende Handlungsempfehlungen:
  - Konkrete Toolempfehlung des HF Innovative Kommunikation (Nutzerperspektive): Microsoft 365
  - Toolempfehlung aus IT-Perspektive (Citrix in Kombination mit Cisco und MS Office)

- Frühzeitige Prüfung vorhandener Schnittstellen bei Tooleinführung
  - Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für die Gesamtorganisation Bistum Limburg mit den im Bericht betrachteten Gliederungen Ehrenamt, Pfarreien, BO und Außenstellen als Basis für jedwede Toolentscheidung
  - Vorrangig vor allen anderen Entscheidungen: Einrichtung einer AG für die Entwicklung eines verbindlichen Digitalisierungskonzeptes im gesamten Bistum
- ✓ **Dieser Empfehlung wurde gefolgt. Seit März 2021 erarbeitet eine AG Digitalisierung auf Grundlage der Ziele zur Digitalisierung des HF Leitungshandeln bis Ende 2021 eine Gesamtstrategie Digitalisierung für das Bistum.**

### Musterbrüche

- Enge Zusammenarbeit des Subteams mit der IT-Abteilung von Beginn an und Zusammenführung parallel am Thema Digitalisierung arbeitenden Teams
- Überwindung eigener Interessen führt zu gesamtheitlicher Weiterarbeit
- Darstellung von Handlungsempfehlungen aus verschiedenen Perspektiven
- Einfordern einer konsequent strategischen Einbettung des Auftrags und konstruktive Vorschläge für die Schaffung fehlender Grundlagen

## Teil I: Erarbeitete Konzepte

# 1. Übersicht und Empfehlung zu Tools für die virtuelle Zusammenarbeit

## 1.2 Bezug zur Präambel

- Tools für die virtuelle Zusammenarbeit sind Ausdruck einer Digitalisierungsstrategie, wie sie auch in den vom HF Leitungshandeln formulierten Strategiefeldern für das BO formuliert ist
  - Sie haben eine klassische Unterstützungsfunktion und schaffen den Rahmen für standardisierte Arbeitsweisen und unterstützende Arbeitsprozesse.
  - Sie erleichtern die Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg und ermöglichen vielfältige Wege der Partizipation.
- • **Damit erfüllt das vorgelegte Konzept mit seinen Handlungsempfehlungen das Dienstleistungsverständnis der Präambel sowie das strategische Anliegen verstärkter Beteiligung und einer integrierten Gesamtarchitektur der bereitzustellenden Hard- und Software.**

## 2. Errichtung eines Mitarbeiter\*innen-Pools für die Unterstützung virtueller Arbeitsformate im Rahmen des Transformationsprogramms

## Teil I: Erarbeitete Konzepte

# 2. Errichtung eines Mitarbeiter\*innen-Pools für die Unterstützung virtueller Arbeitsformate im Rahmen des Transformationsprogramms

## 2.1 Erläuterungen

### Auftrag und Hintergrund

- Die Pandemie-Situation machte virtuelles Arbeiten erforderlich. Gleichzeitig fehlte es in der Organisation an der nötigen Erfahrung und Praxis in der virtuellen Zusammenarbeit.
- Um die Arbeit im Programm sicherzustellen, war kurzfristige technische Hilfsstellung erforderlich, die nicht über Schulungen auf herkömmlichen Weg geleistet werden konnte.
- Ziel war, vorhandenes Wissen / Erfahrungen einzelner Mitarbeiter\*innen zu nutzen, um andere im virtuellen Arbeiten zu unterstützen und eine reibungslose technische Durchführung von virtuellen Veranstaltungen zu ermöglichen. Daneben war auch ein Wissenstransfer in die Organisation angestrebt.

### Erläuterung

- Technisch erfahrene Kolleg\*innen wurden als „Support-Pool“ gebündelt. Die Mitwirkung am Pool und der Einsatz bei einzelnen Veranstaltungen war freiwillig. Die Unterstützer\*innen entschieden eigenverantwortlich über ihre Kapazitäten zur Unterstützung.
- Die gezielte Ansprache der Personen, Briefing zur Mitwirkung (Anliegen, Erwartungen, Vorgehen bei Terminanfragen), Vernetzung der Mitglieder des Pools, Klärung des Staffing-Prozesses für Veranstaltungen wurden von der Leitung des HF Innovative Kommunikation gemanagt.
- Weitere Ausführungen s. Ablage 2 in Teil D



### Bezug zur Präambel

Virtuelle Zusammenarbeit ist Ausdruck einer Digitalisierungsstrategie, wie sie auch in den vom HF Leitungshandeln formulierten Strategiefeldern für das BO formuliert ist.

### Chancen und Risiken

- Vernetzung von Kolleg\*innen und Wissensaustausch im Pool
- Wissenstransfer in die Organisation ist möglich, benötigt aber gezielte Maßnahmen
- Einblicke in andere Arbeitsbereiche fördert das gegenseitige Verständnis – bleibt ggf. aber einseitig
- Abruf erfolgt teilweise kurzfristig bei schwer kalkulierbarem Aufwand – u.U. belastend für die Regelaufgaben

### Musterbrüche

- Peer-to peer-Learning
- Erste Schritte zur Selbstorganisation getestet



## 2. Errichtung eines Mitarbeiter\*innen-Pools für die Unterstützung virtueller Arbeitsformate im Rahmen des Transformationsprogramms

### 2.2 Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte / Offene Punkte



#### Nötige Voraussetzungen und Folgeschritte bei einer Wiederholung

- Bereitstellung von Ressourcen für das „Pool-Management“
  - Aufsetzen des Pools (Anfrage von potenziellen Mitgliedern, On-Boarding der Mitglieder)
  - fortlaufende Vernetzung der Poolmitglieder
  - Ggf. Unterstützung des Wissenstransfers in die Organisation , z.B. durch
    - gezielte Maßnahmen / Austauschformate
    - eine Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung und IT
  - Sekretariat für die zentrale Abwicklung der Anfragen
  - Klarstellung und Fokussierung: Dient ein Pool als technischer Dienstleister oder wird Wissenstransfer angestrebt?

#### Offene Punkte

- Klärung der technischen Ausstattung der Pool-Mitglieder
- Weiterbildungsmöglichkeiten für die Pool-Mitglieder
- Sofern nur die reine technische Dienstleistung abgerufen werden soll, könnten z.B. studentische Hilfskräfte / 450,- Euro-Kräfte eingesetzt werden

# Teil II

## Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm
2. Gestaltung des Programmmarketings
3. Erprobung innovativer Formate

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

# 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

## 1.1 Problemstellung

- Das HF Innovative Kommunikation hatte den Auftrag, die Kommunikation zum Programm zu gestalten.
- Eine Bestandsaufnahme verdeutlichte die große Heterogenität aktueller Kommunikationsstrukturen. Neben zahlreichen Tools für die mediale Kommunikation ist die personale Kommunikation in den verschiedenen Bereichen des BO sehr unterschiedlich organisiert. Bei den Treffen von Mitarbeiter\*innen in den verschiedenen Teilen des BO bestehen Unterschiede
  - in der Frequenz der Treffen
  - hinsichtlich ihrer Besetzung (Wer ist einbezogen und kommt mit wem in Austausch?)
  - hinsichtlich der Form der Zusammenarbeit / der Arbeitssettings
- Ferner kommt die Grundidee einer kaskadierenden Kommunikation über verschiedene Gremien hinweg nicht zum Tragen. Termine der Gremien sind kaum aufeinander abgestimmt; die Informationsweitergabe hängt häufig von Einzelpersonen ab deren Abstimmung nur teilweise funktioniert und häufig von Einzelinteressen geprägt ist.
- Die einheitliche Kommunikation ist außerdem durch unterschiedlichste Verteilerkreise erschwert. Ein einheitlicher Adressverteiler fehlt.
- Insgesamt lagen zum Start des Programms keine einheitlichen Formen und Wege für die interne Kommunikation in der Organisation vor. Neben dem Fehlen einheitlicher Kommunikationsstrukturen war auch eine abgestimmte und gesteuerte Kommunikation auf die Gesamtorganisation hin noch nicht etabliert.

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

#### 1.2 Erprobte Lösungsansätze

- Für eine einheitliche und transparente Kommunikation zum Programm konnte nicht ohne Weiteres auf etablierte Kommunikationsstrukturen zurückgegriffen werden. Gleichzeitig war eine funktionierende Kommunikation zum Programm schnellstmöglich geboten. Dementsprechend wurde auf aus anderen Zusammenhängen bekannte Formate und Tools zurückgegriffen.

#### A Aufbau und Pflege einer Website zum Transformationsprogramm und Sondernewsletter zum Programm

- Als zentraler Informationskanal wurde eine Website zum Transformationsprogramm aufgebaut.
- Die Website bot neben Informationen und Berichten zum Programm alle relevanten Arbeitsstände aus den Handlungsfeldern zum Download.
- Über einen Sondernewsletter wurde im Quartalsrhythmus auf Neuigkeiten im Programm aufmerksam gemacht und zur Website verlinkt. Für den Sondernewsletter wurde der bestehende Verteiler der Bistumsinfo genutzt.
- Ein Corporate Design sorgte für den Wiedererkennungswert. Die Website wurde laufend aktualisiert, insbes. aber nach den verschiedenen Arbeitszyklen.

#### B Bereitstellung von Sharefile für die Zusammenarbeit im Programm

- Der wünschenswerte Aufbau einer neuartigen Kollaborationsplattform war aufgrund nötiger vorausgehender Grundsatzentscheidungen nicht möglich.
- Es fiel die Entscheidung für Sharefile als zentralem Ablageort für alle zum Programm gehörenden Dokumente. Zugriffsrechte bestanden ausschließlich für am Programm beteiligte Personen - hierbei hatten alle Beteiligten Ansichtsrechte von allen Dokumenten.
- Sharefile bot - unter bestimmten technischen Voraussetzungen - neben der strukturierten Dokumentenablage die Möglichkeit, gleichzeitig an Dokumenten zu arbeiten.

#### Musterbrüche

- Veröffentlichung von Arbeitsständen / Zwischenergebnissen
- Transparenz / Zugriff auf Dokumente aus anderen Arbeitsgruppen



## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

#### 1.3 Auswertung der Lösungsansätze /1



#### A Aufbau und Pflege einer Website zum Transformationsprogramm und Sondernewsletter zum Programm

- Angesichts der Ausgangslage wurden im Interesse größtmöglicher Transparenz sämtliche Informationen zum Programm über die Website öffentlich zugänglich gemacht. Interne und externe Kommunikation waren damit nicht mehr sauber abzugrenzen.
- Die Website hat sich nur langsam als zentraler Info-Kanal etabliert. Die niedrigen Klickzahlen stiegen jeweils nach Versendung der Sondernewsletter leicht an (von 5-10 Besucher\*innen /Tag auf 80-100).. Die Öffnungsrate des Sondernewsletters liegt mit 30% im Bereich der regulären Bistumsinfo.
- Über einen umfangreichen Downloadbereich konnte Vertrauen als Haltung der KE eingelöst werden. Gleichzeitig ging damit die Übersichtlichkeit verloren.
- Feedbackkanäle wie z.B. eine Kommentarfunktion für mögliche Partizipation benötigen eine kontinuierliche Betreuung. Aufgrund dafür fehlender Ressourcen wurde die Funktion bewusst nicht eingerichtet.
- Das Feedback zur Website war ambivalent. Kritikpunkte vor allem: Unübersichtlichkeit aufgrund der Fülle von Downloadmöglichkeiten, komplizierte Sprache und wechselnde Begrifflichkeiten, andere Formate wie Video / Podcast

#### → Erkenntnisse

- Externe und interne Kommunikation haben unterschiedlichen Fokus und benötigen je eigene Medienkanäle
- Kommunikation benötigt ein mediales Gesamtkonzept - Website kann dann mit anderen Medien verknüpft werden, um die Aufmerksamkeit dafür zu erhöhen
- Website ersetzt nicht die interne personale Kommunikation, kann nur flankieren
- Kommunikation muss sich auch an den Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichten - nutzerorientierte Aufbereitung der Unterlagen ist wichtig, erhöht aber den Arbeitsaufwand und kann nur im Zusammenspiel aller erbracht werden

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

#### 1.3 Auswertung der Lösungsansätze /2



#### B Bereitstellung von Sharefile für die Zusammenarbeit im Programm

- Mit umfassenden Ansichtsrechten für alle Beteiligten auf alle Dokumenten wurde Vertrauen als Haltung der KE eingelöst.
- Im Programm lag die Erteilung der Zugriffsrechte bei Einzelpersonen aus der IT. Für eine schnelle und reibungslose Erteilung von Zugriffsrechten braucht es eine eindeutige Zuständigkeit und einen definierten Prozess.
- Aufgrund technischer Probleme und fehlender Kenntnis des Tools kam es immer wieder zu Workarounds. Diese kosten Zeit. Auch unterschiedliche Gewohnheiten in der Ordnerstruktur und bei der Bezeichnung der Dokumente erschweren die Arbeit.

#### → Erkenntnisse

- dezentrales Arbeiten benötigt Verbindlichkeit
  - verbindliche Entscheidungen für gemeinsam genutzte Tools stellen klar, auf welchem Weg / wo Informationen zu finden sind zw. ausgetauscht werden können
  - Nutzung wird erst entlastend, wenn alle Nutzer\*innen die gleichen grundlegenden Funktionen beherrschen und Spielregeln für die Nutzung einhalten
- kurze Grundlagenschulungen für Nutzer inklusive der Vereinbarung (schriftlich) von Spielregeln für die Nutzung sind notwendig
- Alternativ: Geklärter Support durch die IT

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

#### 1.4 Empfehlungen /1



#### Kommunikation als Kernauftrag verstehen

- Wenn Partizipation als Grundhaltung von KE erst genommen und Interaktion mit Nutzer\*innen angestrebt wird, werden Aufgaben der Kommunikation zum zentralen Bestandteil „neuen“ Arbeitens
- In einer flexiblen Organisation ist Kommunikation zentrale Aufgabe von allen, insbes. aber Führungsaufgabe. Sie kann nicht von Einzelnen / einer Gruppe / einer Abteilung allein geleistet werden.
- Dafür braucht es Kommunikationsmittel und -strukturen, mit denen es ohne größeren Aufwand gelingt, die Breite der Mitarbeiterschaft kurzfristig und zuverlässig zu erreichen.

#### Kommunikation kann nur in gemeinsamer Verantwortung erbracht werden

- Die besondere Herausforderung liegt in einer verständigten und gesteuerten Kommunikation auf die Gesamtorganisation hin. Diese ist abhängig von geeigneten Strukturen und fußt auf gemeinsam verfolgten Interessen.
- Multiplikatoren, insbes. die Führungskräfte, spielen hierbei eine zentrale Rolle. Sie tragen wesentlich zur Akzeptanz von Vorhaben bei.

#### Angemessene Ressourcen für Kommunikation als zentrale Aufgabe auf Grundlage einer Ressourcenplanung bereit stellen

- Interaktive Formate erfordern eine intensive Betreuung. Das Vorhalten von Strukturen, um Rückmeldungen aufzunehmen, zu reagieren und den Austausch zu befördern, erfordert Ressourcen, die entsprechend eingeplant werden müssen.
- Die Gestaltung der Kommunikation (Medien / Kanäle) kann nicht entkoppelt werden von Inhalten und Zielen – das erhöht den Zeitdruck für die Aufbereitung der Informationen und Vorbereitung von Maßnahmen. Dieser kann vor allem über mehr entsprechende Kompetenz und professionelle Ressourcen für die Aufbereitung der Kommunikation abgedeckt werden

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

# 1. Aufbau von Kommunikationsstrukturen zum Transformationsprogramm

### 1.4 Empfehlungen /2



#### Interne und externe Kommunikation trennen

- Interne Unternehmenskommunikation ist ein eigenständiges, abgrenzbares Arbeitsfeld. Es benötigt eigene Medienkanäle wie z.B. Intranet für den Austausch von Informationen.

#### Interne Kommunikation als Querschnittsfunktion verstehen

- Die Aufbereitung von Informationen in bestimmter Form ist abhängig vom Input der Wissensträger\*innen.
  - Dafür braucht es die Verständigung auf den Arbeitsprozesse und ein Zusammenspiel der Beteiligten (Lieferung von Roh-Information, Zutrauen in die Kompetenz der Kommunikationsprofis, Informationen „richtig“ wiederzugeben, Verantwortung, Interesse der Sender\*Innen bei der Aufbereitung von Information zu wahren).
- Die Verbreitung von Information / Kommunikation braucht passende Kanäle.
  - Insbesondere die mediale Kommunikation braucht verbindliche Kanäle. Das erfordert eine schnelle Klärung der Verteilerproblematik.

- Verlässliche Verteilwege können zur Akzeptanz von Vorhaben beitragen, Unsicherheit schürt Misstrauen.
- Inhalte und Form von Kommunikation bedingen sich. Dementsprechend kann eine professionell aufbereitete mediale Kommunikation die Verständigung unterstützen.
- Zeitgemäße mediale Kommunikation macht eine schnelle Digitalisierung erforderlich. Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, an digitalen Formaten problemlos teilzuhaben (technische Ausstattung und Befähigung zur Anwendung).
- Neben medialer braucht es personale Kommunikation ( insbes. in Veränderungssituationen), um Dialog zu ermöglichen und emotionale Spannungen bearbeiten zu können. Das bedarf verabredeter Settings und der Befähigung (von Führungskräften) für die Gesprächsführung.

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 2. Gestaltung des Programmmarketings

#### 2.1 Problemstellung und erprobte Lösungsansätze

##### Problemstellung

- Das HF Innovative Kommunikation hatte den Auftrag, die das Marketing zum Programm zu gestalten. Damit sollte das Programm bekannt gemacht, das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Entwicklung und Veränderung gestärkt und die Akzeptanz für neue Formen der Kommunikation erhöht werden.
- Darüber hinaus sollten Maßnahmen auch genutzt werden, um Haltungen der Kirchenentwicklung bekannter zu machen.

##### Erprobte Lösungsansätze

###### A Logo / Corporate Design

- Ziel war es, mittels eines einheitlichen Erscheinungsbildes Sichtbarkeit und Wiedererkennbarkeit des Programms herzustellen und im Idealfall eine Identifikation zu ermöglichen. Wichtig erschien eine deutliche Unterscheidung von der bisherigen Bildsprache in anderen Vorhaben.
- Logo und Corporate Design wurden von der Grafikerin (Abteilung Information & Öffentlichkeitsarbeit) in Abstimmung mit dem Handlungsfeld und der Programmleitung entwickelt. Eine weitergehende Beteiligung hat nicht stattgefunden

###### B Give aways

- Als Give aways wurden Tassen mit Logo und Glückskekse mit Haltungen der KE produziert.
- Geplant war die Verteilung der Give aways an Teilnehmer\*innen von Veranstaltungen.

###### C Trailer

- Mit dem Trailer zum Programm sollten die Haltungen der Kirchenentwicklung als Grundlage für das Transformationsprogramm verdeutlicht und zum Diskurs darüber angeregt werden.
- Der Fokus lag auf der alternative Darstellungsweise auf der Website und dem Versuch, Anregungen zum Medienwechsel aufzugreifen.

##### Musterbrüche

- Einzelne provokante Szenen im Trailer



## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 2. Gestaltung des Programmmarketings

#### 2.2 Auswertung der Lösungsansätze und Empfehlungen

##### A Logo / Corporate Design

- Das Corporate Design hat sich etabliert, Wiedererkennungswert und Unterscheidung von bisheriger Bildsprache sind gegeben.
- Dokumentenvorlagen werden weitgehend von Programmbeteiligten genutzt.

##### B Give aways

- Die Verteilung gestaltete sich angesichts vorwiegend virtueller Veranstaltungen problematisch. Die Verteilung erfolgte schließlich per Versand an die Programmbeteiligten und Verteilung über die Pforten
- Personen außerhalb des Programms wurden daher - anders als geplant – kaum erreicht

##### C Trailer

- Zeit aufwendig in der Produktion
- Der mögliche Nutzen eines Trailer besteht vor allem darin, Aufhänger für weitere Kommunikationsangebote, insbes. über Social Media, zu sein. Diese Möglichkeiten konnten aufgrund fehlende Ressourcen nicht genutzt werden.

##### Empfehlungen

- Beteiligung bei Logo-Entwurf ermöglichen, um frühzeitig und niederschwellig Kontakt zum Programm herzustellen – z.B. in Workshop zur Entwicklung der Key Visuals, Logo etc.
- Professionelle Anleitung bei der Entwicklung der Bildsprache heranziehen
- Trailer als Teil einer Medien-Kampagne, z.B. in Social Media, anlegen
  - Aufbau einer Social Media-Community verlangt nach Kontinuität in Postings und Interaktion – entsprechende Ressourcen müssen vorgesehen werden
  - zu klären ist dann das Verhältnis von Kosten zu Nutzen
- Give aways als Gesprächsanlässe nutzen und für die flankierende personale Kommunikation Multiplikator\*innen, insbes. Führungskräfte, einplanen und befähigen

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.1 Problemstellung

- Das Handlungsfeld Innovative Kommunikation hatte den Auftrag, innovative Formen von Kommunikation auszuprobieren.
- Getestet werden sollten Formate, die im Sinne der Kirchenentwicklung Zusammenarbeit und Vernetzung über Dezernatsgrenzen hinweg fördern und Partizipation ermöglichen.
- Aufgrund der Pandemie-Situation und der damit verbundenen Homeoffice-Regelung lag der Fokus notwendigerweise auf virtuellen Formaten.
- Neben der eigentlichen Aufgabe, virtuelles Arbeiten anregend und partizipativ zu gestalten stellten sich verschiedenen Herausforderungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen für virtuelles / digitales Arbeiten:
  - Mitarbeiter\*innen im BO verfügen über eine teils sehr unterschiedliche Hardwareausstattung, die oftmals nicht für virtuelles Arbeiten ausgelegt ist
  - An einigen Arbeitsplätzen war kein WLAN verfügbar
  - Schnell verfügbare Lösungen und Tools für die Zusammenarbeit erwiesen sich als nicht datenschutzkonform
  - Für das Gros der Mitarbeiter\*innen war die Nutzung entsprechender technischer Lösungen neu / ungewohnt, sodass zunächst eine grundlegende Befähigung zur Anwendung erforderlich gewesen wäre
- 
 • Damit lagen zunächst unzureichende Bedingungen für zeitgemäßes digitales Arbeiten vor – gleichzeitig bestand aufgrund der Situation ein erheblicher Druck zur Veränderung.

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.2 Erprobte Lösungsansätze

##### A Flurfunk

- Ziel war es, Raum zu geben für informellen Austausch und Information zu den Haltungen der KE und dem Transformationsprogramm und Gelegenheiten für die durch Corona wegfallenden Tür-und-Angel-Gespräche zu kreieren. (Konzept s. Ablage 3a und 3b in Teil D)
- Dafür wurde zu einem wöchentlich wiederkehrenden Termin (freitags 12-13 Uhr) ein Zoom-Raum mit verschiedenen Break-Out-Räumen (z.T. thematisch zu den Haltungen der KE und z.T. nicht thematisch benannt) bereit gestellt.
- Die Treffen wurden jeweils durch eine kurze Moderation eröffnet und abgeschlossen, ansonsten bestanden freie Austauschmöglichkeiten in den Räumen.
- Der Einstieg und das Kennenlernen der Teilnehmer\*innen war regelmäßig gestützt von einer kurzen Mentimeter-Umfrage.

##### Musterbrüche

- Austesten von Wertemarketing
- Nutzung popkultureller Elemente
- Interaktive Elemente beim Treffen der Mitarbeitenden



##### B Newsletter Stilvoll

- Ziel war, Gesprächsanlässe über die Haltungen der Kirchenentwicklung als Grundlage des Transformationsprogramms zu schaffen und diese damit stärker ins Bewusstsein zu heben.
- Dafür wurde ein interaktives, wöchentliches Mailing zu den Haltungen der Kirchenentwicklung versendet.
- Das Mailing war bewusst kurz und in Alltagssprache gehalten (schnell konsumierbar), mit spielerischen und popkulturellen Elementen wie z.B. einer Musik-Playlist, Podcast-Tipps, interessanten Links, Kreuzworträtsel u.a.
- Außerdem wurde mit dem Mailing zu Wochenbeginn (immer Montagmorgen 6 Uhr) auf den Flurfunk hingewiesen

##### C Virtuelles Treffen der Mitarbeiter\*innen

- Pandemiebedingt konnte die Versammlung der Mitarbeitenden nicht in Präsenz abgehalten werden. Im Zusammenwirken mit GV und den anderen Handlungsfeldleitenden wurde daher aus dem HF Innovative Kommunikation ein virtuelles Treffen der Mitarbeitenden am 29.04.2021 umgesetzt. In der Spitze haben über 450 Mitarbeitende daran teilgenommen.
- Kernstück der Veranstaltung waren parallele Breakoutsessions, in denen die Teilnehmenden sich zu von Ihnen gewählten Themen informieren konnten. Diese „Streams“ wurden von insgesamt 18 Expert\*innen für das jeweilige Thema begleitet.
- Die Veranstaltung wurde von einem achtköpfigen Team (HF Innovative Kommunikation und weitere Personen) vorbereitet und begleitet. (Planungsdokument s. Ablage 4 in Teil D)

##### Weitere, insbes. virtuelle, Beteiligungsformate

wurden in den verschiedenen Handlungsfeldern selbst organisiert und gesteuert, z.B. Kaminabende, Resonanzrunden, Online-Befragung der MA

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.3 Auswertung der Lösungsansätze

##### A Flurfunk

- Der Zugangslink zum Zoom-Raum wurde über den Newsletter Stilvoll sowie über die Website veröffentlicht.
- Wöchentlich kamen zwischen 4 und 15 Personen, teilweise waren auch ehrenamtlich tätige Personen anwesend.
- Die Teilnahmezahlen gingen insbes. in den Versandpausen von Stilvoll zurück, da die Erinnerung an den Termin fehlte.
- Die Haltungen der KE waren regelmäßig Gesprächsthema in einzelnen Gruppen.
- Fragen zum Transformationsprogramm konnten geklärt werden, Leitung wurde als ansprechbar erlebt
- Schnelles Feedback von Mitarbeiter\*innen an Kernteams des Transformationsprogramms war möglich.
- Partizipation im Sinne von Information, Feedback und Austausch wurde ermöglicht.
- Die mangelnde IT-Ausstattung hat für einige Kolleg\*innen die Teilnahme erschwert.

##### B Newsletter Stilvoll

- Stilvoll hat sich als Format gut etabliert und wird nachgefragt, insbes. in den Versand-Pausen (nach erster Test-Runde und Sommerpause).
- Nach den ersten Wochen gab es eine quantitative und qualitative Umfrage (Auswertung der Umfrage s. Ablage 5a und 5b in Teil D).
- Geschätzt wurden insbes. die popkulturellen und interaktiven Elemente sowie der Impulscharakter
- Anfangs wurde für mehr Interaktion auch ein Etherpad (yopad) genutzt; aus Datenschutzgründen wurde die Verwendung aber wieder eingestellt.
- Der Versand von Stilvoll erfolgte mangels anderer Kanäle über einen Mail-Verteiler. Damit schlug sich die Verteiler- Problematik auf das Format durch. Der Newsletter erhielt teilweise Aufmerksamkeit weniger wegen seiner Inhalte als wegen der unzureichenden Versandart.
- Die Texte wurden von einem dreiköpfigen Team erstellt, versandfertig aufbereitet und versendet.

##### C Virtuelles Treffen der Mitarbeiter\*innen

- Durch das virtuelle Format konnten bedeutend mehr Mitarbeitende zur Teilnahme gewonnen werden, als bei vorangegangenen Treffen in Präsenz. Insbesondere eine höhere Beteiligung der entfernteren Außenstellen konnte erreicht werden.
- Das Feedback zur Veranstaltung war überwiegend positiv, insbesondere die Möglichkeiten zur Information und zum Austausch in Gruppen wurden geschätzt.
- Die Vorbereitung und Durchführung der digitalen Veranstaltung benötigte technische und personelle Ressourcen, die das BO so noch nicht regelhaft abrufbar bereit hält – die eingebrachten Kompetenzen haben die betreffenden Mitarbeiter\*innen in Eigeninitiative und durch Austausch mit Kolleg\*innen (z.B. im Support-Pool) erworben

##### → Erkenntnisse

- Virtuelle Treffen erleichtern den Kontakt zwischen Personen an verschiedenen Standorten
- Auch offene Gesprächsrunden benötigen Impulse durch eine Moderation
- Ansprechbarkeit von Leitung erhöht die Akzeptanz bei den erreichten Personen

## Teil II: Gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen

### 3. Erprobung innovativer Formate

#### 3.4 Empfehlungen

##### Virtuelle Formate als echte Alternative zu Präsenzveranstaltungen fortführen

- Virtuelle Formate ermöglichen eine breitere und niederschwellige Beteiligung. Insbes. über die Chat-Funktion wird die Teilnahme insofern demokratisiert, als grds. alle Gehör finden können und nicht nur einzelne Teilnehmer\*innen.

##### Offene, virtuelle Gesprächsformate nutzen

- Regelmäßige Räume zum Austausch unterstützen das Kennenlernen und fördern das gegenseitige Verständnis.
- Führungskräfte sollten hier immer wieder anwesend sein, um Informationen aus der Organisation aufnehmen zu können und ihrerseits ansprechbar zu sein. Dies kann eine Kultur der Zusammenarbeit auf Augenhöhe unterstützen.

##### Kulturprägende Element wie den Newsletter Stilvoll fortführen

- Wertemarketing braucht die Übersetzung angestrebter Werte in die alltägliche Arbeitspraxis. Neben dem Erleben in der Zusammenarbeit kann die entsprechende mediale Kommunikation dies unterstützen.
- Die konkrete Fortführung von Stilvoll könnte durch ein selbstorganisiertes Team geleistet werden.

##### Weitere Formate in „Selbstorganisation“ testen

- Der Mix aus unterschiedlichen Formaten bedient unterschiedliche Nutzer\*inneninteressen und -bedarfe. Diese können wechseln.
- Im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung können Formate von unterschiedlichen / wechselnden Teams - ggf. unter Einbeziehung von Nutzer\*innen - entwickelt und durchgeführt werden.
- Die Ausrichtung an Strategien kann durch eine zentrale Koordination der Aktivitäten unterstützt werden.

##### Voraussetzungen für virtuelles Arbeiten schaffen

- Arbeitsplätze sollten virtuelles Arbeiten ermöglichen und entsprechend ausgestattet sein - das Thema ist über die AG Digitalisierung im Arbeitsgang aufgenommen.
- Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, an digitalen Formaten problemlos teilzuhaben (technische Ausstattung und Befähigung zur Anwendung).
- Die Durchführung digitaler Veranstaltungen benötigt bislang nicht vorgehaltenen Ressourcen. Diese sollten aufgebaut werden, z.B. in Form eines digitalen Veranstaltungsmanagements durch entsprechend geschulte Personen. Dazu gehören auch Kompetenzen und Software für die Evaluation von Formaten.

# Teil III

## Lessons Learned

Zu Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen im Programm

# Lessons Learned

## Arbeit nach dem „Lustprinzip“ ist ein Energiespender

- Es macht Spaß, mit Menschen zu arbeiten, die Lust auf ein Thema haben. Das funktioniert besonders gut beim Entwickeln von Innovationen. In der operativen Umsetzung stößt man indes bei technischen Fragestellungen schnell an Grenzen.
- Überlastung hemmt den Spaß an der Arbeit.

## Politische Notwendigkeiten binden Energien

- Im Gefüge von unterschiedlichsten Interessen schienen möglichst präzise und politisch abgesicherte Darstellungen erfolgskritisch. Dies kostete Zeit und führte zu einem Sicherheitsdenken und geringer Risikobereitschaft, was Innovation hemmt und eine klare Kommunikation erschwert.

## Entscheidungswege und Entscheidungsorte müssen klar sein

- Vielfach bestand eine Unsicherheit, wo und wie Entscheidungen über Formate und Inhalte der Kommunikation getroffen werden. Das war insbes. angesichts der hohen Arbeitsgeschwindigkeit problematisch.
- Es sollte möglichst früh geklärt sein, wo Entscheidungen eingeholt werden können.
- Um arbeitsfähig zu sein und die Geschwindigkeit zu halten braucht es im Zweifelsfall den Mut, selbst im Team die nötigen Entscheidungen zu treffen. Das ist in einer bislang wenig fehlerfreundlichen Organisation schwierig.

## Bereichsübergreifendes Arbeiten wird als bereichernd erlebt

- Es trägt dazu bei, anderes Denken kennenzulernen und die Fachlichkeit von Kolleg\*innen aus anderen Dezernaten mehr wertschätzen zu können.

## Die Verzahnung zwischen den Handlungsfeldern ist erfolgskritisch

- Abstimmungen zu Kommunikations- / Beteiligungsformaten erfolgten im Wesentlichen im Programmteam und angesichts der jeweiligen zu kommunizierenden Inhalte stark aus den Handlungsfeldern gesteuert.
- Im Interesse einer besseren und effizienteren Verzahnung zwischen allen Handlungsfeldern könnte bei vergleichbaren Vorhaben ein Querschnittsteam gebildet werden mit Vertreter\*innen in allen Handlungsfeldern.

## Freistellung ist nicht gleichbedeutend mit Entlastung von anderen Aufgaben (Regelaufgaben)

- Die Priorisierung der Aufgaben aus der Regeltätigkeit und aus dem Programm war den Teammitgliedern weitestgehend selbst überlassen. Das führte dazu, dass die Programmaufgaben als zusätzliche Aufgaben im Umfang von ca. 10% des Umfangs der Regeltätigkeit veranschlagt wurden.
- Kleine Stundenumfänge führen außerdem dazu, dass Teammitglieder nur kleine Arbeitspakete übernehmen konnten, wenn eine dauerhafte Überlastung vermieden werden sollte. Überdies wurden die Stunden teilweise schon von den notwendigen Absprachen und Planungsarbeiten im Team aufgezehrt. Dementsprechend wurde stark arbeitsteilig gearbeitet. Insbes. kreatives Denken aber braucht gemeinsame Zeit im Team.

# Teil C

Lessons Learned zur Arbeit im Programm

# Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /1



## Zum Management komplexer Vorhaben

- Komplexe Vorhaben verursachen erheblichen Planungsaufwand und benötigen einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf.
  - Eine realistische Zeit- und Terminplanung benötigt Klarheit über Ziele und Aufgaben. Diese schärfen sich in der gemeinsamen Arbeit im Team.
  - Das Management und die Steuerung komplexer Programme braucht eine enge Verzahnung der wichtigsten Akteur\*innen.
  - Das gleichzeitige Agieren in temporärer und permanenter Organisation braucht Übung und kann zu Interessenkonflikten führen.
- 
- Planungsarbeit sollte künftig geplant und zeitlich berücksichtigt werden.
  - Teams sollten künftig in die Zeitplanung eingebunden sein oder bei zeitlich fixierten Grenzen Ziele und Aufgaben neu definieren können.
  - Häufige, eng getaktete Treffen der relevanten Akteur\*innen vorsehen.
  - Der Managementanteil an der Führungsarbeit stärken und ein gemeinsames Verständnis herstellen.

## Zur Ressourcenplanung / Ressourceneinsatz

- Die Kapazitäten für das Programm waren mit einem Arbeitsumfang von 20% auf allen Ebenen nicht realistisch geplant.
  - Veränderungen erhöhen zunächst den Arbeitsaufwand. Insbesondere entstehende Konflikte kosten erheblich Energie und Zeit.
  - Schwierige oder unzureichende Rahmenbedingungen (z.B. fehlende IT-Ausstattung, fehlende Qualifizierungen) können durch das Engagement Einzelner ausgeglichen werden, führen auf Dauer aber in die Überlastung.
- 
- Die Ressourcenplanung sollte künftig auf Grundlage der Leistungsplanung erfolgen und an der strategischen Priorisierung des Vorhabens orientiert sein. Die Priorisierung und Umschichtung von Aufgaben sollte künftig durch eine eindeutige Freistellung für ein Vorhaben unterstützt werden.

# Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /2



## Zu Rollen und Zusammenarbeit

- Die bloße Beschreibung von Rollen reicht nicht aus.
  - Rollenveränderungen geschehen nicht automatisch, sondern brauchen die operative Mitarbeit im Programm und die Ermutigung, veränderte Rollen stärker wahrzunehmen.
  - Der Ansatz, mit Personen, die für das Vorhaben brennen und gleichzeitig nicht interessengeleitet sind („Surfer“) zu starten, hat sich bewährt.
  - Divers besetzt Teams benötigen Zeit sich zu finden und Arbeitsfähigkeit herzustellen.
  - Digitales Arbeiten unterstützt eine breite Beteiligung und eine hohe Arbeitsgeschwindigkeit, verlangsamt aber die Teamfindung.
- 
- Rollenklärung braucht ein gemeinsames Ziel als Hintergrund.
  - In einer künftigen auf Kooperation und Vernetzung angelegten Organisation sollte dies berücksichtigt werden.

## Zur Qualität

- Professionelle Vorbereitung, breite Beteiligung und ständiges Nachjustieren führen zu besseren Ergebnissen.
  - Zeitdruck ermöglicht einerseits ein Vorankommen und Bewegung, erschwert aber auch innovatives Denken
- 
- Dementsprechend sollte künftig ein iteratives Vorgehen immer als Option geprüft werden und Partizipation weiter ermöglicht werden.

# Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /3



## Zu Partizipation

- Partizipative Prozesse kosten Zeit, insbesondere, wenn auch ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen eingebunden werden sollen.
  - Rückkopplungs- und Feedbackschleifen sind nur sinnvoll, wenn die nötigen Ressourcen vorhanden sind, um die Rückmeldungen aufzunehmen und in Interaktion zu treten.
  - Das frühzeitige Einbeziehen von Menschen verlangt nach Klarheit über die anstehenden Prozessschritte und die Fähigkeit, in Prozessen zu denken.
- 
- Die Zeitplanung sollte unter Einbeziehung der Akteur\*innen erfolgen.
  - Es braucht personelle und technische Ressourcen für neue Formen von Partizipation. Zur Nutzung technischer Mittel muss befähigt werden.

## Zur Kommunikation

- Interne und externe Kommunikation sind unterschiedliche Aufgaben. Interne Unternehmenskommunikation ist ein eigenständiges, abgrenzbares Arbeitsfeld.
- 
- Es benötigt eigene Medienkanäle wie z.B. Intranet für den Austausch von Informationen.

## Zu Anforderungen an Leitung / Führung

- Leitungshandeln wird bislang vor allem als Frage der individuellen Führung von Personen verstanden.
  - Es ist eine Herausforderung, die Balance zu halten zwischen echter Delegation von Aufgaben an Expert\*innen / Teams und der Wahrnehmung originärer operativer Führungsaufgaben (z.B. im Rahmen der Kommunikation oder Strategiearbeit).
- 
- Der Managementanteil an Führung braucht Stärkung und ein gemeinsames Verständnis.
  - In einer künftigen Organisation braucht es Räume für die (Individuelle) Reflexion von Führungshandeln.

# Weitere Erkenntnisse und Empfehlungen für eine künftige Organisation /4



## Zur Besonderheit von Kulturveränderungen

- Kulturveränderungen brauchen entsprechenden positive Erfahrungen und Konkretion. Sie wird über das Verhalten von (Schlüssel-) Personen und insbesondere Führungskräften transportiert.
  - Kulturveränderungen machen tief sitzende Verletzungen und Altlasten der Organisation offenbar. Diese müssen bearbeitet werden.
  - Die bewusste Frage nach Musterbrüchen hilft bei der Kulturveränderung.
- 
- Hierfür braucht es entsprechende Räume und Gelegenheiten für die Reflexion und Bearbeitung.

## Zu Hemmnissen von Veränderung

- Komplexität ist ein Risiko und kann zur Lähmung führen.
  - Unterschiedliche Verständnisse von zentralen Begriffen behindern Entwicklung.
  - Fehlendes Vertrauen erschwert das Entstehen einer neuen Kultur.
- 
- Das gemeinsamen Verständnis sollte künftig jeweils abgesichert werden.

# Teil D

Zentrale Ablage

# Ablageorte



Die in der Dokumentation erwähnten Konzepte, Modelle und Planungsunterlagen finden Sie

- auf Sharefile unter folgendem Link: <https://bistumlimburg.sharefile.eu/home/shared/foc74cb0-b0b8-492e-b3c4-cc9ae6f9d76e>
- auf Laufwerk O unter folgendem Pfad: O:\Sonder\Doku Trafo

# Inhalte der Ablage /1

 Ergebnisdokumentation Transformationsprogramm

 **Handlungsfeld Organisation und Prozesse**

 Anlage 1 Organigramm 1.-2. Ebene

 Anlage 2 Elemente der künftigen Organisation 1.-3. Ebene –Excel-Übersicht

 Anlage 3a Geschäftsverteilungsplan zukünftige Organisation

 Anlage 3a Geschäftsverteilungsplan - Basisdatei

 Anlage 4 Wirkungscontrolling

 Anlage 5 Ergebnisse AG Kita - Kurzfassung

 Anlage 6 Prozess- und Strukturvorschlag Baumaßnahmen

 Anlage 7 Kurzfassung Leitplanken

 Anlage 8 Übersicht: Bearbeitung von Themen aus dem MHG-Projekt

 Anlage 9 Weitere Ausführungen zu Leitungsstrukturen

# Inhalte der Ablage /2

 **Handlungsfeld kuriale & synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse**

 Anlage 1 Kriterien guter Beratung und Entscheidung

 Anlage 2 Selbstbindung des Bischofs

# Inhalte der Ablage /3

## Handlungsfeld Leitungshandeln

-  Anlage 0      Anhang zur Ergebnisdokumentation HF Leitungshandeln
-  Anlage 1      Mitarbeitenden-Befragung: Cluster im Zusammenhang mit Führungskultur (Freitexte)
-  Anlage 2      Dokumentation Interview Lessons Learned der DeKo
-  Anlage 3      Analyse BO-Statut: Anteile Handlungsfeld Leitungshandeln
-  Anlage 4      Methodenkoffer Zukunftsbild
-  Anlage 5      Präsentation Zukunftsbild – Präambel – Strategieprozess – Strategien
-  Anlage 6      Dateien Zukunftsbild in Druck- bzw. Websitequalität

# Inhalte der Ablage /4

## Handlungsfeld Innovative Kommunikation

-  Anlage 1 Ergebnisbericht Tools für die virtuelle Zusammenarbeit
-  Anlage 2 Konzept Support-Pool
-  Anlage 3a Konzept Flurfunk
-  Anlage 3b Programm Sonderflurfunk
-  Anlage 4 Planungsdokument virtuelles Treffen der MA
-  Anlage 5a stilvoll-Umfrage qualitativ
-  Anlage 5b stilvoll-Umfrage quantitativ

# Abkürzungsverzeichnis

# Abkürzungsverzeichnis



|          |   |               |   |
|----------|---|---------------|---|
| AL       | Abteilungsleitung   | L+G-Programm  | Lern- und Gestaltungsprogramm   |
| AG       | Auftraggeber / Arbeitsgruppe  | LSBTI         | Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans- und intersexuelle Menschen                                  |
| BO       | Bischöfliches Ordinariat  | MA            | Mitarbeiter*innen   |
| BSC      | Balanced Scorecard (Controlling- und Steuerungsinstrument für Organisationen) | MAG           | Mitarbeiter*innengespräch   |
| DeKo     | Dezernent*innenkonferenz  | MAV           | Mitarbeitervertretung   |
| DeKo+AL  | Dezernent*innenkonferenz plus Abteilungsleitungen = „Neues Format“            | MHG           | MHG-Projekt „Betroffene hören – Missbrauch verhindern“  |
| DKStR    | Diözesankirchsteuerrat  | MiFri-Planung | Mittelfristplanung  |
| DSR      | Diözesansynodalrat  | O-Einheit     | Organisationseinheit  |
| DV       | Diözesanversammlung   | OKR           | Objectives and Key Results (Controlling- und Steuerungsinstrument für Organisationen)           |
| GV       | Generalvikar  | PDCA          | Plan – Do – Check – Act; PDCA-Zyklus (Controlling- und Steuerungsinstrument für Organisationen) |
| HF       | Handlungsfeld   | PE            | Personalentwicklung   |
| HFL      | Handlungsfeldleitung  | PGR           | Pfarrgemeinderat  |
| HF ksBEP | Kuriale & synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse                       | PnT           | Pfarrei neuen Typs  |
| HUK      | Homosexualität und Kirche   | Q4            | 4. Quartal  |
| I+Ö      | Abteilung Informations- und Öffentlichkeitsarbeit                             | SAP           | Softwareprogramm SAP  |
| KE       | Kirchenentwicklung  | tbd           | To be determined = noch zu bestimmen  |
| KPI      | Key-Performance-Indicator (Leistungskennzahl)                                 | VJ            | Vorjahr   |
|          |   | ZAP           | Zentrum für angewandte Pastoralforschung Bochum   |