



KONGRESS

TRAFO

29 + 30 OKT

trafo.bistumlimburg.de

**VERÄNDERUNG
MITEINANDER
GESTALTEN**



VORWORT

Unsere Kirche ist in der Krise. Es braucht grundlegende Veränderungen. Dafür gibt es den Prozess der Kirchenentwicklung und das Projekt „Betroffene hören – Missbrauch verhindern“. Um Kirchenentwicklung auf allen Ebenen des Bistums zu ermöglichen und die systemischen Ursachen von Missbrauch zu beheben, braucht es Strukturen, die den aktuellen Herausforderungen gerecht werden. Diese Strukturen sind notwendig aber nicht ausreichend für die Zukunftsfähigkeit: Es braucht einen grundlegenden und umfassenden Kulturwandel. Dafür steht das TRAFO.

Dafür haben wir vier Handlungsfelder für eine neue Organisation entwickelt. „Organisation und Prozesse“, „Leitungshandeln“, „Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse“, „Innovative Kommunikation“.

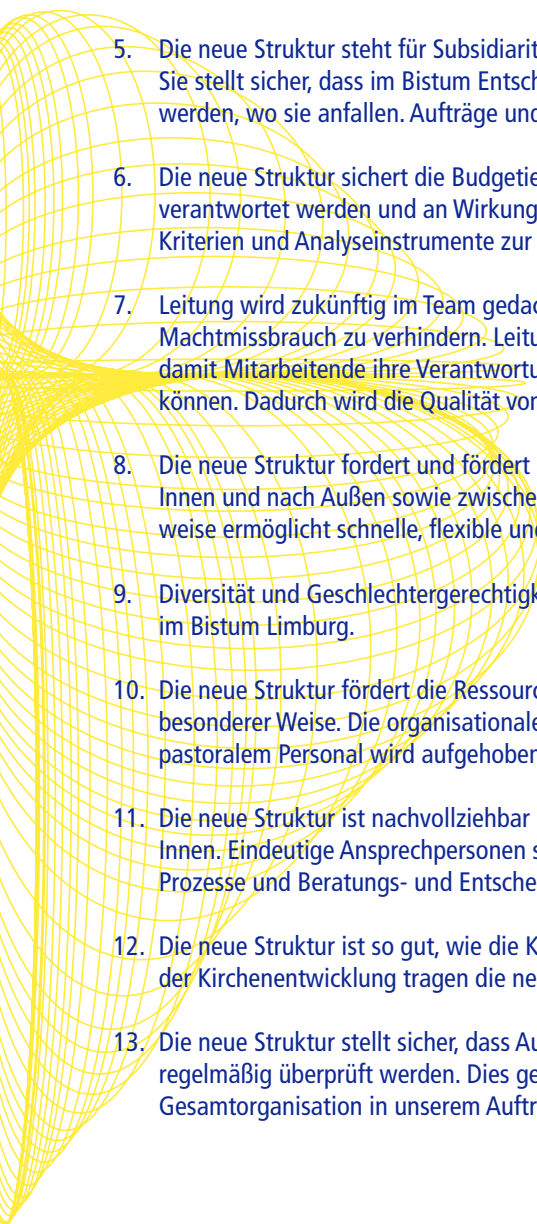
Die Arbeitsweise entsprach der neuen Kultur des Miteinanders: dezernatsverbindend, hierarchieübergreifend, kollaborativ.

LEIT LINIEN

Gemeinsam wurden im Zuge des Transformationsprogramms 13 Leitlinien entwickelt. Sie setzen die Grundhaltungen der Kirchenentwicklung und Anforderungen des Projekts „Betroffene hören – Missbrauch verhindern“ für die Struktur der neuen Organisation um. Sie haben den Anspruch, das Bistum in seinem Auftrag zu unterstützen. Nun gilt es kritisch zu prüfen: Unterstützen diese Leitlinien unseren Auftrag als Kirche im Bistum Limburg?

LEITLINIEN

1. Das Bischöfliche Ordinariat unterstützt die Kirche im Bistum Limburg in der Gestaltung und Ausübung ihres Auftrags und setzt diesen in zeitgemäßen Strategien, Prozessen und Arbeitsweisen um.
2. Das Bistum arbeitet zukünftig nach einer gemeinsamen Strategie. Ressourcen werden nach Wirksamkeit mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des Bistums verteilt. Die Arbeit aller richtet sich an der gemeinsamen Strategie aus und konkretisiert diese.
3. Die neue Struktur orientiert sich an den Bedürfnissen der Nutzer*innengruppen. Die eigene Wirksamkeit misst sich an der Wirksamkeit für andere. Durchgängiges Merkmal: Nutzer*innen-Orientierung für Zukunftsfähigkeit.

- 
4. Die neue Organisation steht für Dienstleistung und Steuerung. Sie trennt Aufsicht und Ausführung. Sie formuliert Standards für Prozesse und Leistungen. Strukturen und Prozesse sind aus der Perspektive derer gestaltet, für die das Bischöfliche Ordinariat da ist.
 5. Die neue Struktur steht für Subsidiarität, Dezentralität und Gewaltenteilung. Sie stellt sicher, dass im Bistum Entscheidungen da getroffen und verantwortet werden, wo sie anfallen. Aufträge und Rollen werden klar beschrieben.
 6. Die neue Struktur sichert die Budgetierung von Ressourcen, die dezentral verantwortet werden und an Wirkungscontrolling gekoppelt sind. Sie stellt Kriterien und Analyseinstrumente zur Verfügung.
 7. Leitung wird zukünftig im Team gedacht – damit wird ein Beitrag geleistet, Machtmissbrauch zu verhindern. Leitung ermöglicht Rahmenbedingungen, damit Mitarbeitende ihre Verantwortung für die Gesamtstrategie wahrnehmen können. Dadurch wird die Qualität von Prozessen und Entscheidungen verbessert.
 8. Die neue Struktur fordert und fördert Kommunikation und Kooperation nach Innen und nach Außen sowie zwischen Haupt- und Ehrenamt. Diese Arbeitsweise ermöglicht schnelle, flexible und tragfähige Entscheidungen.
 9. Diversität und Geschlechtergerechtigkeit sind gelebte und geförderte Standards im Bistum Limburg.
 10. Die neue Struktur fördert die Ressource Personal (in Haupt – und Ehrenamt) in besonderer Weise. Die organisationale Trennung zwischen pastoralem und nicht pastoralem Personal wird aufgehoben.
 11. Die neue Struktur ist nachvollziehbar und einheitlich im Aufbau für Außen und Innen. Eindeutige Ansprechpersonen sorgen für zeitgerechte Dienstleistung. Prozesse und Beratungs- und Entscheidungswege sind transparent.
 12. Die neue Struktur ist so gut, wie die Kultur, in der sie gelebt wird. Die Haltungen der Kirchenentwicklung tragen die neue Kultur im Bistum.
 13. Die neue Struktur stellt sicher, dass Ausrichtung und Ziele konsequent und regelmäßig überprüft werden. Dies geschieht mit Blick auf die Entwicklung der Gesamtorganisation in unserem Auftrag als Kirche.

KURZFORM

1. Wir sind zukunftsfähig.
2. Wir arbeiten mit einer gemeinsamen Strategie.
3. Wir orientieren uns an den Nutzer*innen.
4. Wir trennen die Aufsicht von der Dienstleistung.
5. Wir treffen Entscheidungen da, wo sie anfallen.
6. Wir koppeln Ausgaben an Wirkung.
7. Wir nehmen Leitung im Team wahr.
8. Wir stärken Kommunikation und Kooperation.
9. Wir setzen Diversität und Geschlechtergerechtigkeit um.
10. Wir fördern Hauptberufliche und Ehrenamtliche.
11. Wir stellen Transparenz her.
12. Wir leben und arbeiten mit den Haltungen der Kirchenentwicklung.
13. Wir evaluieren unsere Arbeit.

FRAGESTELLUNG ZUR BERATUNG AUF DEM KONGRESS:

- Was verbinde ich mit diesen Leitlinien?
- Was wird anders, wenn diese Leitlinien das Handeln in unserem Bistum bestimmen?
- Woran merke ich das?

ORGANISATION UND PROZESSE

Das Handlungsfeld „Organisation und Prozesse“ hatte den Auftrag Modelle für die Zukunftsfähigkeit zu entwickeln.

Für die Präsenz und der Wahrnehmung von Verantwortung in **regionalen Kontexten** wurden **zwei Modelle** erarbeitet:

MODELL 1 – FACHZENTREN UND KREISVERANTWORTLICHE

Die Fachzentren arbeiten in hoher Eigenständigkeit (verantworten z. B. Budgets). Sie entscheiden über die Ausprägung möglicher dezentraler Standorte.

Die Fachzentren:

- bieten themenspezifische Angebote.
- bieten diesbezüglich Unterstützung und Vernetzung von Pfarreien und kirchlichen Einrichtungen.
- sind dem Bereich Pastoral & Bildung oder einem Querschnittsbereich zugeordnet.
- werden von Leitungsteams geleitet.
- berichten an ein Steuerungsgremium, das paritätisch zwischen Hauptamt und mandatiertem, fachkompetentem Ehrenamt besetzt ist.
- pflegen die Kooperation mit der Zentrale, insbesondere mit den Querschnittsbereichen.
- stellen jeweils ein Mitglied im Leitungsteam Bistum.

Zusätzlich gibt es **Kreisverantwortliche** mit:

- dem Auftrag: Vernetzung und Repräsentanz innerkirchlich und im öffentlichen Raum, Ansprechpartner*in für Akteur*innen aus Politik und Gesellschaft und der Ökumene.
- einem Beschäftigungsumfang von mindestens 50 % für diese Aufgabe freigestellt, unabhängig von Weisungen des unmittelbaren Dienstvorgesetzten.

Die Kreisverantwortlichen sind einem Fachzentrum für Regionalität und Ökumene zugeordnet:

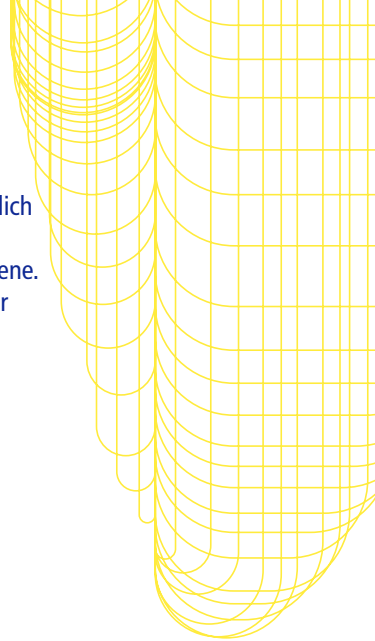
- dieses vernetzt die Kreisverantwortlichen.
- dieses verantwortet die Ehrenamtsförderung.
- es nimmt die Dienstvorgesetzeneigenschaft für Kreisverantwortliche wahr.
- es repräsentiert die Regionalität in der Gesamtleitung des Bistums.

MODELL 2 – REGIONALZENTREN UND FACHZENTREN

Das Bistum wird in 3–5 Regionen unterteilt. Pro Region soll es ein Regionalzentrum geben.

Die **Regionalzentren**:

- repräsentieren die kath. Kirche in der Region, sorgen für Vernetzung und verantworten die nichtpfarrliche Pastoral.
- werden von Regionalleitungsteams (2 Personen geführt), die auch die Region leiten.
- verantworten die Ehrenamtsförderung.
- verantworten die Unterstützungsleistungen für die Pfarreien und muttersprachliche Gemeinden und die pastoralen Angebote jenseits derselben.
- sorgen für die Vernetzung der Pfarreien, muttersprachlichen Gemeinden, Fachzentren und sonstiger kirchlicher Akteure in der Region.





Die **Regionalleitungsteams**

- berichten an ein Steuerungsgremium, das paritätisch zwischen Hauptamt und mandatiertem Ehrenamt besetzt ist. Das Ehrenamt wird vom Regionalrat benannt.
- verantworten das Ihnen zur Verfügung gestellten Budget selbständig (z. B. entscheiden sie auch über mögliche dezentrale Standorte).
- haben die Führungsverantwortung für die Pfarrer.
- stellen jeweils 1 Mitglied im Leitungsteam Bistum.
- sind auf Zeit mandatiert, aus der jeweiligen Region mit Zustimmung des Bischofs. Mindestens 50 % Freistellung/ Person (je nach Aufgabenumfang).

Darüber hinaus verantworten Fachzentren bistumsweite Themen.

Die **Fachzentren**

- verantworten zentrale Themenfelder, die weiterhin bistumsweit organisiert werden (genau wie die **Fachzentren in Modell 1**).
- Sie kooperieren insbesondere mit den Querschnittsbereichen und sind dem Bereich Pastoral & Bildung oder einem Querschnittsbereich zugeordnet.

IMPULS ZUR BERATUNG DER BEIDEN MODELLE AUF DEM KONGRESS

Für jedes der beiden Modelle:

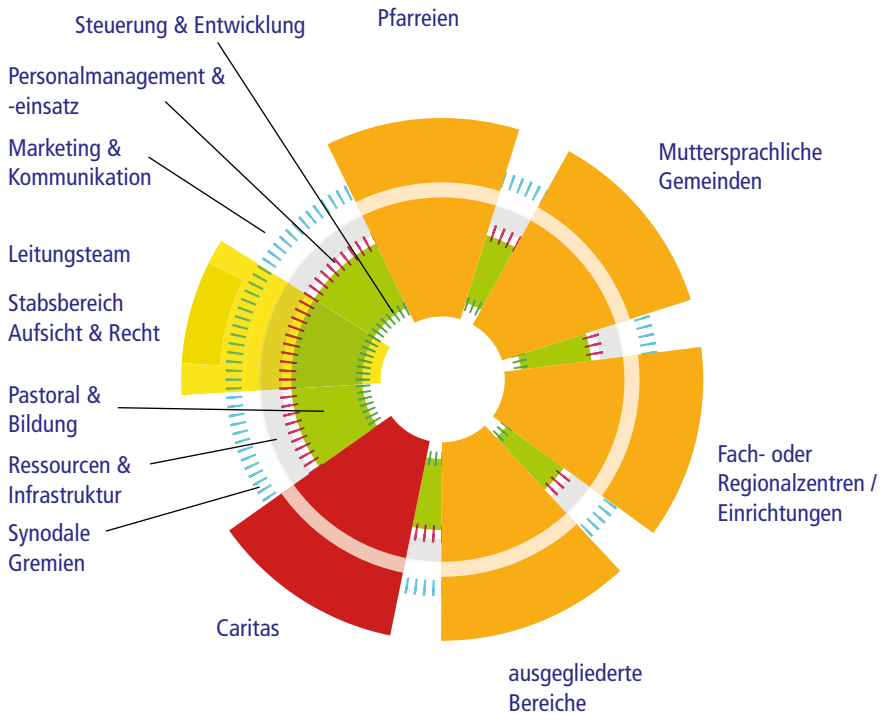
- a) Aus der Perspektive von: Akteur*innen in gesellschaftlicher Verantwortung und Endnutzer*innen.
- b) Aus der Perspektive von Ehren- und Hauptamtlichen
 - Benennen Sie Chancen.
 - Benennen Sie Herausforderungen.

ORGANISATION UND PROZESSE

Das Modell für die Gesamtorganisation

Gesamtorganisation

Elemente des Bistums



Die Wirksamkeit aller BO-Prozesse misst sich an der Wirksamkeit für die Nutzer*innen.



Die künftige BO-Struktur wird wesentlich verschlankt durch: z. B.

- Zusammenführung von Bereichen.

Die künftige BO-Struktur arbeitet in einem veränderten Modus: z. B.

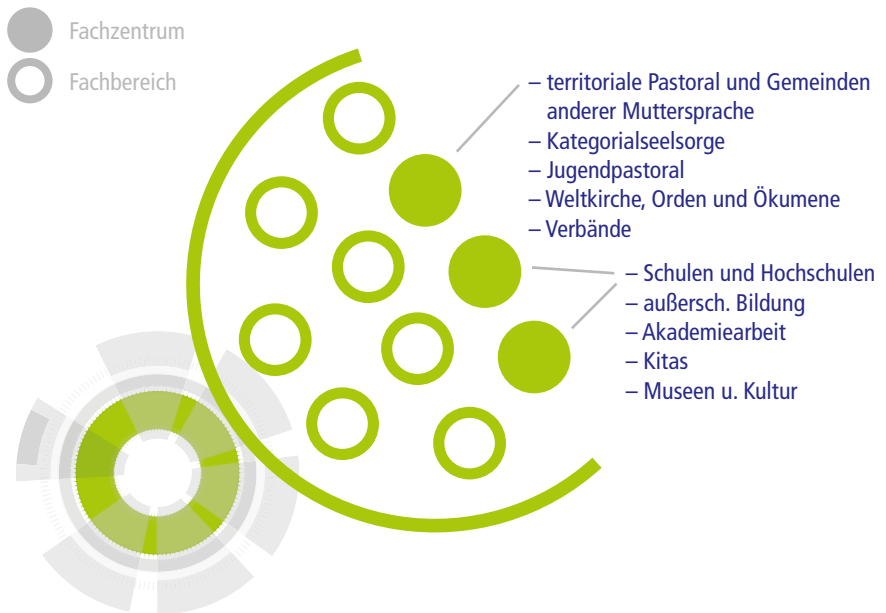
- Leitung in Teams auf der ersten Führungsebene und in der Leitung der Zentren.
- Formulierung von Zielen und Überprüfung durch Wirkungscontrolling.

Die künftige BO-Struktur bietet neue Elemente, um künftige Aufgaben zu bewältigen: z. B.

- Aufbau der Querschnittsbereiche Steuerung & Entwicklung und Marketing und Kommunikation.
- Etablierung eines Fachzentrums Zukunft und Innovation.
- Aufbau von Key-Accounting für Pfarreien und Zentren.

Elemente des Bischöflichen Ordinariates / Leistungsbereich

Pastoral & Bildung



Innerhalb des Leistungsbereiches gibt es 10 Fachbereiche, von diesen werden 3 als Fachzentren ausgeprägt. Weitere Fachzentren (und in Modell 2 auch Regionalzentren) werden einzelnen Fachbereichen zugeordnet.

Elemente des Bischöflichen Ordinariates / Querschnittsbereich

Steuerung & Entwicklung

Steuerung + Entwicklung

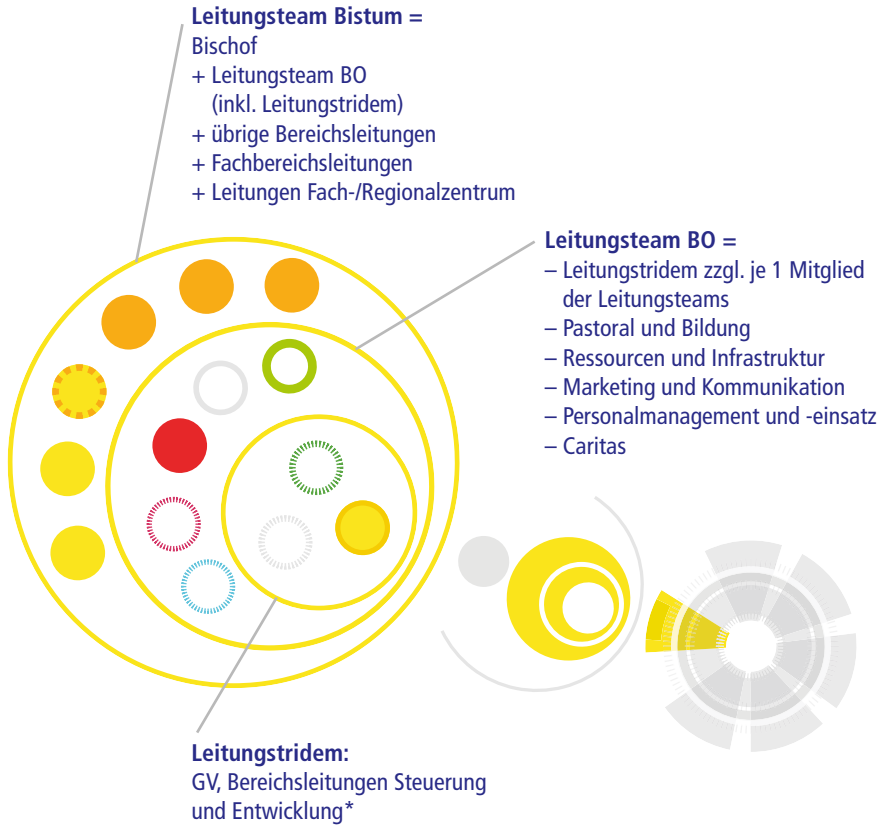
- Strategie
- Organisationsentwicklung & Personalentwicklung
- Wirkungscontrolling
- Nachhaltigkeitsmanagement
- Kirchenentwicklung – kirchl. Auftrag
- Innovationsmanagement
- übergr. Projekt- und Qualitätsmanagement



- 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.

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.

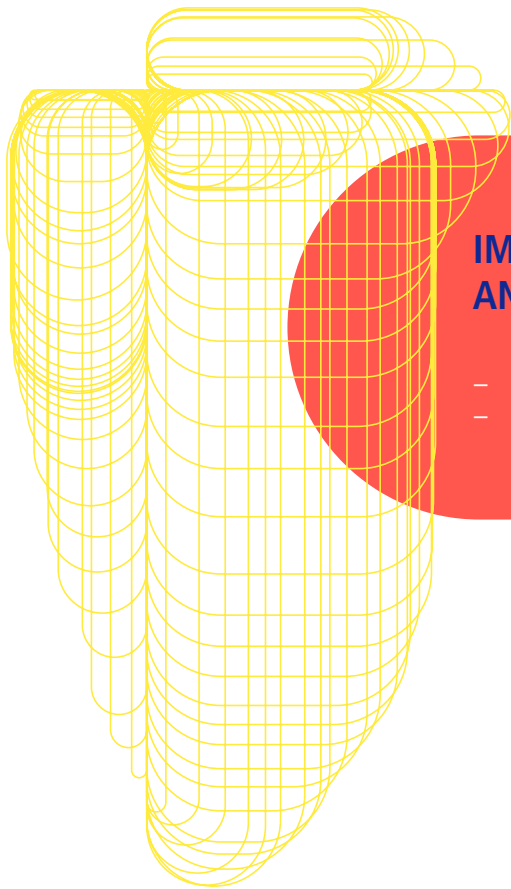
Leistungsstrukturen insgesamt



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

MUSTERBRÜCHE

- Leitung im Team und auf Zeit.
- Wirkungscontrolling.
- Trennung zwischen Aufsicht und Dienstleistung.
- Nutzer*innendialoge (intern/externe Partner*innen).
- Dezernatsübergreifende Teams.
- Arbeit in Subteams.
- Interviews und Mitarbeitendenbefragung.



IMPULS ZUR RESONANZ AN DEN AUFTRAGGEBER

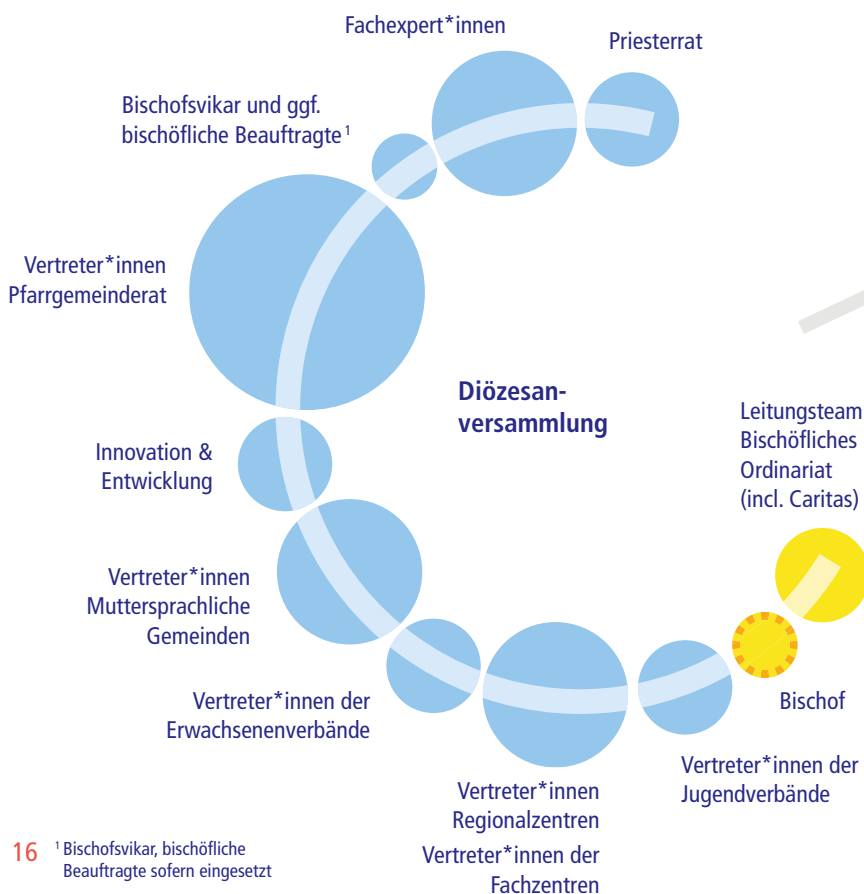
- Benennen Sie Chancen.
- Benennen Sie Herausforderungen.

KURIALE UND SYNODALE BERATUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

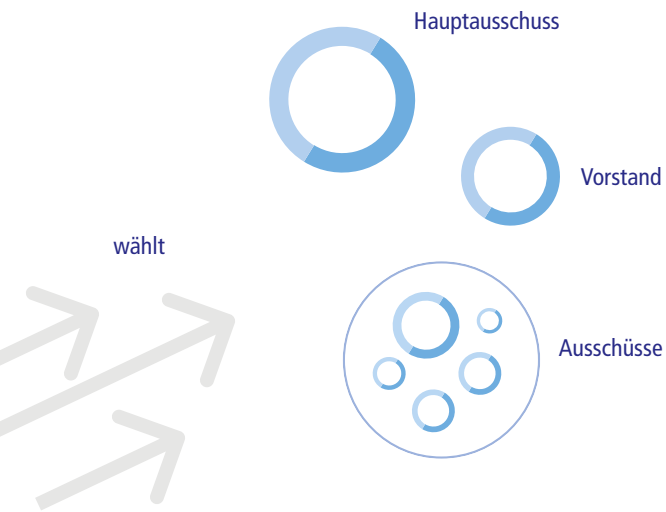
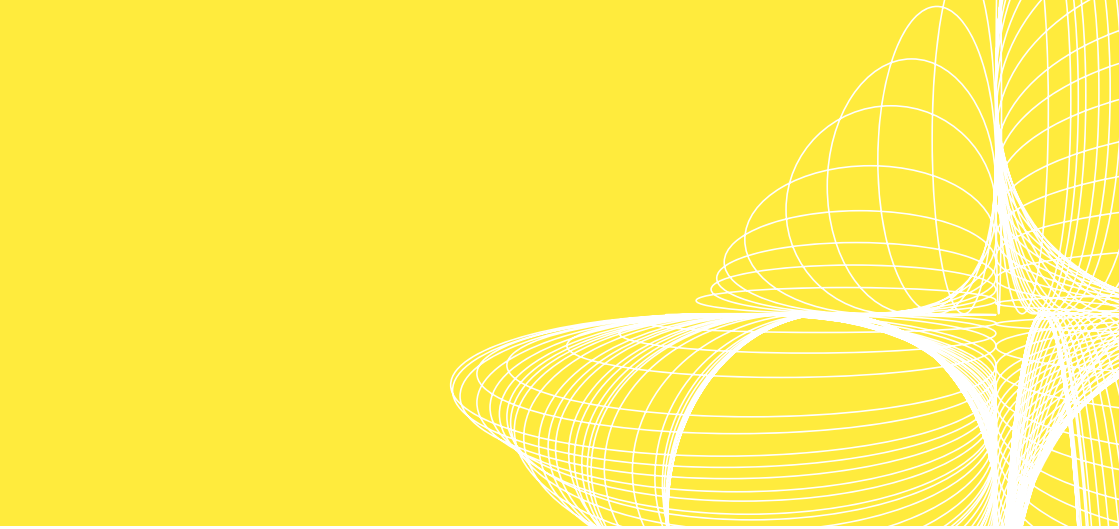
Ziel ist die Entwicklung eines Modells für zielführende, effiziente Beratung, die die Breite der Mitglieder des Bistums abbildet. Die Perspektive der 90 % der Kirchenmitglieder, die bislang nicht vertreten sind, soll in die Beratung einfließen. Es gilt Prozesse transparent und auf Zukunft hin auszurichten. Bischof Dr. Georg Bätzing ist bereit, sich an den repräsentativ erteilten Rat der diözesanen Entscheidungsgremien zu binden (Selbstbindung) und in einer erneuerten Beratungs- und Synodalkultur gemeinsam die Zukunft zu gestalten.

Modell Gremienlandschaft: Dialog

Dialog von (Bischofs-) Amt und Mandat



16 ¹ Bischofsvikar, bischöfliche Beauftragte sofern eingesetzt



 Geschlechterparität



MERKMALE DIESES MODELLS:

- es zieht die Aufgaben aus Diözesansynodalrat, Diözesanversammlung und Priesterrat zusammen.
- die Pfarrgemeinderäte entsenden direkt, Verbände als Orte von Kirche entsenden.
- Vertreter*innen muttersprachliche Gemeinden sind proportional zur Katholik*innenanzahl im Bistum vertreten.
- es sind mehr Ehrenamtliche als Hauptamtliche vertreten.
- 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 Diözesanversammlung gewählt werden.
- Beratung von Themen findet auch in Ausschüssen statt – diese sollten breitere Formen der Beratung berücksichtigen.
- BO-Leitungsteam ist beratend Teil der Diözesanversammlung und wird auch beraten.
- je nach Entscheidung zu den Fach- & Regionalzentren findet auch hier eine Delegation in die Diözesanversammlung statt.

Die **Diözesanversammlung**

(das große synodale diözesane Gremium)

- berät und entscheidet die großen Themen von gesellschaftlicher und/oder bistumsweiter Bedeutung (z.B. pastoral, finanziell und personell) – das operative Geschäft wird im Ordinariat beraten und entschieden.



MUSTERBRÜCHE:

- Vielfalt der Katholik*innen des Bistums wird 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 Teilnehmungsformate oder zugewählte (Fach-) Expert*innen abgebildet.
- Beratungssettings sind so zu gestalten, dass Vorlagen auf die Zielgruppe hin aufbereitet werden, Fragestellungen so zu formulieren, dass eine echte Beratung möglich ist.
- die Beratung hat Relevanz.

IMPULS FÜR DIE BERATUNG AUF DEM KONGRESS

Ziel ist es, ein Entscheidungsgremium auf Diözesanebene zu installieren, welches

- die vielfältigen Blickwinkel der Katholik*innen im Bistum abbildet (Milieuvielheit; generationendurchmischt ...).
- über die großen Linien des Bistums (z. B. pastoral, finanziell und personell) entscheidet.
- eine Selbstbindung des Bischofs ermöglicht (u. a. erneuerte beratungs- & Entscheidungskultur; Abbildung der Vielfalt der Katholik*innen im Bistum ...).
- sich wegentwickelt von einer Haltung der Interessensvertretung der Mitglieder hin zu einer gemeinsam getragenen Verantwortung mit Blick auf das große Ganze.
- Macht und Gewaltenteilung sinnvoll abbildet.
- mit 50 % Frauen besetzt ist.

Nennen Sie Perspektiven, die in diesem Gremium vertreten sein sollten und in welcher Stärke.

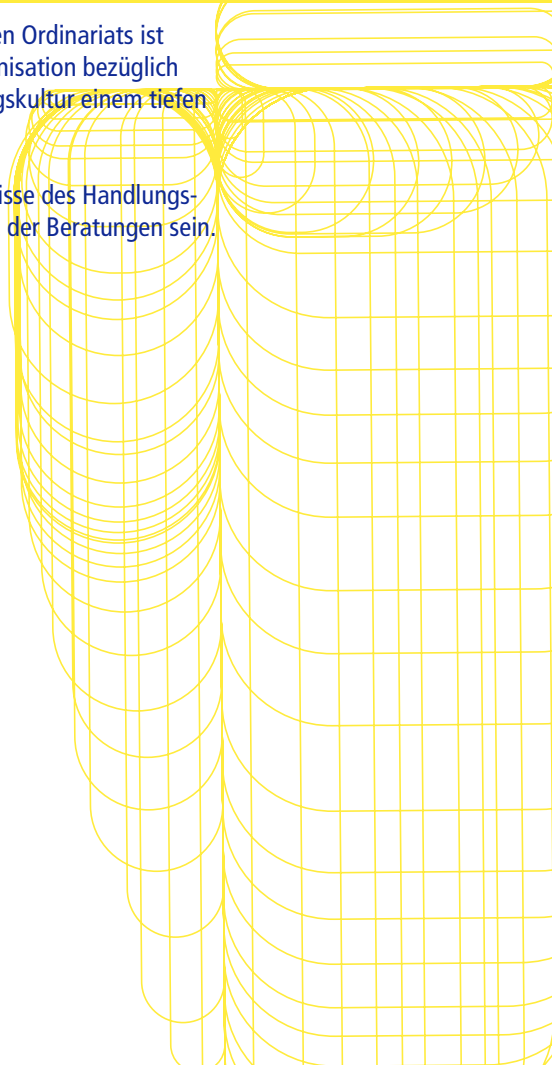
Formulieren Sie Hinweise, wodurch die Arbeitsfähigkeit sichergestellt werden kann.

LEITUNGSHANDELN

Leitungshandeln spielt in Veränderungsprozessen die zentrale Rolle. Der Auftrag war es, zukunftsfähigen Steuerungsinstrumenten zu entwickeln und eine erneuerte Führungskultur zu gestalten.

Der tiefgreifende Wandel des Bischöflichen Ordinariats ist nur dann möglich, wenn die Gesamtorganisation bezüglich ihrer Steuerungsinstrumente und Führungskultur einem tiefen Wandel unterzogen wird.

Im TRAFO-Kongress 1 werden die Ergebnisse des Handlungsfeldes Leitungshandeln nicht Gegenstand der Beratungen sein.



INNOVATIVE KOMMUNIKATION

Die Kommunikation innerhalb und außerhalb der kirchlichen Strukturen ist für den Auftrag der Kirche essenziell. Das Handlungsfeld „Innovative Kommunikation“ hatte den Auftrag innovative Formen der Kommunikation zu entwickeln und auszuprobieren. Dies war innerhalb des Ordinariats in unterschiedlichen Formaten zu erleben. Daneben wurde im dem Handlungsfeld der Aufbau einer Strategie für Digitalisierung angestoßen.

Im TRAFO-Kongress 1 werden die Ergebnisse des Handlungsfeldes Innovative Kommunikation nicht Gegenstand der Beratungen sein.

Die Ergebnisse der Handlungsfelder „Leitungshandeln“ und „Innovative Kommunikation“ finden Sie unter:
trafo.bistumlimburg.de

Die Musterbrüche sollen auf dem Kongress erlebbar sein. An Ihrer Wahrnehmung dazu sind wir sehr interessiert.

IMPRESSUM

Weitere Informationen:

trafo.bistumlimburg.de

Inhaltlich verantwortlich:

Bistum Limburg

Roßmarkt 4

65549 Limburg

06431 295-0

ordinariat@bistumlimburg.de

bistumlimburg.de

Das Bistum Limburg ist eine Körperschaft des
Öffentlichen Rechts und wird durch den Generalvikar
Wolfgang Rösch vertreten.

Projektleitung/Redaktion/Konzeption:

Werner Thomas

Dr. Barbara Kruse

Projektleitung Transformationsprozess – Phase 2

trafo-phase2@bistumlimburg.de

Infografiken:

Thomas Weltner

Daelenstr 5

40235 Düsseldorf

tw@thomasweltner.de

0170-2020783

Design und Umsetzung:

gobasil GmbH

Postkamp 12

30159 Hannover

0511-92 07 86 0

Hammer Steindamm 62

20535 Hamburg

040-244 24 08 30

info@gobasil.com

gobasil.com