

Auszug TRAF01-Ergebnisdokumentation: Handlungsfeld Leitungshandeln

Zusammenfassung aller
Handlungsfelder →

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"> • Auftraggeber: Bischof Dr. Georg Bätzing /Generalvikar Wolfgang Rösch • Programmleitung: Johannes Weuthen (intern), Christiane Baer (extern) • Koordinierungsteam mit Juliane Schlaud-Wolf , Dr. Christoph May und Michael Kempf (extern) • Ansprechpartner/innen der Deko für die HF 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder der Dezernentenkonferenz • Abteilungsleiter*innen • Mitwirkende in den Handlungsfeldern • Mitwirkende in den Veranstaltungen (Entwicklungsdialog, Resonanzgruppen u.a.) 									
Ziele	Inhalte /zentrale Aktivitäten									
<ul style="list-style-type: none"> • 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"> • 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 • Der Kulturwandel wird sichtbar anhand auch struktureller Entwicklungen in den Handlungsfeldern, die sich an einem partizipativ erarbeiteten Zukunftsbild ausrichten. • Eine Entscheidung zum zeitgemäßen Selbstverständnis von Kirchesein ist partizipativ getroffen. • Das Zukunftsbild drückt sich in strategischen Vereinbarungen aus. • Die Fähigkeit der Organisation zur systematischen Entwicklung ist aufgebaut. <ul style="list-style-type: none"> • dafür relevante Arbeitsformen und Prozesse sind erprobt, reflektiert und für künftiges Arbeiten etabliert • dafür relevantes Leitungshandeln ist verabredet • dafür relevante Strukturen sind entwickelt • Alle derzeit laufenden Projekte und Prozesse haben ihren Zusammenhang mit der Kirchenentwicklung beschrieben. • Weitere Entwicklungen sind an geschaffene Strukturen übergeben und ein Plan für die weitere Entwicklung liegt vor. • 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> 	• dezentral	• partizipativ	• missionarisch	• subsidiär	• charismenorientiert	• Diakonisch			• geschlechtergerecht	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung der HF <ul style="list-style-type: none"> • Mittlere Ebene • Innovative Kommunikation • Leitungshandeln • Organisation und Prozesse im BO • Kuriale und synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse • Wichtige Themen zu diesen Handlungsfeldern sind in der Initiierungsphase gewonnen worden aus: <ul style="list-style-type: none"> • Hintergrundgesprächen • Exkursionen • Projektleiter/innentreffen • MHG-Folgeprojekt "Betroffene hören – Missbrauch verhindern" • Echtzeit-Evaluation zu Erfahrungen aus der Corona-Krise
• 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"> Das Transformationsprogramm ist nicht das Umsetzungsprogramm für die Ergebnisse des MHG-Folgeprojekts. 		<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse der verschiedenen HF Auswertungsdokument / Evaluation Übergabeprotokoll zu Übergabe an strukturell verantwortliche Stelle Fahrplan für weitere Entwicklung
Ergebnisse aus der Initiierungsphase		
Hintergrundgespräche	<ul style="list-style-type: none"> Geschlechtergerechtigkeit ist zu verwirklichen Kontinuierliche externe Perspektive ist sicherzustellen – Prozess ständiger Evaluierung einzuleiten 	
Auswertung der Exkursionen	<ul style="list-style-type: none"> Erfordert Partizipation Führt zu neuen Lernformaten wie den Exkursionen Fördert Pioniergeist und den Mut, etwas auszuprobieren Ermöglicht eine andere Kultur, die auf gemeinsamen Haltungen aufbaut Führt zu einer Spiritualität des Alltags, baut auf dem Lebensglauben der Menschen Führt zur Gastfreundschaft und lässt Kirche als Gast im Leben der Menschen sein 	
Treffen der Projektleiterinnen und Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> 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.. Dezernatsübergreifende Vernetzungserfahren aus den Projekten bieten gute Anknüpfungspunkte für das Transformationsprogramm – Wir fangen nicht bei null an und sollten diese Erfahrungen auswerten und nutzen. 	
Echtzeit-Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> Rahmenbedingungen für Umgang mit / Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen schaffen (S. 36) Transformation als Dauerzustand (S. 37) Experimente fördern (S. 37) 	
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.

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: 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 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"> • Bischof • Deko • AL | <p>AG Zukunftsbild:
Prof. Dr. Hildegard Wustmans,
Birgit Henseler, Dr. Friederike Lanz,
Stefan Muth</p> | <p>AG Strategie:
Thomas Frings, Juliane Schlaud-Wolf,
Stephan Schnelle, Christian Wendel,
Johannes Weuthen, Michael Kempf</p> | <p>AG Neues Format:
Dr. Beate Gilles, Dr. Susanne Gorges-
Braunwarth, Johannes Weuthen, Achim Zenner,
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"> • Es sind keine neuen Führungskonzepte erarbeitet. • Es findet kein Leitungstraining in Modulen statt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publikation des Zukunftsbildes • Strategiepapier • Überarbeitetes Statut der Deko
Ergebnisse aus der Initiierungsphase	
Hintergrundgespräche	<ul style="list-style-type: none"> • Es bedarf einer Verständigung über ein gemeinsames Kirchenbild • Das BO muss am Anfang ein Zeichen der Veränderung setzen, das glaubhaft ist • Leitung ist neu zu denken – Vertrauen muss geschenkt werden • Machverteilung muss partizipativ und subsidiär gestaltet werden
Auswertung der Exkursionen	<ul style="list-style-type: none"> • Braucht eine Vision / ein Zukunftsbild • Erfordert ein ermöglichendes und beteiligendes Leitungsverständnis, ein BO neuen Typs, das diese Haltungen lebt
Treffen der Projektleiterinnen und Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Formate der Mitwirkung an der Arbeit des Zukunftsbildes müssen entwickelt werden. • Für die Projekte ist der Zusammenhang zwischen den jeweiligen Zielen und dem Zukunftsbild als strategischer Ausrichtung besonders relevant.
Echtzeit-Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf Wesentliches (S. 14), Priorisierung von Tätigkeiten – was wird wirklich gebraucht? (S. 24) • Frage nach Orientierung: Für wen sind wir da? Was ist systemrelevant? (S. 20/35) • Strategische Schwerpunkte (S. 37); Prioritäten und Ressourcen für die wichtigen Themen (S. 37)
Ergebnisse aus dem MHG-Projekt, die aus Perspektive der Betroffenen sinnvoll im Rahmen des Transformationsprogramms bearbeitet werden können	
	<ul style="list-style-type: none"> • 3.2.1 Einführung von Doppelspitzen • 3.2.2 Leitungsfunktionswahrnehmung im BO durch Kleriker nur, wo dies erforderlich ist

Teil I

Einführung und Arbeitsweise

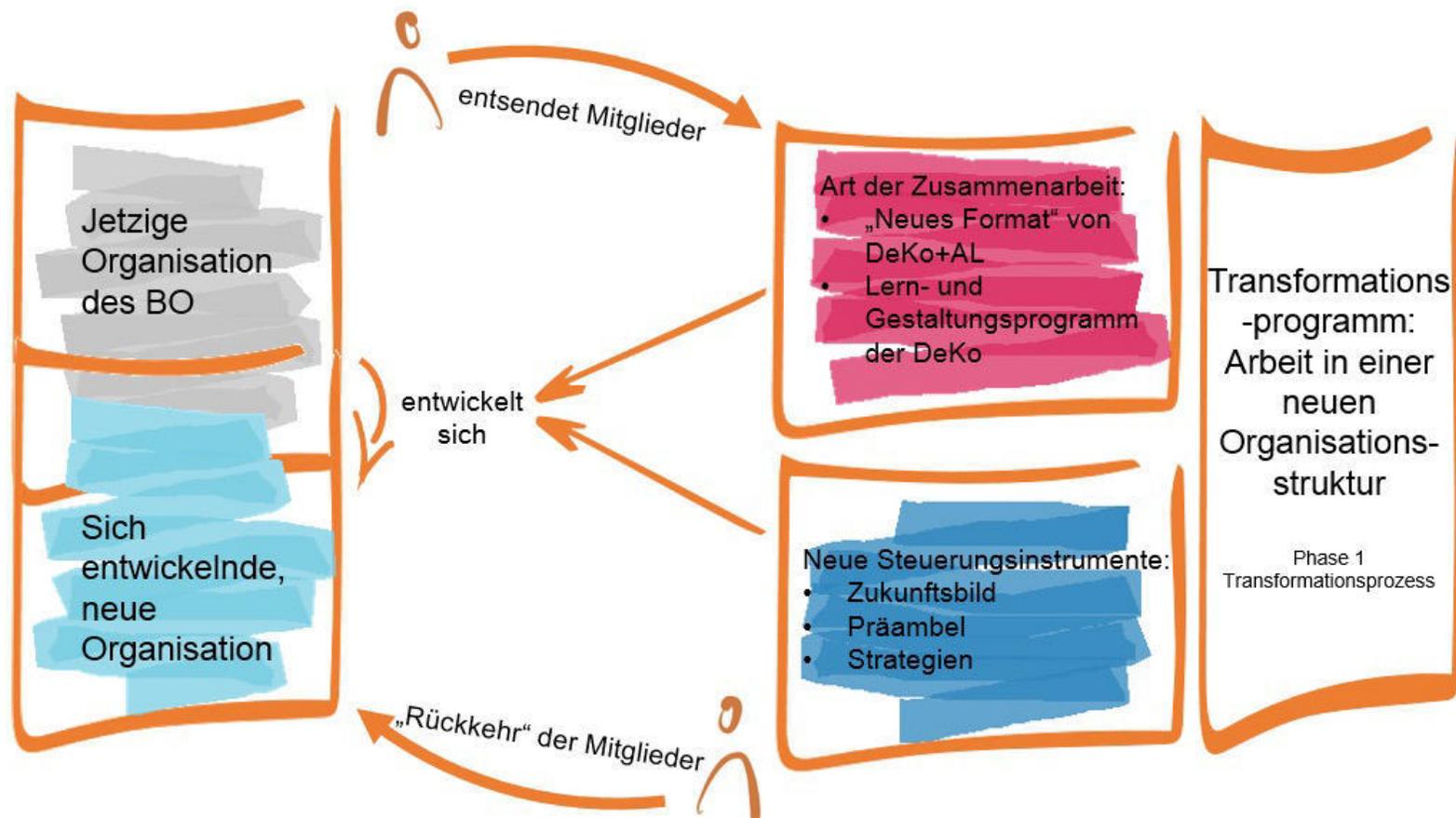
1. Einführung
 - 1.1 Arbeitsumfeld im HF Leitungshandeln
 - 1.2 Zusammenhang von Struktur, Kultur und Handlungsfeld Leitungshandeln
2. Aufgaben und Perspektiven im Handlungsfeld Leitungshandeln
 - 2.1 Steuerungsinstrumente
 - 2.2 Art der Zusammenarbeit
 - 2.3 Führungskultur

1. Einführung

Teil I: Einführung und Arbeitsweise

1. Einführung

1.1 Arbeitsumfeld des HF Leitungshandeln



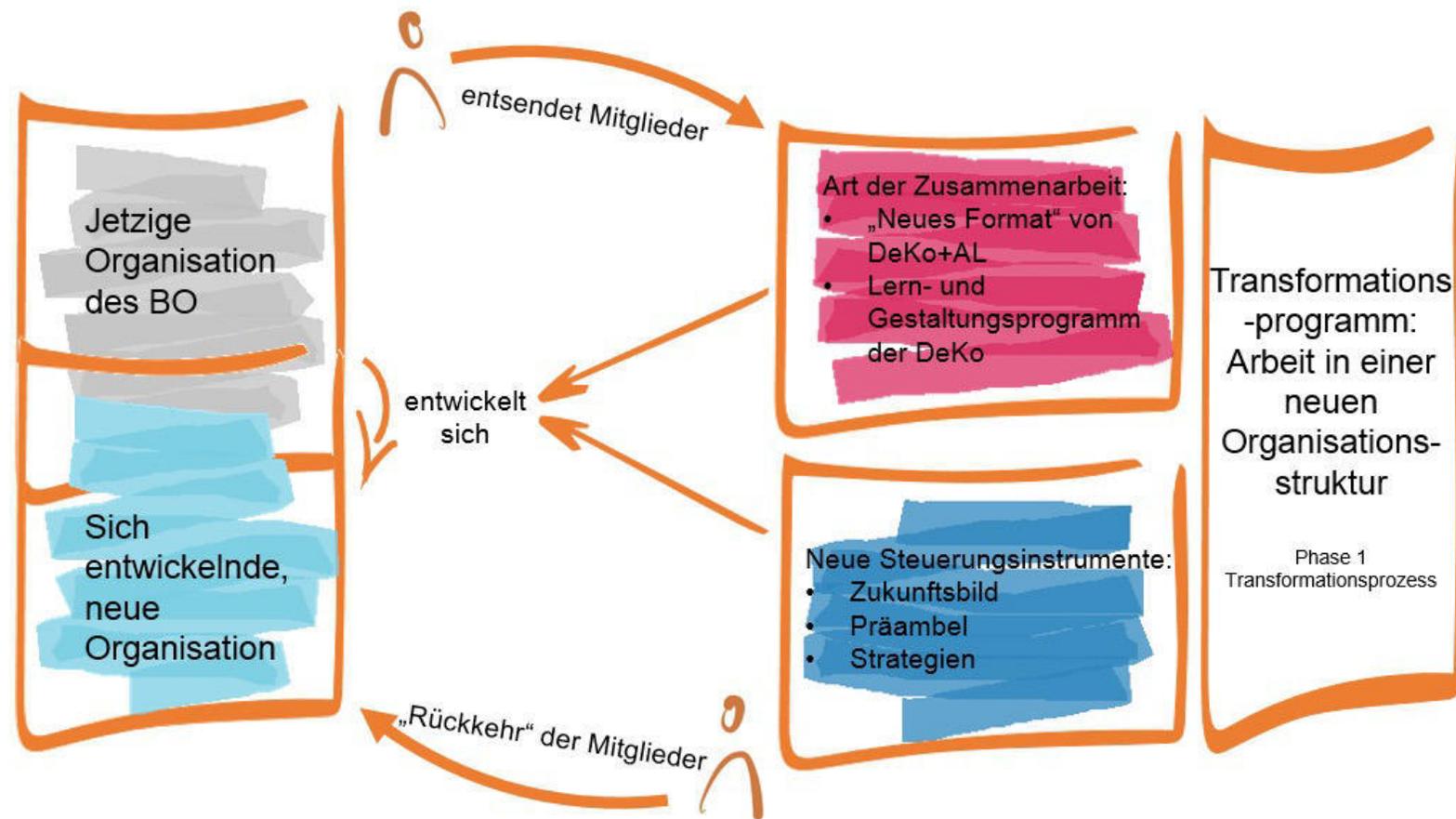
Die Darstellung beschreibt das Arbeitsumfeld des Handlungsfeldes Leitungshandeln.

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



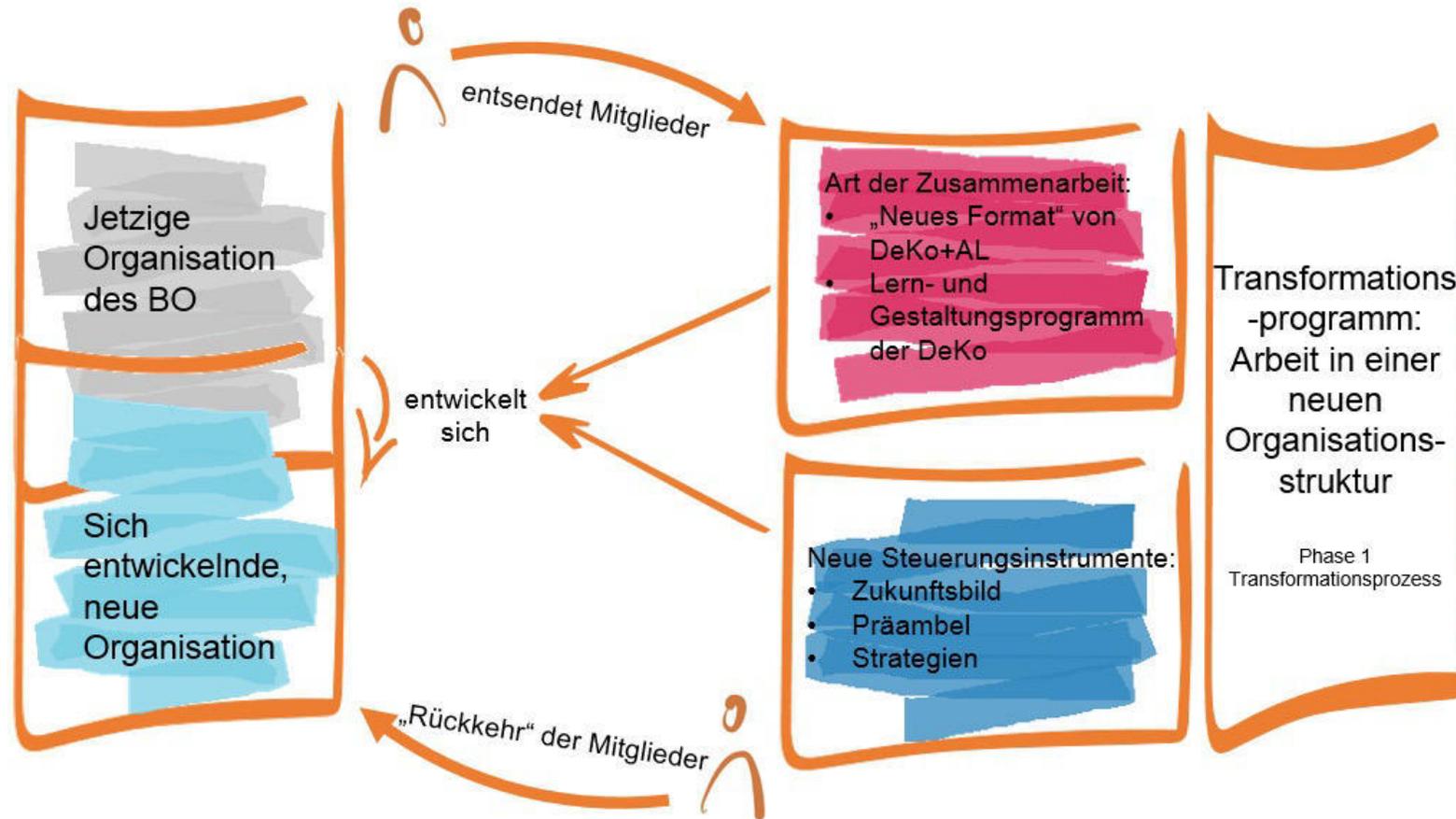
Das Handlungsfeld Leitungshandeln hat auf zwei Ebenen des Leitungshandelns gearbeitet:

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).

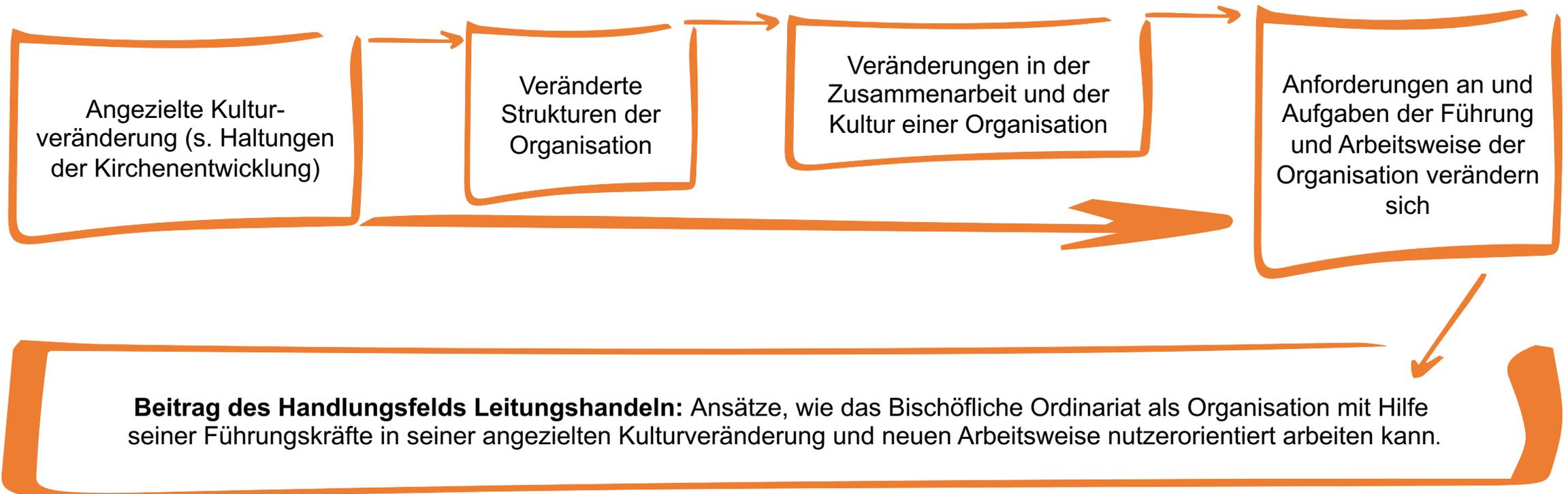
In dieser neuen Organisationsstruktur sollten **Erfahrungen gesammelt und Führungsinstrumente** erarbeitet werden, welche die Struktur und Arbeitsweise des Bischöflichen Ordinariates weiter-entwickeln.

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

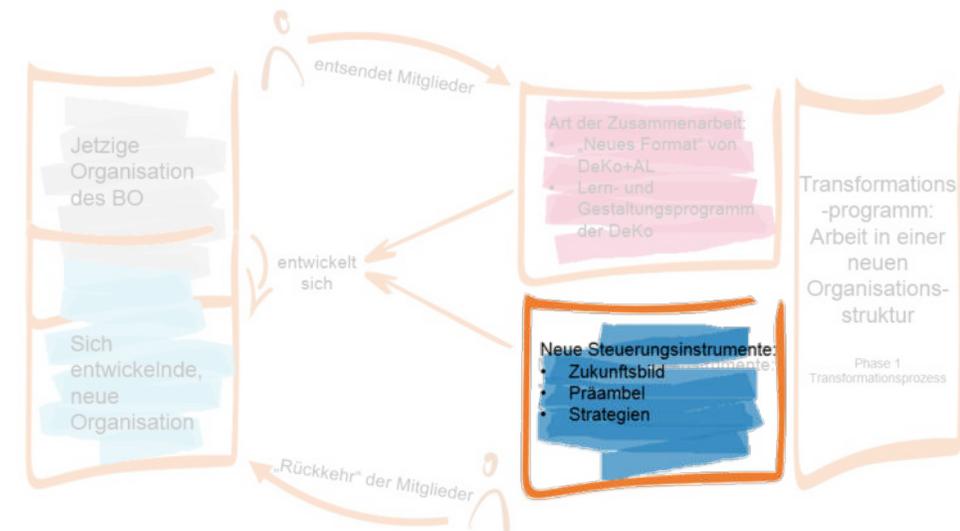
2.1 Steuerungsinstrumente



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

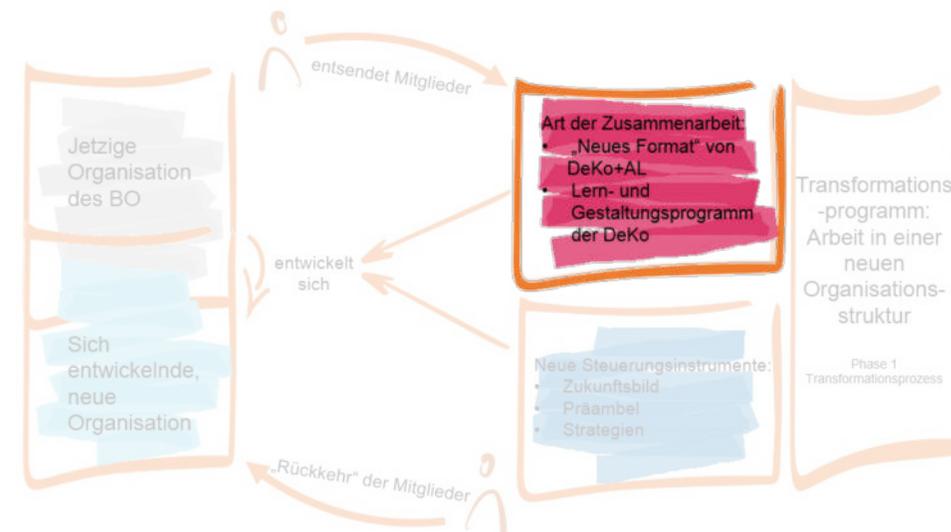
2. Aufgaben und Perspektiven im Handlungsfeld Leitungshandeln

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

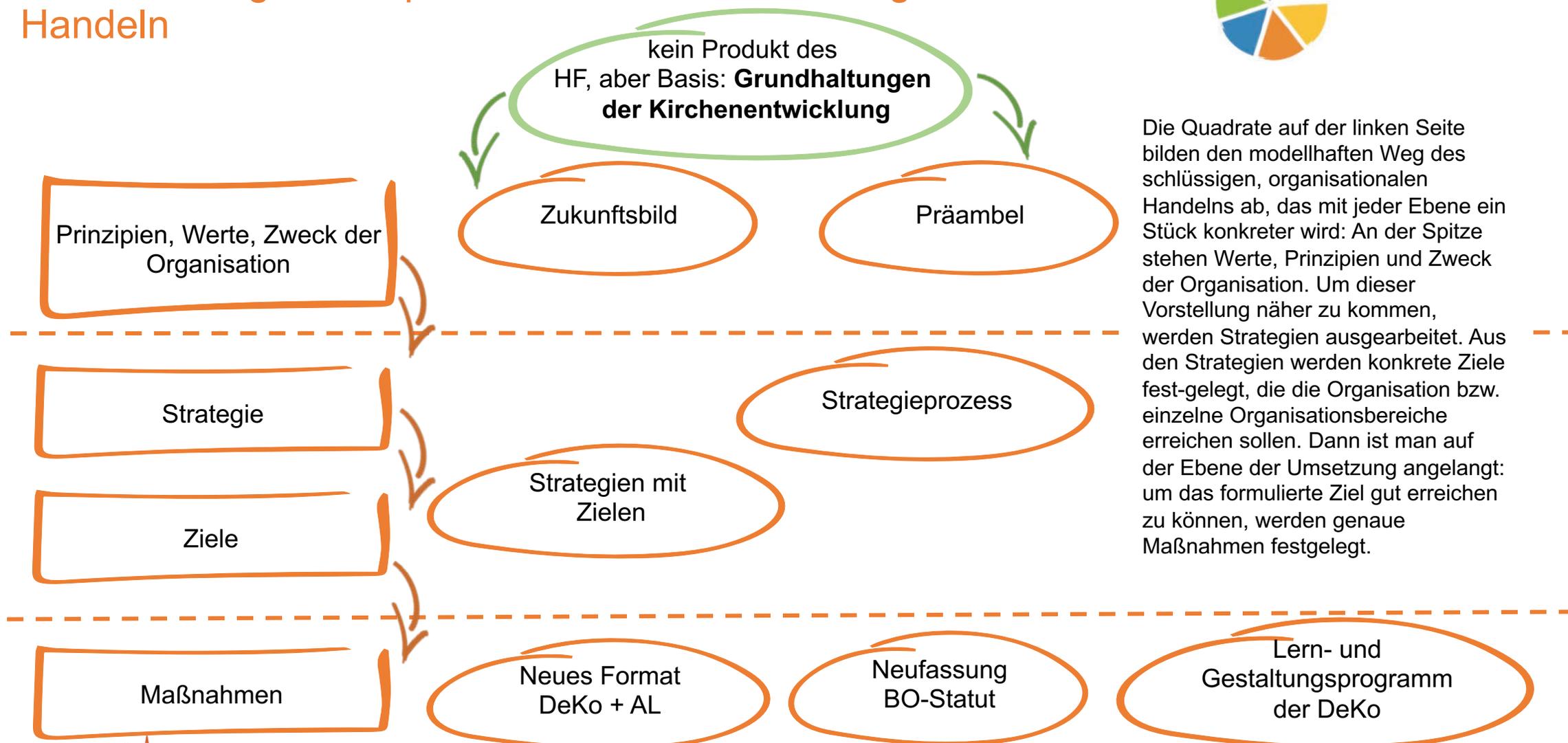
Arbeitsprodukte im Handlungsfeld Leitungshandeln

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

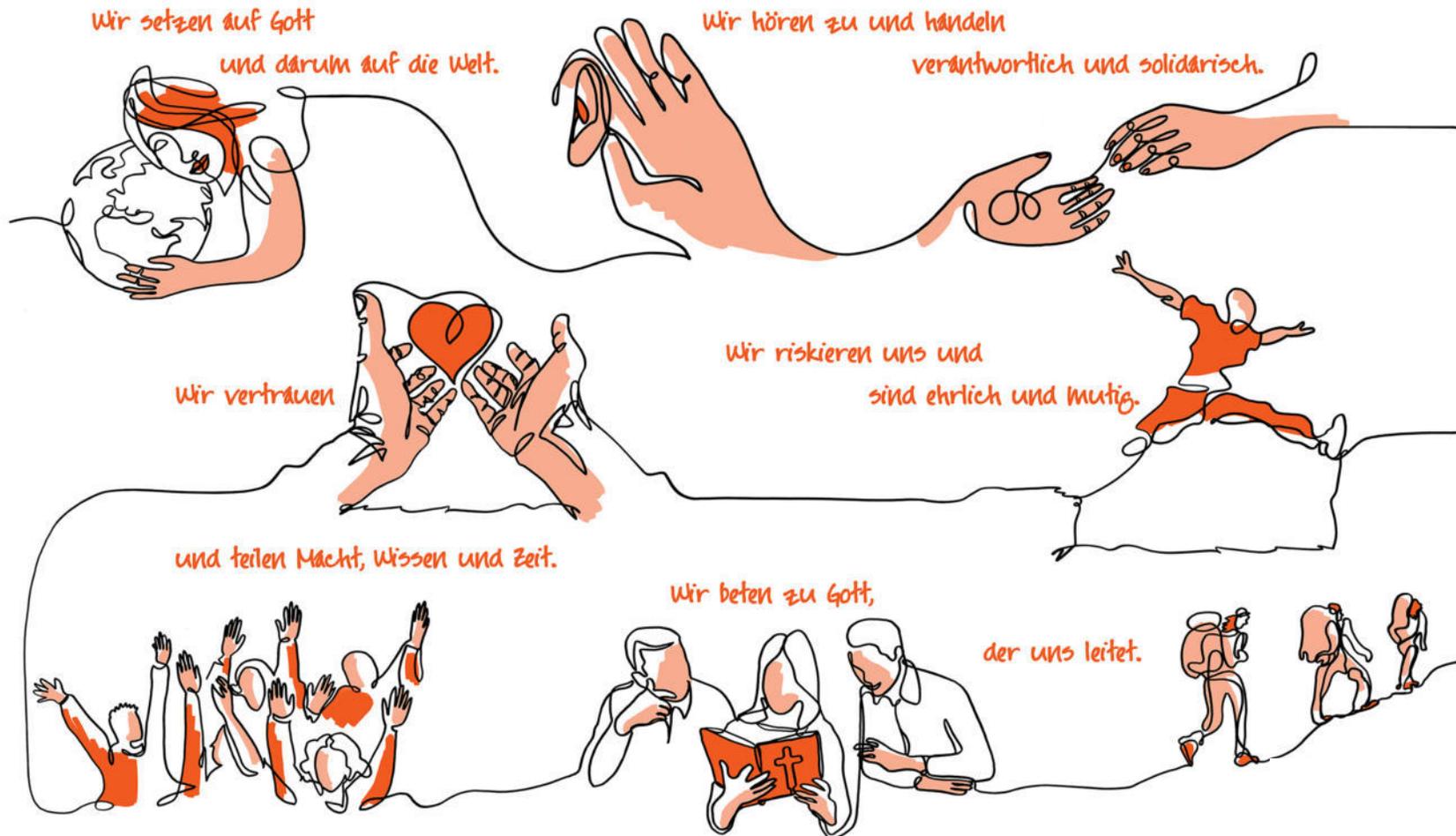


3. Steuerungsinstrumente

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 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 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 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)

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

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.

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 /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

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Zusammenfassung aller
Handlungsfelder →



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